



РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА
Универзитет „Св. Климент Охридски“ Битола
Економски факултет - Прилеп



Докторска дисертација

**Моделирање на меѓузависноста на маркетинг, бренд
перформансите и севкупните организациски перформанси**

Кандидат:

Тодоровска Маринела

индекс бр. 3038

Ментор:

Проф. Д-р Коста Сотирски

Прилеп, 2019

Содржина

Вовед	6
ГЛАВА I –Методолошка и хипотетска рамка на истражувањето	
1. Дефинирање на проблемот и предмет на истражување	10
2. Методологија на истражувањето.....	12
3. Цели и хипотези на истражувањето	13
ГЛАВА II - Маркетинг перформансите и нивно мерење и менаџирање во функција на подобрување на севкупната изведба на компаниите	
1. Детерминирање на маркетинг перформансите.....	16
2. Позиционирање на маркетинг перформансите во севкупните перформанси на организациското работење.....	20
3. Процес на мерење на маркетинг перформансите	23
4. Методологии и рамки за мерење на перформансите	25
5. Анализа на теоретските пристапи кои се применуваат во мерењето на маркетинг перформансите	29
6. Индикатори за мерење на маркетинг перформансите	32
6.1 Финансиски индикатори за мерење на маркетинг перформансите.....	33
6.1.1 Пазарниот удел како индикатор за мерење на маркетинг перформансите.....	33
6.1.2 Повраток на инвестициите, повраток на маркетинг инвестициите и повраток на продажбата како индикатори за мерење на маркетинг перформансите	35
6.1.3 Бруто, нето и економскиот профит (EVA) како индикатори за мерење на маркетинг перформансите	38
6.2 Нефинансиски индикатори за мерење на маркетинг перформансите	40
6.2.1 Задоволството на потрошувачите и нивната подготвеност за препорака за производите и услугите како индикатор за остварените маркетинг перформанси	41
6.2.2 Задржување и лојалност на потрошувачите како индикатор за мерење на маркетинг перформансите	43
6.2.3 Животна вредност на потрошувачите како индикатор за мерење на маркетинг перформансите.....	44

7. Унапредување на маркетинг перформансите преку маркетинг аналитика - избор на валидни индикатори за остварените резултати 45

8. Систем за известување на постигнатите маркетинг перформанси во функција на носење на квалитетни деловни одлуки 48

ГЛАВА III - Бренд перформансите како индикатор за успешноста на реализираните маркетинг напори

1. Детерминирање на бренд перформансите 51

2. Анализа на теоретските пристапи кои се применуваат во мерењето на бренд перформансите 54

3. Систематизација на најзначајните индикатори(метрики) за мерење на бренд перформансите 57

3.1 Финансиски метрики за мерење на бренд перформансите 58

3.1.1 Вредност на брендот (brand value) и бренд капитал (brand equity) 58

3.1.2 Повраток на бренд инвестициите – Return on brand investment(ROBI) 60

3.1.3 Други финансиски метрики за мерење на бренд перформансите 61

3.2 Перцепциски метрики 63

3.2.1 Метрики за свесност за брендот (brand awareness) 63

3.2.2 Метрики за блискост(familiarity) и разгледување (consideration) 65

3.3 Перформансни метрики 67

3.3.1 Перформансни метрики за мерење на одлуката за купување 67

3.3.2 Перформансни метрики за мерење на лојалноста на брендот 69

3.4 Пристапи и модели за мерење и оценка на бренд перформансите 71

3.4.1 Пристапи и модели за мерење и оценка на бренд перформансите од аспект на потрошувачите 72

3.4.2 Пристапи за мерење и оценка на бренд перформансите од аспект на интерната перспектива на организациите 79

4. Алатки за мерење на бренд перформансите 82

4.1 Marketing dashboards 82

4.2 Brand Scorecard 85

4.3 Brand report card 87

ГЛАВА IV – Организациските перформанси на компаниите – основен индикатор за успешноста во работењето на компаниите

1. Детерминирање на организациските перформанси и разграничување на организациските перформанси од организациската ефективност	91
2. Преглед на основните детерминанти на организациските перформанси	94
3. Пристапи за мерење и оценка на организациските перформанси	97
3.1 Традиционални пристапи за мерење и оценка на организациските перформанси	97
3.2 Современи пристапи за мерење и оценка на организациските перформанси.....	101
4. Индикатори за мерење на организациските перформанси.....	109
4.1 Финансиски индикатори за мерење на организациските перформанси	109
4.2 Индикатори за мерење на организациските перформанси од перспектива на потрошувачите.....	116
4.3 Индикатори за мерење на организациските перформанси од перспектива на вработените.....	123
4.4 Процесни индикатори за мерење и оценка на организациските перформанси	127
5. Анализа на најзначајните алатки за мерење на организациските перформанси.....	131
5.1 Примена на Balanced Scorecard алатката за мерење и менаџирање со организациските перформанси	131
5.2 Апликација на Benchmarking на најдобрите практични достигнувања на конкурентите или внатре во компанијата.....	135
5.3 Информациска контрола како предуслов за подобри организациски перформанси	139
5.4 Примена на мерки и финансиски показатели за финансиска контрола на изведбата на компанијата.....	143
6. Стратегии и пристапи за подобрување на организациските перформанси	147

ГЛАВА V – Апликативно истражување, анализа на резултатите, заклучоци и препораки

1. Дефинирање на методологијата на апликативното истражување	152
2. Реализација на истражувањето.....	153
3. Анализа и интерпретација на резултатите од истражувањето	155
3.1 Анализа на резултатите од квалитативното истражување	155
3.2 Анализа на резултатите од квантитативното истражување	160
3.2.1 Дескриптивна статистика од добиените резултати.....	160

3.2.2	Анализа на резултатите со примена на вкрстени табели.....	200
3.3	Тестирање на хипотезите на истражувањето	210
3.3.1	Тестирање на хипотезите поврзани со маркетинг и бренд перформансите	211
3.3.2	Тестирање на хипотезите поврзани со организациските перформанси.....	216
3.3.3	Тестирање на хипотезите поврзани со меѓузависноста на маркетинг, бренд и организациските перформанси	220
4.	Заклучни согледувања и препораки врз основа на направената анализа на податоците од истражувањето	228
ГЛАВА VI – Моделирање на меѓузависноста на маркетинг, бренд перформансите и севкупните организациски перформанси		
1.	Преглед и анализа на постоечките модели за мерење и оценка на маркетинг, бренд и организациските перформанси	236
1.1	Marketing value metrics model.....	236
1.2	Концептуална рамка за поврзување на маркетинг и организациските перформанси на Нил Морган.....	241
2.	Детерминирање на основните варијабли на предлог моделот, нивната причинско-последична зависност и чекорите на изградба на моделот	247
3.	Постапка на дизајнирање на моделот	250
4.	Преглед на применливоста на моделот во мали, средни и големи компании.....	261
	Заклучок.....	263
	Библиографија.....	268
	Прилози.....	273
	Анкетен прашалник	273

Вовед

Долго време за лицата кои се задолжени за маркетинг во компаниите постоеше мислењето дека се лица кои сакаат да трошат средства на компанијата но не сакаат да ги оценат резултатите од направените трошења (Adler 1967). Подоцна кога вложувањата во маркетингот станаа значителни се зголеми интересот на менаџментот и истражувачите за областа на мерење на маркетинг перформансите и тоа резултирало со низа студии (Donthu, Hershberger, and Osomonbekov 2005; Lukas, Whitwell, Doyle 2005; Rust 2004). Исто така истражувачите работеа на изнаоѓање начин за мерење на придонесот на маркетингот за организациските перформанси (Ambler 2003; Bolton 2004). Дополнително мерењето на маркетинг перформансите стана дел од клучните приоритети на Маркетинг научниот институт од 1998 година па наваму, а во исто време и истражувачите беа стимулирани да ги интензивираат истражувањата од оваа област.

Мерењето на маркетинг перформансите се дефинира како оценка на врската меѓу маркетинг активностите и организациските (бизнис) перформансите. (Clark, Ambler 2001). Истражувањето од областа на мерењето на маркетинг перформансите може да биде поделено на три правци: мерење на маркетинг продуктивноста, идентификување на метриците и мерење на бренд капиталот.

Брендовите имаат огромно значење за компаниите и за нивната борба за привлекување на потрошувачи при што врската меѓу брендот и потрошувачот може да биде сфатена како пакт во кој потрошувачите очекуваат конзистентна изведба а за возврат ја нудат својата лојалност и постојани набавки. Компаниите реализираат маркетинг активности за да влијаат на чувствата, мислењата, знаењето и однесувањето на потрошувачите, а најдобар начин да се направи тоа е преку развој и позиционирање на брендирани производи и услуги на пазарот кои лесно ќе може да се диференцираат од тие на конкуренцијата. Улогата на брендот се зголеми со појавата на концептот на бренд капитал кој дава објаснување зошто се добиваат различни исходи од маркетингот на брендиран производ и услуга споредено со небрендиран производ или услуга.

Како што беше претходно наведено маркетинг активностите влијаат на организациските перформанси. Самото дефинирање на организациските перформанси

помина низ неколку стадиуми. Во 1950-тите години организациските перформанси го покажуваа нивото на остварување на целите (Georgopoulos & Tannenbaum, 1957). Евалуацијата на перформансите се вршеше преку работата, луѓето и организациската структура. Во 1960-тите и 1970-тите организациските перформанси ја демонстрираа способноста на компанијата да ја експлоатира околината и да ги користи лимитираните ресурси. (Yuchtman & Seashore, 1967). Во 1980-тите и 1990-тите организациските перформанси беа дефинирани како остварување на целите (ефективност) со примена на минимални ресурси (ефикасност). Организациските перформанси денес можат да бидат дефинирани како сет од финансиски и нефинансиски индикатори кои нудат информации за степенот на остварување на целите и резултатите (Lebans & Euske 2006, Kaplan & Norton, 1992).

За да може маркетингот да има значајна позиција во организациското одлучување за вложување на средства, мора да обезбеди начин на кој на јасен начин ќе се воспостави врска меѓу реализираните маркетинг и бренд стратегиски активности и оствареното ниво на организациски перформанси. Досегашната констатација е дека и покрај значењето кое го имаат, пристапите за мерење на маркетинг перформансите и од страна на практичарите и од страна на истражувачите беа критикувани поради нивната слаба дијагностичка способност и нивниот фокус на краткорочните резултати (Anderson 1982; Dekimpe and Hanssens 1995).

Тоа е така бидејќи од маркетингот се бараат брзи резултати пред се изразени во повисоко ниво на продажба на производите и услугите, а не се мерат долгорочните ефекти од реализираните маркетинг активности кои се пред се изразени во развојот на силни брендови кои низа години ќе овозможуваат наплаќање на повисоки цени и поголеми профити за компанијата. Во досегашната пракса мерките кои се користат за мерење на маркетинг перформансите не одговараа на потребите на менаџментот и сега е потребно да се издигнат на едно повисоко ниво каде јасно ќе се гледа дека премиумот во цена или удел ќе биде претворен во паричен прилив а лојалноста кон брендот во повисок износ на паричниот прилив што во крајна линија доведува до подобрување на севкупните организациски перформанси.

Досегашните студии од областа на маркетинг, бренд и организациските перформанси ја елаборираа врската на маркетинг и организациските перформанси (Srivastava, Rajendra, Reibstein, Joshi, 2006; O'Sullivan, Abela 2007; Huizingh, Zengerink, 2001; Jaakkola, Parvinen, Evanschitzky, Muhlbacher, 2010) или бренд и организациските перформанси (Morgan, Loro, 2009; Veljković, Kaličanin, 2016, Hong, Diep, 2016), а не постојат студии во кои се испитува меѓузависноста и меѓусебното влијание на овие три видови перформанси.

Во оваа докторска дисертација ќе стане збор за овие три видови организациски перформанси, нивните индивидуални карактеристики, процеси, модели, индикатори и алатки за поединечно мерење и ќе биде изработен модел во кој ќе бидат претставени овие три видови перформанси заедно и ќе бидат прикажани нивните меѓусебни врски и нивната меѓузависност.

Како што беше претходно напоменато истражувањето од областа на маркетинг перформансите е разделено на три насоки: маркетинг продуктивност, метрики (индикатори) и бренд капитал и потребно е сите овие насоки заедно со останатите индикатори за бренд перформансите и организациските перформанси да се обединат во еден модел кој ќе праќа јасни сигнали до раководните лица за ефектите од реализираните маркетинг активности (краткорочните маркетинг резултати) и ефектите од поседувањето на брендирани производи и услуги (долгорочните маркетинг резултати) врз севкупните организациски перформанси.

ГЛАВА I

Методолошка и хипотетска рамка на истражувањето

1. Дефинирање на проблемот и предмет на истражување

Сите учесници на пазарот, компаниите, менаџерите и потрошувачите делуваат во едно окружување во кое има многубројни опции но во исто време постои императивот на брз начин да бидат донесени сите одлуки и избори. Во едни такви услови доаѓа до израз задачата и целта на маркетинг активностите и брендирањето кои треба да го поедностават одлучувањето на сите пазарни учесници, да го намалат ризикот на донесените одлуки и да ги зголемат очекувањата.

Информирањето за производите и услугите, нивниот квалитет, карактеристики, супериорност во однос на понудата на конкуренцијата се задачи на маркетингот и брендот а бенефитите од поседувањето на познат производ или услуга со изграден бренд капитал се многубројни и доведуваат до подобра перцепција од страна на потрошувачите, лојалност и можност за наплата на повисока цена, поголема ефикасност на маркетинг комуникацијата која дополнително ја зацврстува лидерската позиција на производот или услугата и ја намалува ранливоста во случај на интензивирање на маркетинг активноста на конкурентите.

Поради ова маркетингот и брендирањето се есенцијален и неизоставен дел во работењето на секоја компанија независно од нејзината големина, пазарот накој настапува и конкуренцијата со која се соочува. Производите и услугите кои се проследени со адекватна маркетинг и бренд стратегија остваруваат подобар пазарен настап што преведено во јазикот на компанијата значи повисок обем на продажба и подобри организациски перформанси. Компанијата во тој случај ќе поседува повеќе слободни финансиски средства за унапредување на своите стратегии, развој на нови понуди, развој на своите вработени, унапредување на применетите технологии но и средства за реализирање на општествено одговорната улога.

На нашиот пазар освен производи и услуги од нашите компании има и голема понуда на увезени производи и услуги кои дополнително ја зголемуваат конкуренцијата и го отежнуваат изборот на потрошувачите. И увезените производи и домашните имаат своја маркетинг и бренд стратегија но според најновите истражувања нашите брендови не

котираат високо на регионалниот пазар. Тука доминираат глобалните брендови и брендovите од Србија и Словенија.

Проблемот на истражување во оваа докторска дисертација се состои од изнаоѓање на начин за подобрување на организациските перформанси на компаниите преку маркетинг и бренд перформансите.

Решавањето на овој проблем ќе биде возможно само доколку биде направена темелна анализа на карактеристиките на секој од посебните видови перформанси и бидат согледани нивните релации и меѓузависности. Дополнително потребно е да се согледа улогата на маркетинг и бренд перформансите во остварувањето на повисоко или пониско ниво на организациски перформанси. Во компаниите во Република Македонија според претходните истражувања кои ги имам работено во областа на мерењето на перформансите, не се посветува големо внимание на мерењето на оствареното што секако маркетингот го доведува во незавидна позиција на непресметливост на неговиот придонес за севкупната пазарна изведба.

Во рамките на докторската дисертација ќе биде развиен модел што ќе ја покажува меѓузависноста и можеби и синергетскиот ефект кој го имаат овие три видови перформанси. Тој модел треба да биде една почетна точка за понатамошни истражувања па дури и основа за развој на едноставни софтверски алатки кои ќе овозможат полесно следење на оствареното.

Македонската економија е пред се економија на мали и средни компании кои располагаат со лимитирани ресурси и алатки и модели кои се едноставни за користење и одржување а кои даваат јасни и недвосмислени информации се секогаш добредојдени.

Од проблемот на истражување произлегува и предметот на истражување кој се состои од истражување на процесите, пристапите, индикаторите и алатките за мерење на маркетинг, бренд и организациските перформанси со цел да се добијат информации за актуелната состојба и практики и за можностите за промени како предуслов за остварување на поголеми маркетинг и бренд перформанси кои ќе доведат и до поголеми организациски перформанси. Во предметот на истражување влегуваат и постоечките модели кои ја покажуваат врската и меѓузависноста на различните видови перформанси

како предуслов за креирање на еден сеопфатен модел кој ќе ги покажува меѓусебните врски и делувања.

2. Методологија на истражувањето

При изработката на овој труд беа користени определени научни методи како што се: анализа, синтеза, анкета, длабинско интервју, компаративен метод, статистички метод и моделирање.

Во теоретскиот дел беа користени методите на анализа и синтеза, надополнети со сознанија од меѓународната стручна литература, сознанија од теоретичари и други автори кои ја имаат истражувано проблематиката со којашто се занимава овој труд.

При реализацијата беа применети експлораторно и дескриптивно истражување.

Во рамките на експлораторното истражување беа користени техниките на анализа на секундарни податоци и техниката на пилот студија која е техника која користи метод на примерок. При спроведувањето на апликативното истражување на дел од примерокот беа применети квалитативни методи со примена на техниката на длабинско интервју со помош на структуриран прашалник а на преостанатиот дел беше применета техниката на анкета со помош на структуриран немаскиран прашалник во кој беа користени дихотомни, прашања со мултипли избор и скали со цел да се добијат подлабоки сознанија за меѓузависноста на организациските, маркетинг и бренд перформансите во компаниите во Република Македонија. Анкетиниот прашалник беше изработен во online и печатена форма а истиот беше пополнет од страна на топ менаџментот или лицата кои се задолжени за маркетинг во компанијата.

Дескриптивното истражување кое се користеше беше еднократно поединечно испитување на еден приметок од компанија кој беше испитуван само еднаш и беа добиени информации за тоа колку во компаниите во Република Македонија се врши мерење и идентификување на маркетинг и бренд перформансите и колку истите влијаат врз севкупните организациски перформанси на компаниите.

Поради подобро прикажување на обемот, составот и другите карактеристики на истражуваната проблематика собраните примарни податоци беа табеларно прикажани во

едноставни и вкрстени табели, а беше користено и графичко прикажување на податоците со цел на попрегледен начин да се претстават добиените сознанија.

При анализата на податоците беше испитувана јачината на врската и беше користен коефициентот на линеарна корелација и беше применет и методот на регресија кој треба да покаже како се однесуваат независно променливите во однос на зависно променливите.

Со примена на овие техники беа добиени сознанија за поврзаноста на маркетинг, бренд и организациските перформанси и тие сознанија беа искористени за моделирање на нивната врска и меѓузависност.

Врз основа на собраните и обработените податоци беше подготвен извештај во кој се презентирани резултатите, заклучоците и препораките, применетата методологија и евентуалните органичувања кои се појавиле во текот на истражувањето. За обработката на податоците беше искористен статистичкиот пакет SPSS а додека пак за претставување на моделот беше искористен статистичкиот пакет AMOS.

3. Цели и хипотези на истражувањето

Главна цел на истражувањето во докторската дисертација беше истражување на меѓузависноста на маркетинг, бренд и организациските перформанси на компаниите.

Освен главна цел истражувањето има и посебни цели:

- Идентификување на степенот на примена на маркетинг и бренд стратегии во работењето на компаниите
- Дијагностицирање на состојбите на полето на мерење на различните видови перформанси
- Преглед на применетите индикатори, алатки и лица задолжени за мерење и известување
- Добивање сознанија за карактерот на остварените мерење на перформансите, дали тие се еднократни, повремени или континуирани
- Идентификување на улогата која ја имаат маркетингот и брендирањето во процесот на донесување на одлуки и како се согледани нивните меѓузависности од страна на раководните лица во компаниите

Од дефинираните цели произлегуваат соодветните хипотези и подхипотези кои подоцна беа тестирани и прифатени или отфрлени

Генералната хипотеза е следната: Маркетинг перформансите и бренд перформансите имаат директна позитивна меѓузависност со севкупните организациски перформанси.

Во следната табела е дадена хипотетската рамка на истражувањето:

Проблем	Посебна хипотеза	Подхипотези
Маркетинг и бренд перформанси	Компаниите имаат добри маркетинг и бренд перформанси	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Компаниите имаат развиено своја маркетинг и бренд стратегија ▪ Во компаниите се врши континуирано мерење на остварените маркетинг и бренд перформанси ▪ Мерењето на маркетинг и бренд перформансите го врши маркетинг одделот или лицето задолжено за маркетинг ▪ При мерењето се применуваат финансиски и нефинансиски индикатори и алатки ▪ Одлуките за развој и промени во маркетинг и бренд стратегиите се носат врз основа на остварените мерења
Организациски перформанси на компаниите	Компаниите имаат добри организациски перформанси	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Мерењето на остварените организациски перформанси е континуирано ▪ Во мерењето на остварените организациски перформанси се користат финансиски и нефинансиски индикатори ▪ Мерењето на организациските перформанси го врши топ менаџментот на компаниите ▪ Во мерењето на организациските перформанси се користат современи пристапи за мерење
Меѓузависност на маркетинг и бренд перформансите со севкупните организациски перформанси	Маркетинг и бренд перформансите на компаниите придонесуваат во остварувањето на поголеми организациски перформанси	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Повисоките маркетинг перформанси на компаниите придонесуваат за остварување на повисоки организациски перформанси. ▪ Повисоките бренд перформансите на компаниите придонесуваат за остварување на повисоки организациски перформанси

Табела бр. 1: Хипотетска рамка на истражувањето

ГЛАВА II

Маркетинг перформансите и нивно мерење и менаџирање во функција на подобрување на севкупната изведба на компаниите

1. Детерминирање на маркетинг перформансите

Денес мерливоста на оствареното има поголемо значење од кога и да било. Маркетинг менаџерите и бизнис лидерите располагаат со повеќе податоци од порано, бидејќи имаат пристап до моќни алатки кои генерираат податоци за потрошувачите. Но, податоците кои не се анализирани може да се третираат како неупотребливи бидејќи истите не допринесуваат да се добијат структурирани сознанија. Иако постојат многубројни алатки кои на лесен и репрезентативен начин можат да обработат големи количини на податоци и да генерираат сознанија, истите немаат голема историја на примена во маркетингот кој долго време беше критикуван дека повеќе претставува уметност отколку мерлива активност во компаниите и организациите.¹

Долго време за лицата кои работат во маркетингот на компаниите и организациите се сметаше дека се лица кои сакаат да трошат големи износи на своите активности но не сакаат или неможат да ги оценат резултатите од направените трошења. (Adler 1967)² Како резултат на таа неможност на маркетингот да го прецизира своето остварување и влијанието на преземените активности врз остварените компаниски или организациски перформанси, маркетингот во извесна мера ја загуби својата преговарачка моќ во процесот на распределба на буџетски средства.

Со цел маркетингот повторно да стане актуелен и неизоставен дел од работењето на компаниите и организациите, маркетингарите како и организациите кои работат на промоција на маркетингот, посебно Маркетинг Научниот Институт, маркетингот и неговата мерливост ги постави како клучни истражувачки приоритети во низа години започнувајќи од 1998 година.³ Сите тие студии требаше да дадат одговор на прашањето колку маркетингот и преземените маркетинг активности придонесуваат во остварените компаниски или организациски резултати.

Како резултат на интензивираните студии произлегоа низа клучни концепти во областа на мерењето на остварените резултати од преземените маркетинг активности и тоа:

¹ Roetzer, Paul, (2014) The marketing performance blueprint : strategies and technologies to build and measure business success, Wiley & Sons, p.147

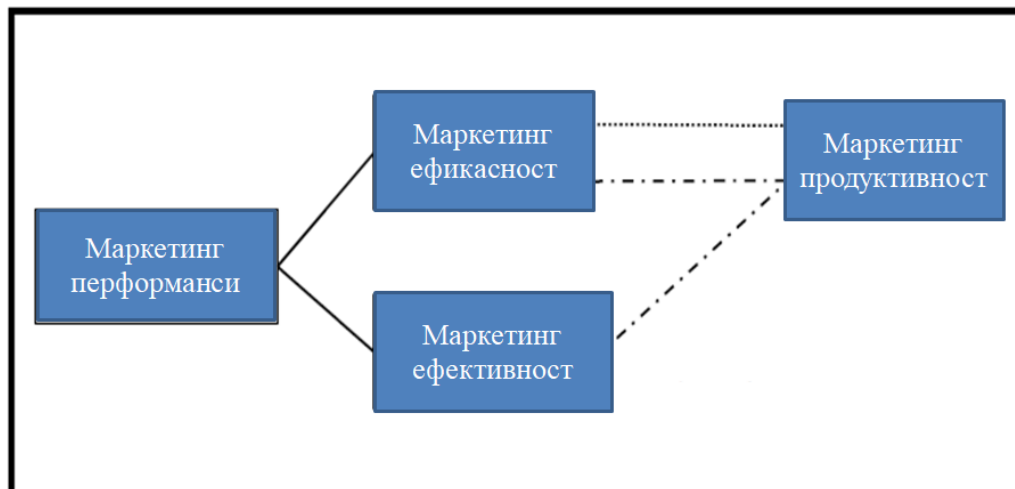
² Adler, Lee (1967), Systems Approach to Marketing, Harvard Business Review, 45(May-June): 105-18

³ Marketing Science Institute (2002), 2002-2004 Research Priorities: A Guide to MSI Research Programs and Procedures, Cambridge, MA: Marketing Science Institute

- Маркетинг ефективност
- Маркетинг ефикасност
- Маркетинг продуктивност
- Маркетинг метрики
- Маркетинг перформанси

Маркетинг ефективноста се однесува на степенот до кој одредена маркетинг активност помага во остварувањето на организациските цели.⁴

Маркетинг ефикасноста се фокусира на односот меѓу остварените маркетинг резултати (маркетинг аутпут) и напорот и ресурсите кои беа вложени во маркетингот (маркетинг инпут) со цел да се остварат максимални резултати со минимални вложувања. Притоа мерењата на односот инпут-аутпут се прават со помош на различни методи со кои се мери инпутот на маркетинг трошоци, знаење и технологија и аутпутот изразен во продажба, профит, услуги, парични приливи.



Слика бр. 1: Клучни концепти и нивни меѓусебни релации

Маркетинг продуктивноста го покажува односот на продажбата или нето профитот (остварените ефекти) и направените маркетинг трошоци. (Sevin,1965). Долго време маркетинг продуктивноста беше изедначувана со маркетинг ефикасноста, но започнувајќи

⁴ Ambler Tim, Kokkinaki Flora, Puntoni Stefano (2004), Assessing Marketing Performance: Reasons for Metrics Selection, Journal of Marketing Management, 20 (3–4), 475–99

со Sheth и Sisodia (2002) таа започна да биде согледувана како ефективна ефикасност односно таа во себе инкорпорира елементи и од ефективноста и од ефикасноста. Rust (Rust, 2004) пак во пракса го вовеле синцирот на маркетинг продуктивноста, кој е модел кој ги поврзува активностите преземени од компанијата или организацијата (маркетинг акциите) со севкупната состојба на компанијата (компаниски резултати).⁵ Маркетинг продуктивноста покажува како маркетинг активностите влијаат на остварените резултати (мислите, чувствата, знаењето и во крајна линија на однесувањето на потрошувачите) кои за возврат влијаат на финансиските резултати на компанијата или организацијата. Со користењето на маркетинг продуктивноста може да се покаже како маркетингот и трошењето на средства за маркетинг активности влијае и додава вредност за акционерите.

Маркетинг метриците се перформансни индикатори кои топ менаџментот треба да ги користи да го следи и оцени напредокот особено маркетинг перформансите на еден бизнис или деловна единица. Маркетинг метриците може да бидат финансиски или нефинансиски. (Marketing Science Institute, 2004)

Маркетинг перформансите може да се дефинираат како ефикасност и ефективност на организациските маркетинг активности во однос на пазарно-поврзаните цели, како што се приходите, развојот или пазарниот удел.⁶ Амблер посветил доста време на изучување на маркетинг перформансите но наведува дека постои голема непрецизност при нивното дефинирање но дека истите може да се мерат со помош на маркетинг метрики.

Мерењето на маркетинг перформансите е оценката на врската меѓу маркетинг активностите и бизнис перформансите⁷. Притоа под маркетинг активности се сметаат маркетинг комуникациите, промоцијата и други активности кои се составен дел од маркетинг буџетот.

Мерењето на маркетинг перформансите мора да биде централна а не периферна активност во компанијата или организацијата и да биде во функција на градење на перформансно водена маркетинг организација. Маркетинг перформансите и нивното

⁵ Rust, Roland T., Ambler Tim, Carpenter Gregory S., V. Kumar, Srivastava Rajendra K., (2004), Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions, Journal of Marketing 68 (4):76-89.

⁶ Homburg Christian, Klarmann Martin, Schmitt Jens, (2010), Brand awareness in business markets: when is it related to firm performance, International Journal of Research in Marketing, Vol. 27, issue 3, pp.201-212

⁷ Clark Bruce, Ambler Tim (2001), Marketing Performance Measurement: Evolution of Research and Practice, International Journal of Business Performance Management, 3 (Winter), 231-44

мерење мора да се есенцијален елемент од маркетинг и менаџерскиот сет на вештини. Во однос на метриците кои се користат постои широк спектар и самата компанија треба да направи избор на метриците кои најдобро ги отсликуваат резултатите. Лицата од маркетингот треба да бидат задолжени за мерењето на остварените перформанси, а не лица од финансии или сметководство кои имаат други приоритети во работењето на компаниите.

Одлуките за метриците и лицата кои ќе го вршат мерењето на маркетинг перформансите се значајни одлуки, но главниот предизвик е помалку поврзан со техниките, повеќе е поврзан за организациската дисциплина, сфаќања и култура. Во многу компании мерењето на маркетинг перформансите го врши тим кој делува независно од лицата кои се задолжени за реализација на маркетинг активностите и тој тим врши мерење на остварените резултати и ги доставува сознанијата до врвниот менаџмент.

Мерењето на маркетинг перформансите мора да биде ригорозно и да се базира на три основни принципи:

- Мерењето мора да биде релевантно
- Мерењето мора да биде видливо
- Мерењето мора да води кон подобрување

Релевантност – за да биде успешно мерењето маркетингите мора ригорозно да ги тестираат претпоставките и додека не е воспоставена јасна врска меѓу акциите и резултатите, релевантноста на перформансните метрики е само хипотеза. Како што се тестираат и дефинираат врските, станува полесно да се дефинира релативната важност на една метрика во однос на друга и да се одлучи кои маркетинг активности се вредни за инвестирање, а кои не.

Видливост – маркетингите мора да мерат и да ги достават резултатите до менаџерите кои треба да полагаат сметка за преземените активности и да ја потврдат позицијата на маркетингот кај корпоративните носители на одлуки.

Подобрување – мерењето на маркетинг перформансите нема за цел да даде само информации, туку да води кон нови подобрувања. Врз база на мерењето на маркетинг перформансите менаџментот може да добие информација на пример дека треба да ги пренасочи средствата на друга активност и следниот чекор е да делува врз база на тие

информации. Преку делувањето после мерењето се зголемува кредибилитетот на мерењето и се вреднува неговата позиција во целокупниот систем. Доколку само се добиваат информации, но ништо не се презема тогаш мерењето на оствареното нема смисла.

2. Позиционирање на маркетинг перформансите во севкупните перформанси на организациското работење

Делувањето на компаниите и организациите е предмет на постојан надзор и анализа од страна на менаџментот и притоа се врши мерење и оценка на постигнатото во одредени сегменти и во тој контекст може да стане збор за постоење на следните видови перформанси:

- Финансиски перформанси
- Маркетинг перформанси
- Оперативни перформанси

Финансиските перформанси како дел од севкупниот спектар на организациски перформанси, долго време беа примарен фокус на многу истражувачи но во последните неколку децении со актуелизирањето на улогата на нематеријалните вредности и индикатори се намали нивното исклучиво користење и тие започнаа да се комбинираат со другите видови на перформанси при согледувањето на целокупната изведба на компанијата или организацијата. Мерењето на финансиските перформанси има три основни цели⁸:

- Финансиските мерки за перформанси се алатки на финансискиот менаџмент. Со обезбедувањето и употребата на финансиски информации се подобрува делувањето на финансиската функција

⁸ Neely Andy, (2007), Business Performance Measurement: Unifying theories and integrating practice, 2nd edition, Cambridge University Press, New York, стр.3

- Финансиските перформанси како клучна цел на компанијата или организацијата. Тука клучните перформансни метрики како што се профит, повраток на инвестициите или ЕВА се индикатори за постигнувањето на најважните организациски цели.

- Финансиските мерки на перформанси како механизми за мотивација и контрола во рамките на организацијата. Во овој случај финансиската информација ја дава насоката во која треба да се одвива работата во зависност од нејзиниот финансиски придонес.

Меѓу наведените цели има преклопување, бидејќи ефикасниот финансиски менаџмент е составен дел од ефикасниот севкупен менаџмент но нивното истовремено постоење не се подразбира. Освен финансиските двигатели потребно е да се знаат и другите двигатели на перформанси кои секако имаат влијание во целокупната изведба на компанијата или организацијата. Следењето и презентирањето на финансиските перформанси најдобро се покажува преку пирамидата на соодноси на чиј врв се наоѓа профитабилноста која е однос меѓу профитот и вложените средства за да се добие тој профит.

Вториот вид на перформанси од спектарот на организациски перформанси се маркетинг перформансите. Мерењето и оценката на маркетинг перформансите е многу значајно бидејќи компаниите се во постојана потрага по нови извори на раст на профитот преку поголем обем на продажба, дополнително со примената на мултидисциплинарни алатки за мерење на перформанси како Balanced Scorecard се покренува дискусијата кои маркетинг индикатори треба да бидат вклучени во истата а истовремено се повеќе се актуелизира барањето на аналитичарите и инвеститорите да се обезбедат информации за постигнатото во доменот на маркетингот.

Но мерењето на маркетинг перформансите не е лесно да се направи бидејќи истите зависат пред се од екстерни фактори како што се потрошувачите и конкуренцијата но и се под влијание на интерните процеси со другите функции: сметководство, производство, истражување и развој и финансии. Како резултат на бројните влијанија маркетинг ефектите често можат да бидат одложени и воспоставувањето на причинско-последични врски да биде тешко или невозможно. Мерењето на маркетинг перформансите се прави со користење на сет на мултидимензионални мерки а самото мерење мора да се прави на неколку нивоа.

Порано мерењето на маркетинг перформансите се состоеше од мерење на перформансите на маркетинг одделот или маркетинг функцијата, но во модерните организации пазарно-ориентираните задачи се задачи на сите делови од организацијата. Како резултат на тоа мерењето на маркетинг перформансите мора да се прави на две нивоа и тоа на ниво на маркетинг програми и на ниво на корпоративен маркетинг, и преку комбинирање на добиените сознанија ќе може да се донесат правилни одлуки за алокација на финансиски ресурси.

Третиот вид на перформанси од спектарот на перформанси се оперативните перформанси. Во нивното мерење и следење може да се забележат три развојни периоди. Првиот период е до 1980 година и во рамките на истиот целта беше да се произведат големи количини по ниска цена и да се продадат на потрошувачите кои немаа големи барања во поглед на самите производи. Оперативната функција во наведениот период имаше за цел да организира масовно производство на едноставни производи и тоа да го направи на најефикасен начин, а основен показател за постигнатото беше продуктивноста. Најпрво стануваше збор за продуктивност на трудот односно на работниците за потоа продуктивноста да покажува колку добро една организација ги користи трудот, капиталот, технологијата и енергијата за да произведува производи.

Вториот период се однесува на периодот од 1980 до 2000 година, и тука оперативниот менаџмент започна се повеќе да се фокусира на квалитетот на производите и мерењето на оперативните перформанси се занимаваше со дилемата дали може да се мерат трошоците за постигнатиот квалитет на производите. Во овој период како димензии на оперативните перформанси беа квалитетот, времето, трошоците и флексибилноста а оперативните менаџери сакајќи да утврдат дали нивните операции се доволно добри започнаа да го употребуваат бенчмаркингот.

Третиот период е од 2000 година па се до денес, и во рамките на истиот со појавата на интернетот се зголеми конкуренцијата, а глобализацијата и интернационализацијата на компаниите во голема мера го променија начинот на кој се одвива работењето. Во новата средина задачата на оперативниот менаџмент е да се утврди дали операциите се ефикасни и ефективни во поглед на квалитет, брзина, меѓузависност, флексибилност и трошоци.

Во новата ера мерењето на оперативните перформанси е доста автоматизирано со користење на ERP системи, но главен проблем за многу компании кои ги користат тие системи е огромното количество на податоци и оперативните менаџери мора да поседуваат способност да ги анализираат тие податоци и да извлекуваат клучни перформансни индикатори а не да следат сето она што можат да го добијат како податок од системот.

Наведените видови на перформанси треба да се следат и мерат на соодветен начин и преку нивно комбинирање да се добие информација за целокупната организациска изведба односно за остварените организациски перформанси. Крајната цел не е да се има добри финансиски, маркетинг или оперативни перформанси, туку да се има добри организациски перформанси.

3. Процес на мерење на маркетинг перформансите

Мерењето на маркетинг перформансите е интегрален дел од мерењето на бизнис перформансите во компанијата. Мерењето на перформансите е составен дел од процесот на стратешко планирање и се фокусира на определување на квалитетот на исполнувањето на стратегијата и да идентификува области за подобрување. Притоа истражувањата покажуваат дека компаниите кои менаџментот го базираат на балансиран системи за мерење на перформанси имаат подобра изведба од останатите.⁹

Чекорите во процесот на мерење на маркетинг перформансите се следните:

1. Градење на модел за мерење на маркетинг перформансите – постоењето на ваков модел е клучно за силни маркетинг перформанси. Во него треба да се опфатени сите релевантни инпути, аутпути и акции. Тој треба да еволуира и да станува посоефицициран, преку обиди и грешки, експериментирање и учење. Клучно е преземањето иницијатива и започнувањето на примена.
2. Обезбедување на податоци – организациите мора да посветат значајни ресурси во форма на време, пари и талент во обезбедувањето на податоци.

⁹ Lingle, J.H. and Schiemann, W.A. (1996), From balanced scorecard to strategic gauges: is measurement worth it? Management Review, 5 (3): 56-61

- Дополнително треба да се доделат улоги и одговорности за реализација на овој труд. Во многу случаи релевантните податоци може да постојат во одделите или системите. Пронаоѓањето и сумирањето на податоците е клучно за успехот на процесот на мерење.
3. Анализа на податоците и генерирање на клучни индикатори – како што се воспоставуваат врските меѓу акциите и резултатите, маркетингот мора да ги генерира клучните перформансни индикатори кои ќе се јавуваат во маркетинг картата со резултати (marketing scorecard), таблата (dashboard) или мерниот систем. Откако еднаш ќе бидат селектирани, овие индикатори може да претрпуваат измени.
 4. Известување на постигнатите перформанси – иако има многу опции за известување, клучно е самото известување бидејќи со тоа маркетингот добива поголем кредибилитет во самата организација. Известувањето отвара нови можности за соработка во самиот маркетинг оддел но и пошироко. Преку известувањето се зголемува кредибилитетот на маркетингот кај носителите на одлуки кои се на повисоките менаџерски нивоа.
 5. Примена на мерењето во носењето на одлуките – добиените сознанија од процесите на мерење на маркетинг перформансите треба да се користат во процесот на носење одлуки за да се зајакне целиот процес на носење одлуки. Доколку не се користат ќе се намали значењето на целиот процес на мерење.
 6. Обезбедување на учење и подобрување на перформансите – преку добиените сознанија, маркетингот е во добра позиција да води до севкупно подобрување на перформансите. Мерењето е алатка која ја покажува разликата меѓу акциите кои биле преземни и постигнатите резултати и движечка сила за постигнување на нови нивоа на перформанси.

4. Методологии и рамки за мерење на перформансите

Во праксата се користеле и се користат огромен број на различни методологии и рамки за мерење на маркетинг перформансите и во наредниот сегмент ќе биде направен преглед на дел од најзначајните.

Уште на почетокот на дваесетиот век хемискиот гигант DuPont користеше пирамида од финансиски соодноси која поврзуваше широк спектар на финансиски односи со повратокот на инвестициите. Една од предностите на овој модел е неговата структура, која интегрира финансиски мерки со оперативни индикатори. Но истата е фокусирана на финансиски мерки и поради тоа е критикувана дека е пред се краткорочно насочена.

Keegan, Eiler, и Jones (1989) предложија матрица за мерење на перформансите која ги дели мерките на трошочни, нетрошочни, екстерни и интерни и вака поставена би била способна да ги инкорпорира сите нови мерки кои би се појавиле.

Главна предност е едноставноста и интегрираната структура а недостаток непостоењето на врски меѓу различните бизнис димензии, нешто што подоцна беше постигнато со Balanced Scorecard.

	Нетрошочни	Трошоци
Екстерни	- Индекс на сигурноста на производот - Број на поплаки од потрошувачите - Пазарен удел	- Индекс за конкурентноста на цените - Релативни издатоци за маркетинг
Интерни	- Навремена испорака - Времетраење на циклусот - Број на нови производи	- Трошок на продадените производи - Продуктивност која додава вредност - Трошок за враќања со поседување гаранција

Слика бр. 2 Матрица за мерење на перформансите

SMART (Strategic Measurement and Reporting Technique) е пирамида која беше развиена од Wang Laboratories. Со неа се елиминираат недостатоците кои ги имаа финансиски фокусираните системи за мерење на перформансите и ги интегрира

стратешките цели и оперативните перформанси преку структура која се состои од четири нивоа.

Во нејзината структура се вклучени внатрешни и надворешни мерки за мерење на перформансите при што на десната страна од пирамидата се претставени интерните мерки за ефикасност, додека пак на левата страна се екстерните мерки за ефективност.

Дополнително елементите на пирамидата може да се поделат и на мерки кои се поврзуваат со резултатите (конкурентност, финансиски перформанси) и на мерки кои се фокусираат на детерминантите на тие резултати (квалитет, флексибилност, користење на ресурсите, иновација).¹⁰ Дополнително, таа покажува дека добиените резултати се функција на остварувањата односно перформансите на детерминантите на тие резултати.

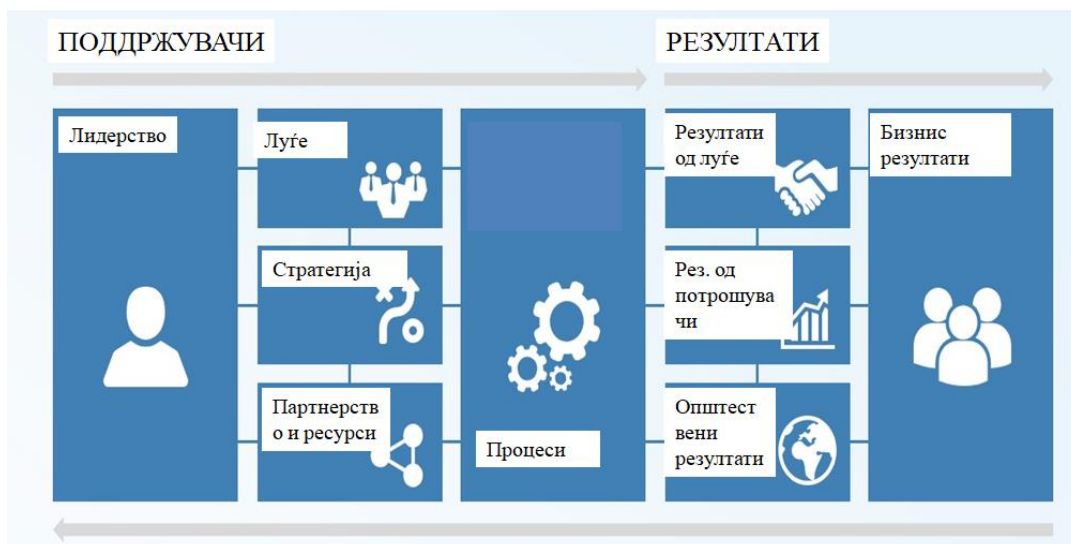


Слика бр. 3 Пирамида на перформанси

¹⁰ Neely Andy, Bourne Mike, Kennerley Mike, (2000), Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20 No. 10, стр. 1119-1145

Најпопуларна методологија за мерење на перформансите е Balanced Scorecard на Kaplan и Norton. Таа во себе инкорпорира четири перспективи на гледање на перформансите: финансиска, потрошувачка, интерна бизнис перспектива и перспектива на учење и иновации. Оваа рамка за мерење на перформансите вклучува многу од елементите на другите рамки но на појасен начин го поврзува мерењето со организациската стратегија и според Kaplan и Norton таа може да постигне најдобри резултати ако организација ги поврзе своите мерки јасно и притоа идентификува двигатели на перформанси. Освен предности таа е критикувана дека не ја вклучува конкурентската димензија (Fitzgerald 1991) или пак дека не вклучува рамка за резултати и детерминанти. (Neely 1995) Дополнително не ги вклучува човечките ресурси како значајна димензија која влијае на перформансите

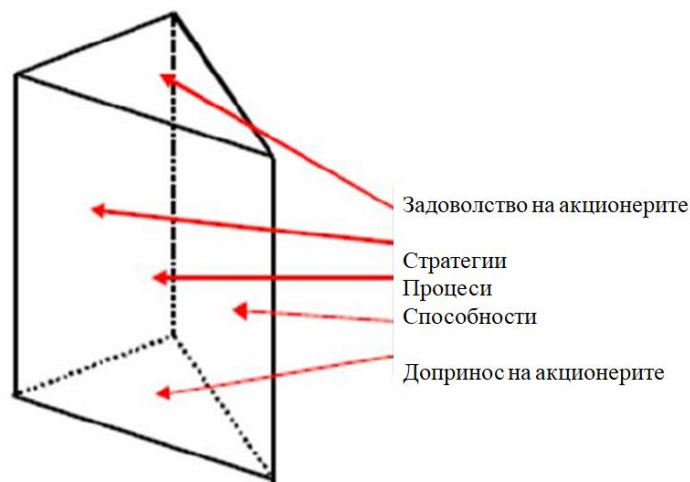
Иако не беше развиен како рамка за мерење на перформансите Моделот на Бизнис Екселенција (Business Excellence Model) од Европската фондација за Менаџмент на квалитет опфаќа многу елементи кои беа изоставени со Balanced Scorecard. Тој ги акцентира поттикнувачите на подобрувањето на перформансите и ги означува областите кои треба да се мерат. Според овој модел долгорочните одржливи перформанси се функција од задоволни луѓе (резултати од луѓето), задоволни потрошувачи (резултати од потрошувачи) и позитивно влијание од општеството (резултати од општеството).



Слика бр.4 Модел на бизнис екселенција

Овие резултати се овозможени од добро развиени и зрели процеси кои се снабдени со добри и едуцирани луѓе кои ги имаат соодветните ставови и тренинг, тие се водени со соодветни политики и стратегии и поддржани од соодветни добавувачи и други ресурси. И резултатите и поддржувачите имаат соодветно лидерство.

Друга методологија која се користи за мерење на перформансите е Призмата на перформансите. Развиена од Neely во 2002 година таа го поврзува придонесот на акционерите (долниот дел од призмата) со задоволството на акционерите (горниот дел од призмата) преку процесите, стратегиите и способностите. Основата на функционирањето на оваа рамка за мерење на перформансите е дека резултатите односно задоволството на акционерите е функција од придонесот на акционерите кој е раководен од стратегиите, процесите и организациските способности.



Слика бр.5 Призма на перформансите

5. Анализа на теоретските пристапи кои се применуваат во мерењето на маркетинг перформансите

Истражувањето на мерењето на маркетинг перформансите може да се подели во три истражувачки правци:¹¹

1. Мерење на маркетинг продуктивноста и притоа најпознати автори кои работеле такви студии се Morgan, Clark, Gooner во 2002 година, Rust, Lemon и Zeithaml во 2004 година
2. Идентификација на метрики кои се употребуваат и притоа најпознати автори кои работеле на овој правец се Barwise, Farley во 2003 година и Winer во 2000 година
3. Мерење на бренд капиталот и во овој правец најпознати истражувачи се Aaker, Jacobson во 2001 година, Ailawadi, Lehmann, Neslin во 2002 година.

Ваквата поделба беше надградена со најновите студии и како резултат на тоа истражувањето од областа на маркетинг перформансите ги опфаќа следните тематски подрачја: маркетинг пресметливост и кредибилитет, маркетинг продуктивност како интерфејс меѓу маркетинг и сметководство кој ги поврзува маркетинг со финансиските перформанси, селекција и употреба на метрики во компаниите и организациите. Клучните метрики односно индикатори со кои се поврзуваат маркетинг со финансиските перформанси се: задоволството на потрошувачите, животна вредност на потрошувачите, бренд капиталот, иновациите и пазарниот удел.

Најпознат истражувач на првиот правец е Rust кој ја продолжи работата на Srivastava, Shervani и Fahey од 1998 година кој во литературата го воведо терминот на синџир на маркетинг продуктивност кој објаснува како маркетинг активностите допринесуваат за градење на вредност за акционерите на компанијата.

Логиката на моделот на Rust е дека маркетинг активностите влијаат на мислите, чувствата, знаењето и во крајна линија на однесувањето на потрошувачите што во тој

¹¹ O'Sullivan, D. & Abela, A. V., (2007), Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance, Journal of Marketing, Vol. 71, No.2, 72-93

контекст влијае на финансиските перформанси на компанијата. Rust со овој модел објаснува како нефинансиските маркетинг индикатори водат до краткорочни и долгорочни финансиски резултати.¹²



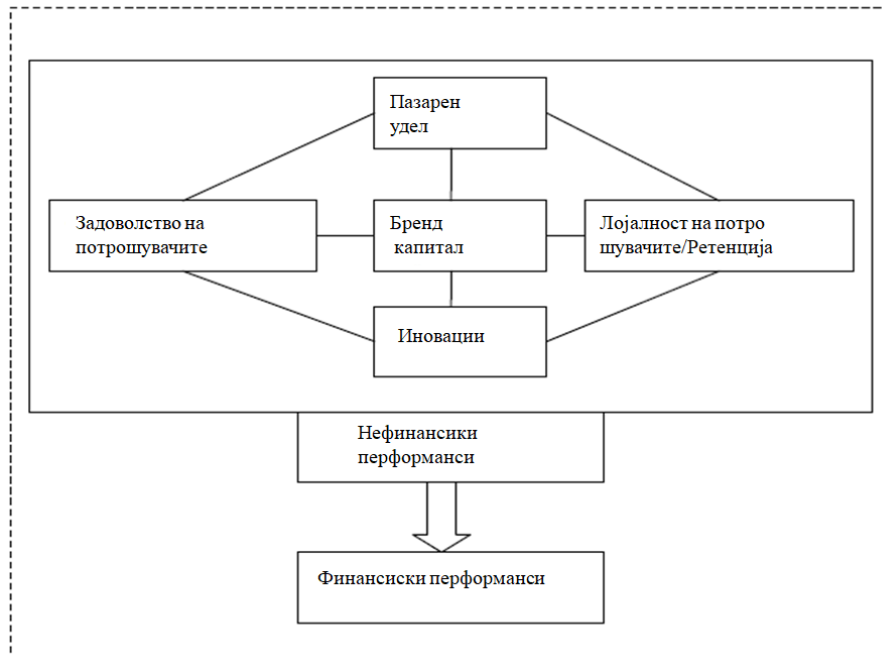
Слика бр. 6 Синдир на маркетинг продуктивност

Weber како претставник на вториот правец на истражувања поаѓа од ситуацијата во која се маркетинг менаџерите кои притиснати од високите издатоци мора да докажат дека планираните маркетинг стратегии ќе доведат до поголема вредност за компанијата и нејзините акционери.¹³ Според него треба да се најде модел кој ќе воспостави врска меѓу нефинансиските и финансиските перформанси и таквиот модел треба да ги поврзе петте димензии и индикатори на маркетинг перформансите: пазарен удел, задоволство на

¹² Rust, R.T., T. Ambler, G.S. Carpenter, V. Kumar, R.K. Srivastava (2004), Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions, Journal of Marketing 68(October) 76–89

¹³ Weber, J.A. (2002). Managing the Marketing Budget in a Cost-Constrained Environment, Industrial Marketing Management. 31, 8, pp. 705-717

потрошувачите, лојалност или задржување на потрошувачите, бренд капитал и иновации како нефинансиски индикатори на перформанси и тие да ги поврзе со финансиските перформанси на компанијата.



Слика бр.7 Модел за мерење на маркетинг перформансите

Брендовите се најмоќното маркетинг средство со кое може да располагаат компаниите. Тие им овозможуваат на компаниите да наплаќаат премиум на цени во однос на небрендираните производи, може да се користат за раст на компаниите во други производни категории и да го намалат перцепираниот ризик на потрошувачите. Основен продукт на квалитетен маркетинг треба да биде бренд со висок бренд капитал.

За мерење на бренд капиталот главно се користат два пристапи¹⁴: бихејвиористички и финансиски. Бихејвиористичкиот го следи одговорот на потрошувачот на перцепцијата или купувањата на брендот. Во секој случај потрошувачот ќе ги преферира брендираните во однос на небрендираните производи. Финансискиот

¹⁴ Neely Andy, (2007), Business Performance Measurement: Unifying theories and integrating practice, 2nd edition, Cambridge University Press, New York, стр.31

пристап се обидува да ја прецизира финансиската вредност на брендот за компанијата или за нејзините инвеститори. Во тој контекст бренд капиталот е инкрементален паричен прилив кој е добиен од брендиран производ и е над паричниот прилив кој би се добил од небрендиран производ. Бренд капиталот иако е значајна мерка за перформанси, сепак треба да се земе долгорочноста за негово постигнување бидејќи за градење на бренд капиталот потребни се години на значајни вложувања.

6. Индикатори за мерење на маркетинг перформансите

Маркетингот базиран на податоци во последните неколку години стана доминантна форма на маркетинг во компаниите, а основен предуслов за успех во ова поле се мерливите перформанси и докажувањето на ефектите на маркетингот врз севкупната изведба. При процесот на мерење неопходен елемент се соодветните мерки кои во литературата на мерењето на маркетинг перформансите се познати како маркетинг метрики.

Маркетинг метриците по дефиниција се мерен систем кој се користи за квантификација на тренд, динамика или карактеристика.¹⁵ Тие наоѓаат примена во многу дисциплини за објаснување на феномените, дијагноза на причините, презентација на откритијата и резултатите. Основна функција на метриците во научниот свет е да поттикнат строгост и објективност.

Основното правило со маркетинг метриците е дека доколку може да се мери она за кое се зборува, да се изрази во бројки, тогаш имаме некакво знаење за тоа, но доколку не може да се мери и изрази во бројки тогаш знаењето е многу сиромашно. Дополнително она што не може да се мери не може да се управува бидејќи не го знаеме опсегот на истото.¹⁶

Денес нумеричката флуентност е значајна за лицата кои работат на менаџерски функции и тие мора да одберат, пресметаат и да ги објаснат главните показатели со кои се

¹⁵ Ambler Tim (2000), Marketing Metrics, Business Strategy Review 11(2):59 - 66

¹⁶ Schnapper Melvi, Rollins Steven C., (2006), Value-based Metrics for Improving Results: An Enterprise Project Management, J Ross Publishing, стр.169

потврдуваат одлуките кои ги донеле во минатото или тие кои ги носат за сегашноста и иднината. Но калкулацијата на метриците не е доволна, тие треба правилно да се пресметаат, искombинираат и употребат во процесот на носење одлуки.

Менаџерите имаат на располагање огромен број на метрики и тие треба да знаат од нив да ги изберат правилните метрики кои им ги даваат правилните информации. Не смеат да мерат само она што е очигледно и што може лесно да се мери, туку да го мерат тоа што е релевантно за нивната работа и на повисоко ниво да воспостават причинско-последични врски меѓу измерените метрики.

Во литературата метриците кои се користат за мерење на маркетинг перформансите имаат различни класификации, но главно нивната поделба која и ќе биде подетално елаборирана во наредниот сегмент е на финансиски и нефинансиски метрики односно индикатори за мерење на маркетинг перформансите.

6.1 Финансиски индикатори за мерење на маркетинг перформансите

Долго време финансиските индикатори беа единствениот вид на индикатори кои се користеа при мерењето на маркетинг перформансите. Притоа најпопуларни и најрепрезентативни финансиски индикатори на маркетинг перформансите се: пазарен удел, повраток на инвестициите (ROI), повраток на продажбата (ROS), повраток на маркетинг инвестициите (ROMI), бруто, нето и економски профит (EVA). Наведените индикатори ќе бидат теоретски и практично елаборирани во следниот сегмент.

6.1.1 Пазарниот удел како индикатор за мерење на маркетинг перформансите

Пазарниот удел може да се дефинира како процент од пазарот (кој може да биде дефиниран или во парчиња или во приход) на кој смета односно е поседуван од одреден ентитет.¹⁷

¹⁷ Farris Paul W., (2010), Marketing metrics : The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance, Pearson Education, Inc, стр. 32

За пресметка на пазарниот удел се користи следната формула¹⁸:

$$Mit = \frac{Sit}{\sum Sit}$$

Каде:

M_{it} – пазарен удел на компанијата i во време t , изразено во проценти

S_{it} – продажба на компанијата i во време t (во единици или пари)

$\sum S_{it}$ – сума од сите продажби во време t (во единици или пари)

Пазарниот удел е индикатор за тоа колку добро работи компанијата споредено со нејзините конкуренти. Со помош на оваа метрика менаџерите може да утврдат дали нивниот пазарен удел пораснал поради примарната побарувачка која се состои од целокупен раст на тој пазар или поради селективната побарувачка која се состои од преземање на потрошувачите на конкурентите. Првиот вид на раст на пазарниот удел кој доаѓа од примарната побарувачка секогаш е поисплатлив од тој кој доаѓа од селективната побарувачка во смисла на потребни маркетинг трошоци.

Маркетарите мора да изнајдат начин како продажните таргети да ги преведат во освоен пазарен удел бидејќи на тој начин ќе дефинираат како ќе расте пазарниот удел, дали поради севкупниот раст на пазарот или поради преземање на конкурентските потрошувачи.

Првиот чекор при дефинирањето на пазарниот удел е да се дефинира пазарот во смисла на единечни продажби или приходи за специфична листа на конкуренти, производи, продажни канали, географски области, потрошувачи и временски периоди. Притоа треба да се внимава пазарот да не се дефинира премногу тесно бидејќи со тоа ќе се лимитираат можностите за компанијата, или премногу широко бидејќи е можно да се изгуби фокусот.

Растечкиот пазарен удел генерално е добар знак, но во секој случај компанијата мора да утврди кој е изворот на тој раст. Можно е пазарниот удел да пораснал поради намалување на цените од страна на компанијата и како резултат на тоа компанијата може да губи значајни средства. Или пак пазарниот удел може да се зголеми кога производната

¹⁸ Davis John, (2013), Measuring marketing 110+ key metrics every marketer needs, John Wiley & Sons, стр 61

категорија старее и сите конкуренти преминуваат на иновации на нови производи во категоријата а трошките и ги оставаат на компанијата која сеуште произведува на стариот начин.

Мерењето на пазарниот удел мора да вклучува податоци кои ќе се собираат од различни извори. Финансискиот оддел мора да располага со најнови информации за обемот на продажба кои ќе доаѓаат од одделот за продажба или од дистрибутивните канали. Податоците за вкупните пазарни продажби може да доаѓаат од индустриските извештаи, консултантските фирми, истражувачите на пазарот или од бизнис списанија.

Маркетинг менаџерите сите тие податоци мораат да ги обезбедат и да ги споредат, бидејќи тие може да се однесуваат на различни временски периоди, мерните критериуми може да им се различни или пак при собирањето да била користена различна методологија. Од целиот сет на податоци треба да се генерира една целина која недвосмислено ќе го покаже пазарниот удел на компанијата и причините за неговиот раст или пад во однос на минатите периоди.

6.1.2 Повраток на инвестициите, повраток на маркетинг инвестициите и повраток на продажбата како индикатори за мерење на маркетинг перформансите

Од сите предизвици со кои се соочуваат маркетарите, можеби најголемиот е пресметката на повратокот на инвестициите (ROI) кој многумина го сметаат за потежок дури и од обезбедувањето финансии за маркетинг програмите.

Повратокот на инвестициите (ROI) е индикатор кој го мери профитот вратен од секоја инвестиција а неговите резултати се изразуваат процентуално. Во деловното окружување овој индикатор се користи за мерење на успешноста на инвестициите и проектите и притоа може да ги покажува минатите успеси или да даде прогноза за идните исходи од инвестициите.

Формулата за пресметка на повратокот на инвестициите (ROI) е следната¹⁹:

¹⁹ Rackley Jerry, (2015), Marketing Analytics Roadmap Methods, Metrics and Tools, Apress, стр. 73

$$\text{Повратокот на инвестициите (ROI)} = \frac{\text{Добивка од инвестицијата} - \text{Трошок за инвестицијата}}{\text{Трошок за инвестицијата}}$$

Притоа тешкиот дел од пресметката е да се има точна информација за добивката од инвестицијата, бидејќите трошоците за истата се добро познати во самата компанија или организација.

За дел од организациите пресметката на повратокот на инвестициите е императив и најважен показател во маркетинг аналитичкиот процес, а за други не толку значаен. Но постои согласност дека повратокот на инвестициите е корисен индикатор кога е потребно да се позиционира вредноста која маркетингот ја креира за организацијата. Со пресметување и презентирање на податоците за повратокот на инвестициите се обезбедува доказ дека маркетингот не е извор на трошоци, туку на приходи. Повратокот на инвестициите е потребен и кога се дефинира обемот на буџетски средства за маркетингот бидејќи тој е најдобар показател за оправдување на маркетинг трошењата.

Во рамките на метриците за мерење на маркетинг перформансите спаѓа и метриката за пресметување на повратокот на маркетинг инвестициите (ROMI), но оваа метрика се разликува од останатите метрики за повраток на инвестициите бидејќи маркетингот не е ист вид на инвестиција. За разлика од парите кои се вложени во производни капацитети или инвентар, маркетинг инвестициите се вложувања во нешто неопипливо и ризично.

Повратокот на маркетинг инвестициите (ROMI) се дефинира како придонес доделив на маркетингот (нето од маркетинг трошењето, поделено со маркетинг инвестицијата која е вложена или ризикувана).

Овие издатоци се пријавуваат во временскиот период во кој се направени а формулата за пресметка е следната:

$$ROMI = \frac{[\text{Инкрементален приход од марк.(\$)*Маргина на допринос(\%)} - \text{Маркетинг трошоци(\$)}]{\text{Маркетинг трошоци (\$)}}$$

Кога вредноста на ROMI е позитивна маркетинг трошоците се оправдани, а кога е негативна треба да се донесат одлуки за прекинување со тие маркетинг програми. Основната информација која е потребна при пресметувањето на ROMI се маркетинг трошоците, но најтешкиот дел е пресметката на инкременталниот приход, придонес или нето профит кој се должи на маркетингот. Дополнително, компликација при пресметката на ROMI е интеракцијата меѓу различните маркетинг програми и кампањи и не може целосно да се одвои ефектот на пример од ТВ рекламите и промоцијата во социјалните медиуми.

Притоа кога се работи за овој индикатор цел на компанијата не смее да биде неговата максимизација бидејќи кога тоа ќе се постигне, може да доведе до намалување на маркетинг напорите и елиминација на програми чии стапки на повраток се помали.

Следниот индикатор во групата на индикатори за повраток е повратокот на продажбата.

Повратокот на продажбата (ROS) е метрика за компаниската способност да генерира профит од продажбите.²⁰ Повратокот на продажбата е метрика која го покажува нето профитот како процент од приходите од продажба. За пресметка на оваа метрика се користи следната формула:

$$ROS = \frac{P_{nbt}}{S}$$

Каде:

ROS – повраток на продажба

P_{nbt} – нето профит пред оданочување

S – продажба

²⁰ Davis John (2005), Magic numbers for Consumer Marketing, John Wiley & Sons, стр.69-70

Овој индикатор е практичен индикатор за профитабилноста на маркетинг напорите а основен извор на податоци за негова пресметка е билансот на успех бидејќи во него се евидентираат вкупните продажби и нето профитот пред оданочување.

Повратокот на продажбата ја мери финансиската ефикасност на продажните напори на компанијата и секогаш мора да се направи анализа на што се должи растот или падот на овој индикатор. Тој може на пример да покаже повисока вредност како резултат на поголемата оперативна ефикасност или пак поради намалените цени и мора да се утврди од каде доаѓа растот или падот на вредноста.

Повратокот на продажбата како индикатор е сличен со профитната маргина со тоа што повратокот на продажбата во себе ги вклучува режиските и фиксните трошоци кои не се вклучени во профитната маргина.

6.1.3 Бруто, нето и економскиот профит (EVA) како индикатори за мерење на маркетинг перформансите

Основната цел на постоењето на секоја компанија е остварувањето на профит. Поради тоа овој индикатор наоѓа примена при мерењето на различните видови на перформанси. Притоа кога станува збор за профитот како метрика односно индикатор тука ќе направиме дистинкција меѓу бруто, нето и економски профит.

Бруто профитот го покажува целокупниот приход на компанијата минус трошоците направени за производот кој го генерира тој приход. Формулата за пресметување е следната:

$$P_g = R - C$$

Каде:

P_g – бруто профит, R - приход и C - трошоци

Бруто профитот не дава многу корисни информации за севкупните организациски перформанси, туку само дава сигнал дали постигнатите резултати се позитивни или негативни. Бруто профитот е профитот пред сметководствените операции со кои се одземаат оперативните трошоци за продажба, генерални и административни трошоци, истражување и развој и неповторливите трошоци кои се јавуваат само понекогаш.

Компанијата може од година во година да остварува поголем бруто профит, но нето профитот да биде помал поради растечките оперативни трошоци. Податоците за овој индикатор може да се најдат во билансот на успех.

Нето профитот ја мери профитабилноста по одземање на сите трошоци од остварениот приход.²¹ Тој е метрика за фундаменталната профитабилност на еден бизнис.

Главен проблем при пресметката на нето профитот се режиските трошоци кои не можат да се поврзат со специфичен производ или оддел.

Нето профитот им помага на менаџерите да утврдат колку е добра компанијата или организацијата во претворањето на приходите во реален профит и притоа држејќи ги трошоците под контрола. Податоците за нето профитот може да се добијат од билансот на успех но таму се на збирно ниво, а потоа маркетингите треба со помош на сметководствениот оддел да го утврдат бројот на потрошувачи за да може да се пресмета профитната маргина по потрошувач.

Растечкиот нето профит може да се должи на зголемена оперативна ефикасност, преференција од страна на потрошувачите која овозможува наплата на премиум цени или пак поволна даночна политика спрема компанијата. Намалувањето на нето профитот може пак да се должи на организациска неефикасност, зголемени даноци или трошоци кои растат повеќе од продажбата. Овие состојби треба да се следат од страна на менаџментот кој треба да примени соодветна контрола, но некогаш работите не се во доменот на влијание на менаџерите на пример во случај на пораст на цените на суровините.

Нето профитот може да биде значајна метрика за конкурентската предност на компанијата и тој нето профит ќе и овозможи на компанијата да има поголема флексибилност да инвестира во нови производи, процеси и маркетинг програми со кои ќе гради свест и лојалност кај потрошувачите.

Економскиот профит (EVA) е заштитена марка на Stern-Stewart и истата се добива кога од нето оперативниот профит после оданочување ќе се одземе трошокот на капиталот.²² Оваа метрика е монетарна метрика за разлика од процентуалните метрики

²¹ Farris Paul, Bendle Neil, Phillip E. Pfeifer, Reibstein David J.,(2017), Marketing metrics: 50+ metrics every executive should master, Prentice Hall

²² Stewart Bennett, (2013), Best-Practice EVA: The Definitive Guide to Measuring and Maximizing shareholder value, EVA Dimensions LLC

ROS и ROI и е метрика која ја покажува големината на бизнисот а не само стапката на профитабилност.

Најдобар начин на третирање на оваа метрика е економскиот профит да се гледа како економска додадена вредност. Многу често маркетинг програмите повлекуваат соодветни капитални инвестиции и набавка на средства, така на пример кога расте продажбата потребни се дополнителни фиксни средства и инвентар. Економскиот профит како индикатор во овој случај покажува дали тие се оправдани или не од добиениот профит. Основната логика е дека ако профитот е помал од капиталниот трошок компанијата губи од нејзината вредност, а доколку е поголем била генерирана дополнителна вредност за компанијата.

6.2 Нефинансиски индикатори за мерење на маркетинг перформансите

Евалуацијата на вредноста на компанијата традиционално се базира на финансиски перформансни мерки но тие покажуваат што компанијата остварила во минатото, но реалната вредност на компанијата мора да ги вклучи и идните перспективи. Во тој контекст се потребни нефинансиски индикатори и мерки кои можат да ни кажат што ќе се случи со финансиските резултати во иднината и евалуацијата на вредноста на компанијата ќе се базира на финансискиот успех и нефинансиските индикатори кои даваат проекции за иднината.²³

Нефинансиските индикатори наоѓаат примена и при мерењето на маркетинг перформансите и во овој сегмент ќе бидат презентирани некои од најзначајните од нив и тоа: задоволството на потрошувачите и нивната подготвеност за препорака, лојалноста и задржувањето на потрошувачите и животната вредност на потрошувачите.

²³ Neely Andy, (2007), Business Performance Measurement: Unifying theories and integrating practice, 2nd edition, Cambridge University Press, New York

6.2.1 Задоволството на потрошувачите и нивната подготвеност за препорака за производите и услугите како индикатор за остварените маркетинг перформанси

Компаниите постојат за своите потрошувачи а нивното задоволство е главна преокупација не само на маркетинг одделот туку и на останатите оддели, но тука задачата на маркетингот е преку анкети да добива информации за нивото на задоволство и евентуалните сегменти кои предизвикуваат незадоволство за да може да се преземе корективна акција.

Задоволството на потрошувачите може да се дефинира како процент од вкупните потрошувачи чие искуство со производите и услугите на компанијата ги надминува специфицираните цели на очекувано задоволство и кои се спремни да ги препорачаат истите на останатите околу себе.²⁴ Подготвеноста за препорака го покажува процентот од вкупниот број на потрошувачи кои биле анкетирани и кои би биле подготвени да го препорачаат брендот на пријатели и познаници.

Основна придобивка од поседувањето на задоволни потрошувачи е маркетингот од уста на уста кој е многу поефективен и бесплатен во однос на другите видови на маркетинг. Задоволството на потрошувачите се мери на индивидуално ниво, секој потрошувач пополнува акетен прашалник а добиените резултати потоа се сумираат на агрегатно ниво.

Потрошувачите со ваквите анкети се изјаснуваат дали конкретниот производ ги задоволил или ги надминал нивните очекувања. Очекувањата ја сочинуваат основата на задоволството на потрошувачите. Кога тие имаат големи очекувања но истите не се исполнети тоа ќе предизвика негодување и негативни оценки.

При мерењето може да се користи скала од 5 или 10 нивоа, но независно од изборот на скалата целта е иста. Скалата од пет нивоа е Ликертова скала и нивоата кои се вклучени во неа се: многу незадоволен, умерено незадоволен, ниту незадоволен ниту задоволен, умерено задоволен и многу задоволен.

²⁴ Jeffery Mark, (2010), Data driven marketing – the 15 metrics in Marketing Everyone should know, John Wiley & Sons, стр. 99

Многу незадоволен	Умерено незадоволен	Ниту задоволен, ниту незадоволен	Умерено задоволен	Многу задоволен
1	2	3	4	5

Слика бр. 8 Ликертова скала за мерење на задоволството на потрошувачите

Задоволството на потрошувачите има огромно значење за компаниите но истите после направените мерења многу ретко прават подлабоки анализи за да ја утврдат конекцијата меѓу задоволството на потрошувачите и остварените финансиски резултати. Дополнително како недостаток на анкетните мерења на задоволството на потрошувачите е тоа што често не се поставуваат вистинските прашања и истражувањето се прави на премал или преголем број на потрошувачи. Но доколку се реализира и измери на соодветен начин задоволството на потрошувачите може да биде најрепрезентативен показател на финансиските перформанси на компаниите.

Задоволството на потрошувачите во САД се мери и се поврзува со финансиската изведба на компанијата со помош на Американскиот индекс за задоволство на потрошувачите (American Customer Satisfaction Index –ASCI). Овој индекс е единствената национална крос индустриска мерка на задоволството на потрошувачите и истиот го мери задоволството на потрошувачите во однос на производи кои имаат значаен пазарен удел на пазарот во САД. ASCI е софистициран економетриски модел кој ги квантифицира врските меѓу елементите кои се двигатели на задоволството на потрошувачите, севкупното задоволство и финансиското однесување. Одговорите од околу 180 000 потрошувачи се ставаат во економетриски модел и добиените сознанија на микро ниво покажуваат дека компаниите кои имаат задоволни потрошувачи имаат повисока заработка и повраток на средствата вложени во акции споредено со конкурентите, додека пак на макро ниво овие сознанија се користат за предвидување на трошењето на потрошувачите и растот на бруто домашниот производ.²⁵

²⁵ <http://www.theacsi.org>

За мерење на задоволството на потрошувачите може да се користи и SERVQUAL²⁶ кој е модел развиен од страна на Parasuman, Ziehaml и Berry и е мултидимензионален истражувачки инструмент (прашалник или скала за мерење) кој е дизајниран да го мери квалитетот на услугите преку добивање на сознанија за очекувањата и перцепциите на респондентите низ петте димензии: сигурност, убедување, опипливост, емпатија и респонзивност.

6.2.2 Задржување и лојалност на потрошувачите како индикатор за мерење на маркетинг перформансите

За да се постигне конзистентност во остварените финансиски перформанси компаниите имаат потреба од потрошувачи. Притоа не е доволно само да се привлечат туку треба и да се задржат. Стапката на задржување на потрошувачите го мери процентот на потрошувачи на компанијата кои остануваат нејзини потрошувачи во текот на одреден временски период. Во неа се вклучени задржаните и новите потрошувачи на компанијата. Формулата за пресметување е следната:

$$\text{Стапка на задржување на потрошувачите} = \frac{Ca}{Cat}$$

Каде:

Ca – број на активни потрошувачи на крајот на временскиот период t

Cat – број на активни потрошувачи на почетокот на временскиот период t

Задржувањето на потрошувачите или со други зборови кажано лојалноста на потрошувачите кон компанијата отсекогаш беше една од примарните цели на компаниите бидејќи е познато дека цената на освојување на нови потрошувачи е многу повисока од цената за задржување на веќе постоечките. Лојалноста на потрошувачите е потврда дека тие ги преферираат производите и услугите во однос на тие на конкуренцијата и е основа за продлабочување на релацијата со нив. Одржувањето на релацијата со лојалните потрошувачи е економски поисплатлива од трагањето по нови потрошувачи и поради тоа високата стапка на задржување на потрошувачите треба да биде една од основните цели на маркетингот.

²⁶ Johnson, Michael D., Anders Gustafssonb, Tor Wallin Andreassenc, Line Lervikc and Jaesung Cha, (2001), The evolution and future of national customer satisfaction index models, Journal of Economic Psychology, стр 22

Задржувањето на потрошувачите треба да биде насочено кон задржување и развивање на лојалност со профитабилните потрошувачи. Треба да се воспостави баланс меѓу лојалноста и профитабилноста за да може да се дизајнираат маркетинг програми кои ќе дадат најдобри резултати.

Податоците за задржувањето на потрошувачите може да се добијат преку анкети на сегашни или поранешни потрошувачи. Овие податоци можат да бидат корисни во маркетинг планирањето но треба да се има во предвид дека тие се однесуваат на минатото и не се никаква гаранција за остварувањата во иднина.

6.2.3 Животна вредност на потрошувачите како индикатор за мерење на маркетинг перформансите

Животната вредност на потрошувачот е вредноста на очекуваните дисконтирани парични приливи од потрошувачите во иднината. Се состои од три компоненти: освојување или аквизиција (стапка и трошок), задржување (стапка и трошок) и експанзија или раст на истата потрошувачка маргина (износ и трошок). Колку се поголеми трите компоненти со исклучок на трошокот кој треба да биде помал, толку ќе бидат поголеми приливите од потрошувачите. Најголемо значење од сите нив има задржувањето на потрошувачите.²⁷ Многу мали измени во стапката на задржување можат да имаат големо влијание врз пресметаната животна вредност на потрошувачите и точноста на овој параметар е витална за добивање на значајни резултати.

Формулата за пресметка на животната вредност на потрошувачите (CLV) е следната:

$$CLV = \text{Профитна маргина} * \frac{\text{Стапка на задржување}}{1 + \text{Дисконтна стапка} - \text{Стапка на задржување}}$$

Кога маргините и стапката на задржување се константни оваа формула може да најде голема примена за пресметка на животната вредност на потрошувачите. Овој

²⁷ Gupta, Sunil. Lehmann Donald R. (2005), Managing Customers as Investments, Wharton Publishing/Pearson-Financial Times

индикатор е и мерка за краткорочната и долгорочната вредност на маркетинг трошоците за добивање и задржување на потрошувачите.

Не се работи за индикатор кој е дел од финансиските извештаи на компанијата, туку е значајно нематеријално средство кое многу го вреднуваат инвеститорите. Преку овој индикатор компаниите го менуваат фокусот од краткорочни профити на градење на долгорочни здрави релации со потрошувачите и тој ја покажува горната граница на трошењето за добивање на нови потрошувачи. Многу често овој индикатор се изедначува со профитот од потрошувачите, но основната разлика е дека тој индикатор го мери минатото, додека пак животната вредност се насочува кон иднината. Поради тоа животната вредност на потрошувачите може да најде примена во процесот на донесување одлуки на менаџерите, но секако бидејќи се дава проекција за иднината е многу потежок за пресметка.

7. Унапредување на маркетинг перформансите преку маркетинг аналитика - избор на валидни индикатори за остварените резултати

Постојат повеќе дефиниции за тоа што е маркетинг аналитиката и во наредниот сегмент истите ќе бидат елаборирани и ќе биде опфатена и улогата и задачите на маркетинг аналитиката во современите организации.

Маркетинг аналитиката е процес на идентификација на метрики кои се валидни индикатори на перформансите на маркетингот во потрагата по неговите цели, следење на тие метрики низ времето и користејќи ги резултатите за подобрување на работата на маркетингот.²⁸ Клучните компоненти на оваа дефиниција се следните:

- Валидни индикатори – при мерењето може да се користат многу различни индикатори но од сите нив треба да се изберат оние кои имаат најголемо значење и најдобро ја репрезентираат вредноста која маркетингот ја создава за организацијата.

²⁸ Rackley Jerry, (2015), Marketing Analytics Roadmap Methods, Metrics and Tools, Apress, стр.2

- Потрага по цели - аналитичкиот процес е дизајниран да го мери напредокот кон остварувањето на целите и во тој процес целите се на прво место и се проследени со избор на релевантни перформансни метрики.
- Следење на метриците низ времето – аналитичкиот процес не е осмислен да даде слика за мерењето на перформансите само во еден момент, туку постојано да го следи мерењето и да идентификува правци и трендови.
- Подобрување на работата на маркетингот – маркетинг аналитиката може да се имплементира поради оправдување на маркетинг вложувањата но и поради подобрување на севкупните перформанси на маркетинг функцијата.

Маркетинг аналитичкиот процес може да се дефинира и како континуиран циклус на мерење, анализа и подобрување. Тој е составен од следните елементи:

- Идентификација на метрики – постојат огромен број на достапни метрики но треба да се селектираат само релевантните и значајните метрики кои ги поврзуваат маркетинг акциите со остварените резултати и метрики кои се разбирливи за пошироката јавност а не само лицата кои работат во маркетинг одделот. Маркетинг метриците треба да бидат фокусирани на целите, да ја мерат ефикасноста и ефективноста. Тие мора да го мерат прогресот кон целите а тие цели се дефинирани во маркетинг стратегијата.
- Анализа на метриците – со помош на овој чекор огромните количества на податоци се обработуваат и се претвораат во информации. Со помош на анализата се добива увид во напредокот на маркетингот кон зацртаните цели но увидот не е толку едноставен туку често мора да се направи интерпретација на собраните податоци. Во најголем дел од компаниите и организациите овие податоци се организираат во некаков вид на табла која на визуелен начин ги претставува резултатите. Ова во голема мера ја олеснува работата на лицата од маркетингот бидејќи можат да ја споредат тековната состојба со идеалната состојба и да ги откријат разликите. Но за да може маркетинг аналитичкиот процес да биде корисен потребно е податоците да се точни и комплетни, бидејќи во спротивно може да се добијат погрешни информации кои ќе наштетат на кредибилитетот и репутацијата на маркетингот.

- Преземање на корективни мерки – со помош на анализата може да се добие увид во состојбата, но не се добива насока како треба да постапи доколку резултатите покажуваат дека има разлика меѓу посакуваната и тековната состојба. Овој чекор е најширокиот од сите бидејќи спектарот на мерки кои може да се преземат е неограничен и зависи само од креативноста на тимот кој е задолжен за нивно развивање.

Многу често терминот аналитика се изедначува со терминот метрика, но меѓу нив постои јасна дистинкција. Метриката е само атомска единица од аналитиката, додека пак маркетинг аналитиката се состои од креирање на серија метрики или мерења во специфични области.

Клучните компоненти на маркетинг аналитичкиот процес се:

- Луѓе - целиот процес е креиран, спроведен и менаџиран од страна на луѓе
- Чекори – Целиот процес се состои од чекори
- Алатки и технологија – со нивна помош процесот се одвива побрзо и дава подобри резултати
- Инпут и аутпут – главен инпут се податоците а аутпут добиените сознанија и одлуки. Овој процес треба да има јасно дефиниран почеток но не и крај бидејќи постојано треба да се повторува за да се добиваат нови сознанија.

Со помош на маркетинг аналитиката компанијата полесно може да ги разбере маркетинг перформансите. Со примена на современите алатки на овој процес преку користење на табли во кои се сумирани најзначајните маркетинг индикатори лесно може да се утврди дали маркетингот добро функционира или постојат проблеми. Дополнително овој процес може да се користи за давање на извештаи за остварените маркетинг перформанси. Кога маркетингот репортира за остварените добивки кои настанале благодарение на него се зголемува кредибилитет на маркетингот и се зголемува неговата преговарачка моќ за обезбедување на средства.

Но освен бенефити од овој процес има ограничувања. Тој може да обезбеди информации за маркетинг одделот но не може по автоматизам да ги води неговите работи. Потребно е маркетинг одделот да има водечка визија и таа визија да ја комбинира со аналитика и на тој начин да постигне оптимални резултати.

Маркетинг аналитиката игра значајна улога во донесувањето на одлуките и треба да допринесе за подобрување на истите. Преку обезбедувањето на значајни информации треба да допринесе за информирани одлуки а откако одлуките се донесени треба да оцени дали тие беа вистинските или погрешните одлуки.

Процесот на маркетинг аналитика треба да биде база за сите останати маркетинг процеси кои се реализираат во организациите. За секоја форма на маркетинг како: емаил маркетинг, маркетинг на настани, и други постојат аналитики кои се поврзани со нив. Маркетинг аналитичкиот процес се стреми кон идентификација на значајните перформансни метрики за сите маркетинг процеси, следење на тие метрики, анализа и преземање на корективни акции врз база на направената анализа.

8. Систем за известување на постигнатите маркетинг перформанси во функција на носење на квалитетни деловни одлуки

Начинот на кој е организиран системот за известување на остварените маркетинг перформанси може да биде различен и да вклучува технолошки повеќе или помалку софистицирани системи и алатки, но заедничко за сите нив е дека со известувањето се зајакнува позицијата на маркетингот во организацијата, бидејќи истиот полага сметка за постигнатото и се овозможува идните одлуки да бидат донесени врз база на претходни анализи и искуства.

Вредноста на мерењето на перформансите е поголема кога тие се земаат во предвид при носењето на одлуките. Доколку сознанијата од мерењето не се земат во предвид при носењето одлуки, нема потреба да се реализира мерење. Мерењето на маркетинг перформансите има за цел да ги зајакне менаџерските одлуки и да води кон подобри резултати. При носењето на одлуките некои од мерките имаат поголема тежинска вредност од останатите и од точноста на нивното мерење зависи целокупниот процес на одлучување.

Главен аутпут од процесот на мерење на маркетинг перформансите е извештајот за остварените перформанси кој може да биде изработен во различни форми но сите тие имаат за цел на достапен и разбирлив начин да ги презентираат добиените сознанија кои

ќе бидат лесни за интерпретација и од публика која нема специфични познавања од областа.

Извештајот може да вклучува мерки на ресурси, аутпут, резултати, ефикасност, продуктивност, квалитет, задоволство на потрошувачите и ефективност на трошоците. Тие мерки можат да бидат изразени во сурови бројки, просечни вредности, проценти, стапки, односи или индекси.²⁹ Податоците може да се собираат на неделно, месечно, квартално или годишно ниво и може да се однесуваат на компанијата како целина или на специфичниот оддел.

Податоците за направените мерења на перформансите се најкорисни кога се дел од некоја компаративна рамка. Основните споредби кои се прават се: временски споредби, споредби со целите, споредби меѓу оперативни единици и споредби со други програми.

Форматот во кој ќе бидат презентирани овие податоци пред се зависи од публиката која ќе ги користи, а може да биде во форма на табели, графикони, географски мапи, табли на перформанси или други форми за визуелна презентација на податоците. Изборот на формат за презентација зависи од видот на скалата за мерење која се користи дали е номинална, ординална или интервална.

Податоците кои се презентирани во извештајот од направеното мерење на маркетинг перформансите треба да доведат до поинформирано носење на одлуки.

²⁹ Poister Theodore H., Aristigueta Maria P., Hall Jeremy L.(2015), Managing and measuring performance in public and nonprofit organizations: an integrated approach, Jossey-Bass, A Wiley Imprint, стр. 158

ГЛАВА III

Бренд перформансите како индикатор за успешноста на реализираните маркетинг напори

1. Детерминирање на бренд перформансите

Во минатото вредноста на компанијата беше мерена според расположливите згради, земјиште и опрема но по 1980-тите години вредноста на компаниите започна да се гледа надвор од оваа комбинација и во вредноста започнаа да се вклучуваат нематеријалните средства. Нематеријалните средства денес заземаат најголем дел од вредноста на компаниите, а брендovите се најзначајното нематеријално средство, но сепак мерењето на нивните перформанси во најголем дел од компаниите или е во почетните фази или не постои воопшто.

За да може да се дискутира за бренд перформанси најпрво мора да се дефинира брендот. Според Американската Маркетинг Асоцијација, брендот е име, термин, знак, симбол или дизајн или нивна комбинација, која е создадена да ги идентификува добрата и услугите на еден продавач и да ги диференцира од тие на конкуренцијата.³⁰

При мерењето на оствареното како што беше наведено и во делот посветен на мерењето на маркетинг перформансите најчесто се користат следните концепти: ефективност, ефикасност, продуктивност и перформанси. Кога станува збор за брендovите, бренд ефективноста го покажува односот меѓу бренд инвестициите и нивото на соодветност меѓу бренд идентитетот и бренд имицот.

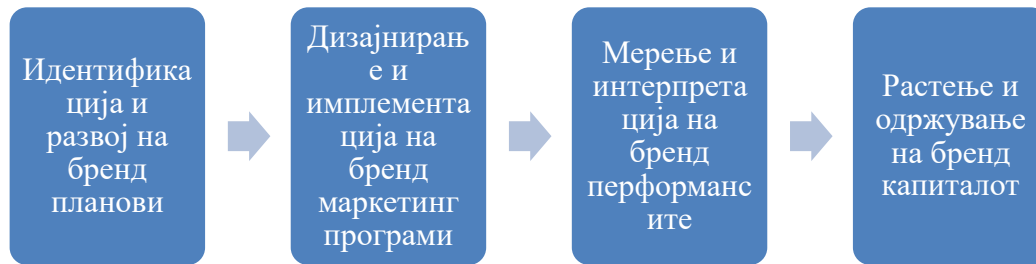
Бренд перформансите ги покажуваат севкупните резултати од бренд менаџмент активностите согледани низ времето и низ сет од стандарди.³¹ Постои разлика меѓу оценката на брендovите(како нематеријално средство на компанијата и резултат од маркетинг активностите) и бренд перформансите кои се однесуваат на изнаоѓањето на баланс меѓу различни метрики кои ја покажуваат состојбата на брендот во времето на евалуација.

Мерењето и интерпретацијата на бренд перформансите е составен дел од стратегискиот бренд менаџмент. Стратегискиот бренд менаџмент е процес на дизајнирање

³⁰ Kapferer Jean-Noel,(2012), The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking, 5th edition, Kogan page, стр.2

³¹ Salinas, G., & Ambler, T. (2009). A taxonomy of brand valuation methodologies: How different types of methodologies can help to answer different types of questions. Journal of Brand Management, 17 (1), 39-61

и имплементација на маркетинг програми и активности за градење, мерење и менаџирање на бренд капиталот.



Слика бр. 9: Процес на стратегиски бренд менаџмент

Процесот на стратегиски бренд менаџмент се состои од следните четири чекори³²:

- Идентификација и развој на бренд планови – процесот на стратегиски бренд менаџмент започнува со јасно дефинирање што ќе означува брендот и како тој ќе биде позициониран во однос на конкуренцијата. При развојот на бренд планови се користат следните три модели: модел за бренд позиционирање кој покажува како треба да се води интегриран маркетинг за да се максимизираат конкурентските предности; модел на бренд резонанса кој опишува како да се креираат лојални врски со потрошувачите и синџир на бренд вредноста кој покажува како може да се следи креирањето на вредност од страна на брендovите за да може да се согледа финансиското влијание на бренд инвестициите.
- Дизајнирање и имплементација на бренд маркетинг програми – за да може да се изгради бренд капитал потребно е брендот да се позиционира во главата на потрошувачите и да се постигне што е можно поголема бренд резонанса. Овој процес зависи од изборот на бренд елементи и нивната комбинација, од интеграцијата на брендот во маркетинг активностите и програмите и од други

³² Keller Kevin Lane, Apéria Tony, Georgson Mats (2008), Strategic Brand Management: A European Perspective, Prentice Hall, стр.35

асоцијации со компанијата, земјата на потекло, каналите на дистрибуција или некој друг бренд.

- Мерење и интерпретација на бренд перформансите – компаниите за да можат успешно да ги менаџираат своите брендови мораат да развијат систем за мерење на бренд капиталот кој е сет од процедури креирани за навремено, точно и акциско информирање на маркетинзите за да можат тие да ги донесат најдобрите тактички одлуки на краток рок и најдобрите стратешки одлуки на долг рок. Развојот на таков систем се состои од три чекори: спроведување на бренд ревизија (brand audit), дизајнирање на студии за следење на брендовите и воспоставување на систем за менаџирање со бренд капиталот.
- Растење и одржување на бренд капиталот – овој аспект е доста комплициран и тој во себе опфаќа развој на соодветна бренд архитектура која може да се состои од користење на бренд портфолио или бренд хиерархија, потоа менаџирање со бренд капиталот на долг рок и менаџирање со бренд капиталот преку географски области, култури и пазарни сегменти.

Мерењето на бренд перформансите е многу значајно за компаниите а како главен бенефит е поврзувањето на бренд менаџментот со бизнис перформансите. Мерењето на бренд перформансите треба да се третира како стратешка алатка која треба да овозможи континуиран напредок, а не како алатка која обезбедува само слика за состојбата на еден бренд само во една точка од времето. Мерењето на бренд перформансите треба да се сфати како континуиран процес кој ги има следните задачи³³:

- Да обезбеди сфаќање како брендот функционира споредено со очекувањата на потрошувачите
- Да се обезбеди информација како брендот функционира споредено со конкурентите
- Идентификација на слабости на брендот пред тие да станат бизнис проблеми

³³ Munoz Tim, Kumar Shailendra (2004), Brand metrics: Gauging and linking brands with business performance, Journal of Brand Management, May 2004, Volume 11, Issue 5, pp 381–387

- Дефинирање на области на фокус при градењето на брендovите за да се создаде бизнис вредност

Со помош на мерењето на бренд перформансите треба да се добијат актуелни и релевантни информации за брендот и неговите конкуренти и тие да се достават до соодветните лица во вистинско време за да може да се донесат соодветни одлуки.

2. **Анализа на теоретските пристапи кои се применуваат во мерењето на бренд перформансите**

Компаниите за да можат успешно да ги менаџираат своите брендови мораат да развијат систем за нивно мерење, а развојот на таков систем се состои од три чекори: спроведување на бренд ревизија (brand audit), дизајнирање на студии за следење на брендovите и воспоставување на систем за менаџирање и мерење на бренд капиталот.

Бренд ревизијата е постапка на истражување на еден бренд за да се откријат изворите на бренд капиталот.³⁴ Таа е потрошувачко-фокусирана вежба да се оценат здравјето на брендот, да се откријат изворите на бренд капиталот и да се предложат начини за зголемување на бренд капиталот. За да може да биде успешна бренд ревизијата потребно е да се знаат изворите на бренд капиталот и од аспект на компанијата и од аспект на потрошувачот. Со помош на бренд ревизијата може да се дефинираат стратешките правци на развој на брендovите и менаџментот треба да ги спроведува кога постои можност за значајни промени во стратешките правци.

Доколку бренд ревизиите се спроведуваат постојано, особено доколку се поклопуваат со циклусите на планирање, маркетингите можат подобро да ги контролираат нивните брендови. Бренд ревизијата се состои од два чекори: бренд попис (brand inventory) и бренд истражување (brand exploratory).

Бренд пописот се користи за профилирање како производите или услугите кои ги продава компанијата се промовирани и брендирани. Профилот на брендот е комбинација од бренд елементите и избраната маркетинг програма која ќе ги поддржува. Освен што може да се подготви бренд ревизија за сопствените брендови, компаниите може да подготват и бренд ревизии за конкурентските брендови и преку споредбата на профилите

³⁴ Kotler Philip, Pfoertsch Waldemar (2006), B2B Brand Management, Springer стр. 191

да утврди дали нејзините брендови имаат подобра или полоша изведба од конкурентските. Бренд истражувањето е вториот чекор и тој се состои од обезбедување на детални информации за мислењето и чувствата на потрошувачите за брендовите на компаниите и нивните реакции на тие мисли и чувства се со цел да се утврдат потенцијалните извори на бренд капитал и да се утврдат можните бариери.

Со помош на информациите добиени од бренд ревизиите може да се дефинираат долгорочните стратешки правци на развој на брендовите. За носење на краткорочни тактички одлуки се користат помалку детални пристапи познати како студии за следење на брендовите.

Студиите за следење на брендовите обезбедуваат информации од потрошувачите со примена на квантитативни мерки за мерење на бренд перформансите за низа на клучни димензии. Во рамките на овие студии се користат елементи од синцирот на вредноста на брендот за да се обезбеди подобро сфаќање од каде, колку и на кои начини бренд вредноста била креирана. Студиите за следење обезбедуваат информации за да го олеснат секојдневното носење на одлуки. Вообичаено при спроведувањето на студиите за следење се следи името на брендот или логото, и треба да се одреди кои потрошувачи треба да се следат дали лојалните на тој бренд или лојалните на други брендови, дали ќе се следат потрошувачи кои често го користат тој бренд или потрошувачи кои ретко го користат и треба да се одреди и фреквенцијата со која ќе се спроведуваат тие студии.

И бренд ревизиите и студиите за следење на брендовите можат да обезбедат информации како најдобро да се мерат брендовите на компаниите. За да можат успешно да се реализираат потребни се интерни структури и процедури преку кои ќе се обезбедуваат и проследуваат информации. Но голем проблем претставува фактот дека најчесто маркетинг менаџерите остануваат многу кратко во компаниите и поради тоа даваат приоритет на краткорочните цели и резултати кои се видливи. За да се надминат овие проблеми потребен е систем за менаџирање и мерење на брендовите.

Системот за менаџирање и мерење на брендовите и бренд капиталот е сет од организациски процеси кои се дизајнирани за да го подобрат сфаќањето за концептот на бренд капитал. Тој се состои од три чекори: креирање на бренд повелби, составување на извештаи за бренд капиталот и дефинирање на одговорности за бренд капиталот.

Првиот чекор од развојот на квалитетен систем за мерење на брендovите и бренд капиталот е составувањето на бренд повелба која во компаниите е позната и како бренд библија и во неа се: дефинирани погледите на компанијата за брендирањето и бренд капиталот, клучните брендови, моментален и посакуван бренд капитал, начините на мерење на брендovите, специфичните задачи на бренд менаџментот. Оваа бренд повелба треба да биде надополнувана секоја година врз основа на измените низ кои минува компанијата се со цел да се вклучат можностите и ризиците на брендovите. Во рамките на оваа бренд повелба се вклучени голем дел од информациите кои се развиле во рамките на бренд ревизијата.

Извештајот за бренд капиталот е вториот чекор во развојот на системот за мерење на брендovите и во него се комбинираат податоците од извештајот за следење и останатите податоци од направените мерења и се добива картичка со резултати (scorecard) која се доставува до менаџментот кој врз нејзина база носи одлуки. Извештајот на јасен начин треба да покаже што се случува со брендovите и зошто тоа се случува преку екстерни мерки за бренд перформанси.³⁵ Мерките вклучени во извештајот даваат компаративни податоци за изведбата на брендovите споредено со минатиот месец/ квартал или година преку користење на боите на семафорот.

За да може овој извештај да биде поприменлив во работењето на компаниите, истражувачите работеа на подобрување на неговата визуелизација и репрезентација и како резултат на тоа беа развиени маркетинг таблите (marketing dashboards) во кои освен податоци за маркетинг перформансите има и податоци за бренд перформансите. Во нив на едноставен начин преку користење на боите на семафорот со еден поглед може да се види состојбата со најзначајните индикатори од работењето на компанијата и да се донесат заклучоци дали таа се движи во добра или лоша насока. Но за да може таа да биде применлива и корисна во одлучувањето потребно е да се изберат најдобрите показатели кои треба да се мерат на соодветен начин.

³⁵ Ambler Tim, (2003), Marketing and the bottom line, Prentice Hall

Дополнително за да се постигне долгорочен бренд капитал потребно е да се дефинираат одговорните лица и нивните задолженија околу градењето и развојот на тој бренд капитал.

Врз основа на податоците добиени од бренд ревизиите, студиите и системот за мерење на брендovите треба да се добијат информации кои ќе се користат при носењето на одлуките за алокација на средствата од маркетинг буџетот. Тие податоци треба да покажуваат кои ќе бидат краткорочните а кои долгорочните ефекти од маркетинг активностите врз брендovите се со цел да се изберат соодветните маркетинг активности кои ќе дадат максимални резултати.

3. Систематизација на најзначајните индикатори(метрики) за мерење на бренд перформансите

За квалитетно мерењето на бренд перформансите потребни се соодветни индикатори односно метрики кои на најрепрезентативен начин ќе го мерат и покажуваат оствареното. Метриките (индикаторите) за мерење на бренд перформансите се поделени во три категории: перцепциски метрики, перформансни метрики и финансиски метрики.³⁶

Финансиските метрики го покажуваат економскиот импакт на брендovите врз компанијата и тој импакт може да биде изразен во приходи, раст или повраток на инвестиции.

Перцепциските метрики се фокусираат на спектарот на функционални, емоционални и латентни конекции кои се комбинираат за да се формира мислењето за брендот.

Перформансните метрики помагаат во оценката како различните активности за градење на брендови биле комбинирани за да ги поттикнуваат севкупните бизнис резултати.

Систематизацијата на метриките кои се користат за мерење на бренд перформансите е претставена во следната табела:

³⁶ Stewart Henry(2004), Brand metrics: Gauging and linking brands with business performance, Brand Management, Vol 11, No. 5., p. 381-387; Rajagopal, Dr.,(2007) Brand Metrics: A Tool to Measure Performance, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=964695>

Финансиски метрики	Перцепциски метрики	Перформансни метрики
Бренд вредност и бренд капитал	Метрики за свесност за брендот	Метрики за донесување на одлука за купување
Повраток на бренд инвестициите (ROBI)	Метрики за блискост (familiarity) и разгледување (consideration)	Метрики за бренд лојалност
Други финансиски метрики - релативен пазарен удел, приход, оперативен паричен прилив, пазарната капитализација (market cap)		

Табела бр. 2: Метрики за мерење на бренд перформансите

3.1 Финансиски метрики за мерење на бренд перформансите

Од големиот спектар на финансиски метрики кои се користат за мерење на бренд перформансите во следниот сегмент ќе бидат опфатени дел од нив кои наоѓаат најголема примена во работењето на компаниите. Тоа се: вредност на брендот и бренд капитал, повраток на бренд инвестициите, трошоци за градење на бренд и нето приходи од брендот.

3.1.1 Вредност на брендот (brand value) и бренд капитал (brand equity)

Многу често во теоријата и во праксата поимите вредност на брендот (brand value) и бренд капитал (brand equity) се изедначуваат но мора да се направи јасна дистинкција меѓу нив. Вредноста на брендот и бренд капиталот се мерки кои проценуваат колку вреди еден бренд. Разликата меѓу нив се состои во тоа што вредноста на брендот се однесува на финансиското средство кое компанијата го пријавува во билансот, додека пак бренд капиталот се однесува на значењето кое брендот го има за потрошувачот на компанијата.³⁷

³⁷ <https://bizfluent.com/info-8535356-difference-brand-equity-brand-value.html> (пристапено 03.12.2017)

Вредноста на брендот може многу полесно да се пресмета преку нудење на тој бренд на продажба со цел да се добие информација за неговата потенцијална вредност, додека пак бренд капиталот е тежок за пресметка бидејќи се базира на верувањата на потрошувачите. Вредноста на брендот може да биде позитивна во билансите на компанијата но тој бренд може да не поседува бренд капитал. Секој бренд прво поседува вредност а потоа кога ќе се појави на пазарот и бренд капитал.

Според Акер бренд капиталот е целина составена од пет индикатори (свесност за брендот, бренд лојалност, перцепиран квалитет, бренд асоцијации и други сопственички средства) кои тој ги нарекува бренд средства.³⁸ Но при пресметката на бренд капиталот компанијата не знае дали потрошувачот ги купува најзините производи или услуги поради брендот, цената, достапноста и за да го утврди тоа мора да спроведе истражување и да ги праша потрошувачите.

За мерењето на бренд капиталот се користат три перспективи³⁹:

1. Перспектива базирана на потрошувачите – од гледна точка на потрошувачите, бренд капиталот е дел од привлечноста или одбивноста на еден производ од одредена компанија а привлечноста и одбивноста произлегуваат од необјективниот дел од понудата а не од атрибутите на производот.
2. Компаниска перспектива – бренд капиталот ја подобрува ефикасноста на промоцијата и обезбедува дистрибуција и диференцијација од конкуренцијата и го олеснува растот и експанзијата во други производни категории. Бренд капиталот од компаниска перспектива носи додадена вредност односно дисконтирани парични приливи кои се поттикнати од поседувањето на познат бренд.
3. Финансиска перспектива – брендните средства како и сите останати и може да се купуваат и продаваат а нивната цена треба да ги рефлектира и идните очекувани парични приливи кои би ги добил потенцијалниот купувач.

³⁸ Aaker, D. A. (1992). The value of brand equity. *Journal of Business Strategy*, 13(4), 27-32.

³⁹ Keller Kevin Lane, Donald R. Lehmann (2006), *Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities*, *Journal of Marketing Science*, Volume 25 Issue 6, pp.740-759

Во рамките на секоја од наведените перспективи постојат соодветни модели за мерење на бренд капиталот а дел од нив ќе бидат елаборирани во понатамошниот дел од оваа глава.

3.1.2 Повраток на бренд инвестициите – Return on brand investment(ROBI)

Повратокот на бренд инвестициите (ROBI) е мерка која го покажува повратокот добиен од инвестираните средства во брендovите на компанијата. За мерење на повратокот на бренд инвестициите постојат голем број на метрики но една од најприменуваните постапки е Robi Eight од Davis која тој има вклучено осум квалитативни и квантитативни метрики кои на најдобар начин го мерат повратокот на бренд инвестициите.

Со помош на овој микс од метрики компанијата може да остане фокусирана во одржувањето и подобрувањето на бренд сликата, да го одреди влијанието на тековните бренд напори врз лојалноста на потрошувачите, да го одреди влијанието на бренд напорите врз стекнувањето на нови потрошувачи и да одреди дали позиционирањето е добро сфатено од страна на пазарот.⁴⁰

Миксот од метрики кои ги предлага Davis е следниот:

1. Знаење за брендот (brand knowledge) – квалитативна метрика која дава информации за нивото на свесност, потсетување и сфаќање на брендот.
2. Сфаќање на позиционирањето на брендот – квалитативна мерка која идентификува колку добро различните потрошувачки сегменти го сфаќаат позиционирањето на брендот и неговата услуга за потрошувачи, личен контакт, експертиза и пораки кои се наменети за нив.
3. Исполнување на бренд контактот – и квантитативна и квалитативна метрика која одредува дали брендovите ги исполнуваат пазарните ветувања.

⁴⁰ Davis Scott (2007), Brand asset management - driving profitable growth through your brands, John Wiley & Sons, стр. 220

4. Препознавање на бренд персоналноста – квалитативна метрика која одредува колку добро се пренесува персоналноста на брендот на интерната и екстерната публика и колку таа сето тоа го разбира и памети.
5. Аквизиции на потрошувачи водени од брендот – квантитативна мерка која мери колку нови потрошувачи биле привлечени од бренд портфолиото на компанијата и кои се тие потрошувачи.
6. Задржување на потрошувачите и лојалност водени од брендот – квантитативна мерка која го мери бројот на потрошувачи кои биле изгубени поради имплементираниите бренд стратегии
7. Пенетрација и фреквенција водени од брендот – квантитативна мерка која мери колку од потрошувачите на компанијата ги зголемиле своите купувања како резултат на бренд менаџментот.
8. Финансиска вредност на брендот – квантитативна мерка која го мери премиумот на цени кој компанијата може да го наплаќа за своите брендови и приходите кои произлегуваат од тоа.

3.1.3 Други финансиски метрики за мерење на бренд перформансите

За мерење на бренд перформансите може да се користат и други метрики а дел од нив се: релативен пазарен удел, приход, оперативен паричен прилив, пазарната капитализација (market cap) и бренд вредност.⁴¹

Релативниот пазарен удел на брендот го покажува уделот на компанијата или на нејзиниот бренд споредено со тој на водечкиот конкурент. За пресметка на овој индикатор потребно е пазарниот удел на брендот да се подели со пазарниот удел на водечкиот конкурент. Друга метрика која може да се користи во комбинација со оваа е пазарната концентрација на брендот кој покажува степенот до кој мал број на компании држат голем дел од пазарот. Овие две метрики се добри за дефинирање на релативната позиција на брендот на пазарот. Според оваа метрика брендovите со поголем релативен пазарен удел

⁴¹ Davis John, (2013), Measuring marketing 110+ key metrics every marketer needs, John Wiley & Sons

се попрофитабилни и таа доби на значење во теоријата и праксата во рамките на матрицата од Boston Consulting Group (BCG).

Приходот од брендот го покажува целокупниот прилив остварен со продажбата на еден бренд. Овој показател потоа се споредува со маркетинг трошоците кои биле направени за да се оствари тој приход и компанијата на тој начин може да ја согледа ефикасноста на маркетингот која е поголема кога остварениот приход е поголем од направените трошоци и остварениот бренд капитал кој исто така е поголем кога за остварување на определено ниво на приход биле вложени помали трошоци.⁴²

Добивката пред оданочување, депрецијација и амортизација (Earnings before interest taxes, depreciation and amortization – EBITDA) е показател кој се користи за мерење на финансиските перформанси на брендот и со него се оценува оперативниот профит на бизнисот.⁴³ Се работи за едноставен начин на пресметување на профитабилноста на компанијата или брендот и истиот често се нарекува и оперативен паричен прилив. Овој показател е значаен бидејќи го елиминира влијанието на сметководствените и финансиските фактори кои можат да влијат на прикажаните перформанси. За пресметка на овој показател е потребно на нето профитот да му се додадат трошоците за камата, депрецијација, амортизација и останати даноци.

Пазарната капитализација (market capitalization – market cap) се однесува на паричната пазарна вредност на акциите на компанијата. Таа во литературата може да се најде под кратенката market cap и за нејзина пресметка е потребно акциите на компанијата да се помножат со пазарната цена на една акција. Оваа метрика е значајна за детерминирање на големината на компанијата која е многу значајна за инвеститорите бидејќи истата доведува за намалување на ризикот.

Покрај овие индикатори постојат и голем број на други кои можат да бидат корисни за компаниите во оценката на остварените бренд перформанси. Во зависност од нејзината

⁴² Park C. Whan, MacInnis Deborah J., Eisingerich Andreas B, (2016), Brand Admiration: Building A Business People Love, John Wiley and Sons, стр. 224

⁴³ Rawley Thomas, Gup Benton, (2010), The Valuation Handbook: Valuation Techniques from Today's Top Practitioners, John Wiley and Sons стр. 529

моќ и познавање на процесите на мерење треба да се избераат најрепрезентативните индикатори кои ќе даваат најдобри информации за оствареното.

3.2 Перцепциски метрики

Перцепциските метрики кои се користат за мерење на бренд перформансите се поделени на два дела: метрики за свесност за брендот (brand awareness) и метрики за блискост (familiarity) и разгледување (consideration).

3.2.1 Метрики за свесност за брендот (brand awareness)

Свесноста за брендот може да се дефинира како способност на потенцијалниот купувач да го препознае или да се потсети дека одреден бренд е составен дел од одредена категорија на производи.⁴⁴ Свесноста за брендот се состои од бренд признавање и бренд потсетување.

Првиот дел, бренд признавањето се поврзува со способноста на потрошувачот да ја потврди претходната изложеност на брендот кога тој им е даден како знак. За негово утврдување се користат потпомогнати тестови на потсетување.

Следното ниво на свесноста за брендот е потсетувањето на брендот кое се однесува на способноста на потрошувачот да го препознае брендот кога му е дадена категоријата на производи, потребите кои таа категорија ги исполнува или некој друг стимул како знак. Ова ниво на свесност за брендот треба да произлезе од непотпомогнато потсетување и истото е многу потешко од признавањето на брендот.

Свесноста за одреден бренд може да се движи од неодредено чувство па се до верување дека тој бренд е дел од одредена производна категорија. Според пирамидата на свесност постојат четири видови на свесност: несвесност за брендот, бренд признавање, бренд потсетување и бренд на врвот на умот (top of the mind). Бренд признавањето може да се мери преку анкетирање на група на потрошувачи на кои им се наведува листа на брендови и тие треба да ги идентификуваат тие за кои претходно слушнале, додека пак кај

⁴⁴ Aaker David, (2009), Managing brand equity, The free press, стр 61

бренд потсетувањето на таа група на потрошувачи само им се наведува производната категорија и од неа треба да ги наведат брендovите за кои знаат дека се дел од неа.

Важноста на двете димензии од свесноста за брендот зависи од локацијата на која потрошувачите ги носат одлуките за купување, дали тоа е во самата продавница или во домот пред да се реализира купувањето. Доколку потрошувачот ја носи одлуката за купување на местото на продажба тогаш влијае бренд признавањето на името на брендот, логото или пакувањето, а доколку таа одлука се носи на друга локација повлијателно ќе биде бренд потсетувањето. Дополнително за кое ниво на свесност од пирамидата ќе се бори компанијата зависи од секторот во кој таа работи и од маркетинг буџетот со кој располага.

Свесноста за брендот допринесува во градењето на вредност за компанијата и за неа можат да бидат поврзани и другите асоцијации. Признавањето на брендот создава чувство на блискост кај потрошувачот и кога тој не сака да вложува дополнителни напори во процесот на купување таа блискост може да биде доволна за селекција на конкретниот бренд. За секој бренд е најважно да биде дел од групата од неколку брендови на кои потрошувачот прво помислува кога треба да купува од одредена категорија на производи а влегувањето во таа група зависи од остварената свесност за брендот.

Свесноста за брендот има значајна улога во процесот на носење одлуки за купување поради следните причини: многу е значајно потрошувачите да помислуваат на тој бренд кога помислуваат на производната категорија, често потрошувачите сакаат да го купуваат она што им е блиско и свесноста за брендот влијае на формирањето и јачината на бренд асоцијациите.⁴⁵

Свесноста за брендот делува како бариера за влез за конкуренцијата бидејќи самите потрошувачи кога се запрашани за одредена категорија на производи најчесто истакнуваат три брендови од истата иако подлабоко во себе тие знаат повеќе. Целта на секоја компанија која сака да биде успешна и да гради поголем пазарен удел е да биде дел од таа избрана група но за да го направи тоа одреден бренд мора да отпадне а тоа бара многу

⁴⁵ Aaker David, (2014), Aaker on Branding: 20 Principles That Drive Success, Morgan James Publishing, стр.10

вложувања. Дали тие вложувања вредат пред се зависи од категоријата на производи или услуги кои ги нуди компанијата и нејзините планови и расположливиот буџет.

3.2.2 Метрики за блискост(familiarity) и разгледување (consideration)

Целта на оваа група на метрики е да откријат што потрошувачите мислат и чувствуваат за брендот. Во оваа група на метрики спаѓаат: диференцијација, релевантност, кредибилитет, симпатичност, перцепиран квалитет и намера за купување.

Бренд диференцијацијата се однесува на одредена карактеристика, состојка, услуга или програма која креира точка на диференцијација за брендираната понуда која е значајна за потрошувачите и на истата треба да се посвети соодветен бренд менаџмент во текот на подолг временски период.⁴⁶ Доколку еден бренд не успее да развие бренд диференцијација, сите брендови ќе наликуваат еден на друг за потрошувачите и главен фактор кој ќе влијае врз одлуката за купување ќе биде цената. Дополнително без бренд диференцијација ќе нема база за посветеност на потрошувачот и негова лојалност.

Карактеристиката која ја диференцира брендираната понуда од другите понуди може да доведе до развој на бренд релевантност. Бренд релевантноста се постигнува кога се исполнети два услови: постои одредена потреба или желба од страна на потрошувачите за производна категорија или субкатегорија која е дефинирана од комбинација на атрибути, примена, група на потрошувачи или некоја друга карактеристика и вториот услов кога брендот е меѓу сетот кој е разгледуван од страна на потрошувачот како релевантен за таа производна категорија или субкатегорија.

Постигнувањето и одржувањето на бренд релевантноста е доста комплексен процес бидејќи од една страна категоријата или субкатегоријата на која припаѓа брендот треба да ја постигне и одржува својата релевантност а од друга страна при носењето на одлуката за купување брендот треба да биде во најтесниот избор и да биде селектиран од страна на потрошувачите.

При мерењето на бренд релевантноста потребно е да се дефинира категоријата или подкатегоријата и да и се даде етикета а релевантноста се мери преку низа прашања

⁴⁶ Aaker David, (2004), Brand portfolio strategy, The free press, стр.137

најпрво дали потрошувачот би купил од таа категорија на производи а потоа кои брендови влегуваат во потесниот избор при реализацијата на тие купувања.⁴⁷

Бренд кредибилитет може да се дефинира како веродостојност на информациите содржани во брендот и истиот бара потрошувачите да сфатат дека брендот има способност (експертиза) и подготвеност (доверба) постојано да го испорачува ветеното.⁴⁸ Експертизата и довербата на брендот се резултат на минатите и сегашните маркетинг стратегии и активности и доколку брендот не ги исполни ветувањата тогаш се губи неговиот кредибилитет и се намалува бренд капиталот.

Бренд симпатичноста е психолошки фактор кој влијае врз реакциите на потрошувачите а тие реакции може да се поттикнати од извор како компанијата, брендот, цената или други маркетинг тактики. Симпатичноста на брендот е значајна за потрошувачите и многу често и самите купуваат брендови кои им се симпатични а ги избегнуваат тие кои не ги придобиле нивните симпатии.

Перцепираниот квалитет на брендот може да се дефинира како перцепција на потрошувачот за севкупниот квалитет или супериорност на производот или услугата споредено со алтернативите.⁴⁹ Перцепираниот квалитет е значаен на неколку начини и тоа: тој многу често е основна причина за купување и влијае врз сетот на брендови кои се во потесниот избор за купување, тој влијае на можноста за наплата на премиум цени кои понатаму овозможуваат дополнителни бренд инвестиции, значаен е за учесниците во каналот на дистрибуција и им овозможува конкурентска предност и може да биде основа за бренд екстензии.

Намерата за купување на одреден бренд може да се дефинира како подготвеност на потрошувачот да купи одреден бренд на производ или услуга. Намерата за купување зависи од низа на екстерни и интерни фактори и тоа: стимул кој треба да го поттикне потрошувачот да вклучи одреден бренд во сетот од брендови кои ги разгледува при набавката, очекуван исход од употребата на тој бренд, аспирациона вредност која треба да задоволи некои желби

⁴⁷ Aaker David, (2011), Brand relevance : making competitors irrelevant, John Wiley & Sons, стр.65

⁴⁸ Erdem, T., J. Swait (2004) , Brand credibility, brand consideration, and choice, Journal of Consumer Research 31(June) 191-198

⁴⁹ Pekka Tuominen (1999) , Managing brand equity, Ita 1 / 99, стр. 65-100

на потрошувачот, препорака добиена од доверлив извор и емотивна асоцијација а како дополнителни фактори кои може да влијаат се перцепциите, поврзаните ризици и трошоците.

Наведените метрики доколку се мерат и следат од страна на компанијата можат да и обезбедат многу значајни информации за сликата која потрошувачите ја имаат за неа и нејзините брендови.

3.3 Перформансни метрики

Перформансните метрики служат за оценка на комбинацијата на бренд елементи како и за мерење на ефектот од брендот врз бизнис резултатите. Тие се поделени во две подгрупи: метрики кои ја мерат одлуката за купување и метрики кои ја мерат лојалноста.

3.3.1 Перформансни метрики за мерење на одлуката за купување

Перформансните метрики кои се применуваат за мерење на одлуката за купување даваат одговор на прашањето како потрошувачите делуваат. Во оваа група на метрики спаѓаат: потрошувачки траги (customer leads), аквизиција на потрошувачи, проба, повторено купување, претпочитување и премиум цени.⁵⁰

Потрошувачки траги (customer leads) се однесува на идентификацијата и култивирањето на потенцијални потрошувачи за производите и услугите кои ги нуди компанијата. Тие потрошувачи треба да бидат профилирани според нивните демографски и психолошки карактеристики и да бидат разгледани нивните буџет, авторитет, потреба и време. Потоа тие се делат во две групи потрошувачи кои се квалификувани за маркетинг и потрошувачи кои се квалификувани за продажба.⁵¹

Аквизицијата на потрошувачи се однесува на процесот на освојување на нови потрошувачи за одреден бренд, производ или услуга. Но треба да се напомене дека цената за аквизиција на потрошувачи е често неколку пати повисока од цената за задржување на потрошувачите. За пресметка на оваа метрика потребно е да се поделат сите трошоци кои

⁵⁰ Munoz Tim, Kumar Shailendra (2004), Brand metrics: Gauging and linking brands with business performance, Journal of Brand Management, May 2004, Volume 11, Issue 5, pp 381–387

⁵¹ Marketo (2014) How to define a lead, Marketo Inc, стр.4

биле направени за аквизиција со вкупниот број на потрошувачи во рамките на одреден временски период. Оваа метрика е значајна заедно со животната вредност на потрошувачот и компаниите многу често го мерат односот на овие две метрики.

Пробата на брендот (brand trial) го покажува процентот на потрошувачи од една таргетирана популација кои го користеле производот или услугата по прв пат. За пресметка се користи стапката на проба. Дополнително компаниите може да ја мерат стапката на претворање од бесплатна проба во потрошувач кој плаќа за производите за да ја оценат ефективноста на пробата. По пробата потрошувачите се анкетираат за да се утврди нивната намера за купување а тие податоци се користат за проекција на продажбата.

Повтореното купување се однесува на купувањето на производот од страна на потрошувач кој го купил во друга прилика. Тоа е мерка за лојалноста кон брендот и се користи при евалуацијата на бизнисите. За мерење се користи стапката на повторени купувања која го покажува процентот на потрошувачи кои се вратиле и направиле повторно купување. Високата стапка на повторени купувања е показател на: добро задржан и задоволен потрошувач, поголема вредност на купувањата за потрошувачот и поголема профитабилност. Стапката на повторени купувања многу зависи од видот на производот така што производите кои се потрајни имаат помала стапка на повторени купувања во однос на помалку трајните производи.

Претпочитување на брендот (brand preference) може да се дефинира како селективна побарувачка за брендот на компанијата наместо за друг производ или степен до кој потрошувачите преферираат еден бренд во однос на некој друг.⁵² Исто така бренд претпочитувањето го покажува процентот на луѓе кои тврдат дека одреден бренд е нивниот прв избор во одредена категорија на производи. За да може да се направи премин од проба до бренд претпочитување, брендovите мораат да го испорачаат својот предлог на вредноста и да елиминираат друг бренд од сетот на преферирани брендови во категоријата. Стапката на бренд претпочитувањето го квантифицира импактот на маркетинг активностите во срцата и умовите на тековните и потенцијалните потрошувачи. Повисоката стапка на бренд претпочитување допринесува за поголеми приходи и профит

⁵² Stewart David W, Gugel Craig T. (2016), Accountable Marketing: Linking marketing actions to financial performance, Routledge, стр. 52

и истата е индикатор за финансиските перформанси на компанијата и за успехот на маркетинг тактиките. Бренд претпочитувањето е почетен чекор кон бренд лојалноста.

Премија на цени (price premium) е процент за кој цената која се наплаќа за одреден бренд ја надминува или е пониска од цената која е поставена како репер од страна на сличен производ или кошница од производи. Овој индикатор е познат и под името релативна цена. За пресметка на овој индиктор потребно е менаџментот да утврди цена која ќе биде репер а при утврдувањето на таа репер цена ќе бидат опфатени: цената на одреден конкурент или конкуренти, наплатената просечна цена или презентираната просечна цена. Производот ќе поседува премија на цени кога потрошувачите ќе бидат подготвени да платат повисока цена за одреден бренд во споредба со некој друг бренд.⁵³

3.3.2 Перформансни метрики за мерење на лојалноста на брендот

Перформансните метрики кои се користат за мерење на лојалноста на брендот даваат одговор на прашањето како потрошувачите се однесуваат низ времето.

Бренд лојалноста покажува позитивен став на потрошувачот кон одреден бренд и како резултат на тоа има постојани повторени купувања во текот на времето. Бренд лојалноста е срцето на бренд капиталот и таа ја покажува веројатноста потрошувачот да се префрли на друг бренд доколку би се променило нешто во понудата на компанијата.⁵⁴

Спектарот на движење на бренд лојалноста може да биде од вообичаен купувач до задоволен купувач па се до посветен купувач и нејзина задача во работењето на компанијата е да генерира вредност за неа преку намалување на маркетинг трошоците бидејќи трошокот за задржување на потрошувачите е помал од трошокот за освојување на нови потрошувачи. Дополнително бренд лојалноста врши улога на бариера за конкуренцијата бидејќи задоволните потрошувачи немаат мотивација да бараат информации за алтернативи.

Постојат седум видови на бренд лојалност и тоа: емотивна, идентитетска, диференцирана, договорна, лојалност на промена на трошоците, лојалност поттикната од блискост и лојалност поттикната од погодност.

⁵³ Aaker (1996), Measuring brand equity across products and markets, California Management Review 38(3), стр 102-120

⁵⁴ Ferrell, Michael Hartline, (2008), Marketing Strategy, Thomson South Western, стр. 198

Постојат пет нивоа на лојалност: нелојален купувач, вообичаен купувач, купувач кој е поттикнат од промена на трошоците, пријатели на брендот и посветени потрошувачи. За посветените потрошувачи брендот е многу значаен и е израз на нивното битие и тие се подготвени да го препорачаат на други. Постојат три димензии на бренд лојалноста:

1. Став – ставот на потрошувачот кон брендот или кон сугестијата за промена на брендот
2. Однесување – тенденција на потрошувачот да го купува брендот пред други брендови
3. Осетливост на цени – тенденција на потрошувачот да биде подготвен да плати повеќе за брендот кон кој е лојален

За да се направи ефикасна оценка на бренд лојалноста потребни се соодветни пристапи и алатки за мерење и истите може да се поделат во две групи: бихејвиористички кои се базирани на купувањата кои се надгледувани во определен временски период и втората група базирана на ставови каде се поаѓа од изразените преференции, посветеност или намери за купување. Еден од најдобрите пристапи за мерење на бренд лојалноста е пристапот развиен од Акер кој предлага бихејвиористички мерки кои ги опфаќаат шемите на купување и тука спаѓаат мерки како стапка на повторно купување на брендот или број на брендови купени од потрошувачот во определен период. Таквите мерки може да биде скапо да се набават и да се пресметаат и поради тоа може да се користат лојални контрукции кои се состојат од евалуација на лојалноста на база на четири мерки: објективните трошоци за промена на брендот и субјективните ризици кои произлегуваат од промена на бренд, нивото на задоволство односно незадоволство на потрошувачот, степен на допаѓање на компанијата и брендот и нивото на посветеност кон брендот.

Лојалните потрошувачи треба да бидат основата и целта на маркетинг стратегијата. Покрај профитот кој го носат за компанијата тие се основа за развој и подобрување на брендот. Брендот кој ќе ги загуби своите лојални потрошувачи го губи својот правец и е во голема опасност да го загуби пазарниот удел.

Во спротивно како што се зголемува бројот на лојални потрошувачи, се зголемува пазарниот удел и брендот носи поголем профит за компанијата. Пазарниот удел расте бидејќи лојалните потрошувачи ги повторуваат своите купувања и компанијата не ги губи

на сметка на конкуренцијата. Тие дополнително се повредни за компанијата бидејќи цената за нивно задржување е помала од цената за привлекување на нови потрошувачи.

3.4 Пристапи и модели за мерење и оценка на бренд перформансите

Во литературата постојат три примарни правци односно методи за мерење, следење и евалуација на брендovите низ времето и тие се: бренд метрики базирани на потрошувачите, инкрементални бренд продажби и бизнис вредност на брендот.

Првиот правец се состои од квалитативни и квантитативни пристапи за мерење на свесноста на потрошувачот, неговите сфаќања и релација со брендот. Највообичаен начин за реализација на овој правец е мерење на тековните бренд перцепции, знаење, сфаќање и потоа да се следат промените кои настанале низ времето и тие промени да се поврзат со маркетинг комуникациските програми кои биле реализирани во тоа време.⁵⁵

Вториот правец се состои од мерење на краткорочните инкрементални продажби или парични приливи кои биле генерирани од брендот. Овие мерки се бихејвиористички и го следат минатото однесување на потрошувачите и очекуваните идни преференции. Овие мерки дополнително се финансиски ориентирани и настојуваат да ги идентификуваат инкременталните финансиски враќања кои брендот ги направил како резултат на направените маркетинг активности и инвестиции.⁵⁶

Бизнис вредност на брендот како правец ја мери финансиската вредност на брендот за компанијата во текот на подолг временски период. Брендот е организациско средство за кое се прават инвестиции и се добива повраток на инвестираните средства. Ваквите мерења особено добиваат на значење при потенцијални спојувања и аквизиции, оданочување и лиценцирање и тие најчесто се прават на барање на топ менаџментот за да се обезбеди водич за стратешката употреба на организациските ресурси.

⁵⁵ Aaker, David A. (1991), *Managing Brand Equity*, New York: Free Press;

⁵⁶ Schultz, Don E. and Heidi F. Schultz (2003), *IMC: The Next Generation*, New York: McGraw-Hill.

3.4.1 Пристапи и модели за мерење и оценка на бренд перформансите од аспект на потрошувачите

Во наредниот сегмент ќе бидат елаборирани дел од пристапите и моделите кои се користат за мерење и оценка на бренд перформансите во кои оценката се врши од перспектива на потрошувачите.

3.4.1.1 Динамика на брендот (*Brand Dynamics*)

Моделот Динамика на Брендот е развиен од страна на Милворд Браун и е претставен во форма на пирамида чии нивоа ја симболизираат јачината на врската меѓу брендот и потрошувачите. Пирамидата се состои од пет нивоа и тоа⁵⁷:

1. Присуство – го сочинуваат потрошувачи кои покажуваат одреден степен на блискост со брендот но истите не се лојални на него. Бренд присуството или свесноста за брендот е прв чекор кон остварување на бренд лојалност.
2. Релевантност – го сочинуваат потрошувачи кои располагаат со доволно средства да го купуваат брендот и за кои бренд ветувањето е релевантно.
3. Перформанси (изведба) – се мерат преку специфични атрибути и потрошувачите кои сметаат дека еден бренд нема задоволителни перформанси нема да ја добие нивната лојалност.
4. Предност – за потрошувачите не се доволни само задоволителните перформанси туку од брендovите бараат и додадена вредност и диференцијални предности во однос на конкурентските брендови.
5. Врзување – кога потрошувачите сметаат дека брендот е единствениот кој дава клучни предности во соодветната категорија и тие со тој бренд воспоставуваат поблиска конекција и лојалност.

Овој модел преку графички приказ го опишува патот на потрошувачот кон бренд лојалност. Колку се оди кон повисоките нивоа од пирамидата врската меѓу потрошувачот и брендот е појака и тие потрошувачи трошат поголеми износи на врската со брендот.

⁵⁷ Salinas Gabriela (2009) The international brand valuation manual : a complete overview and analysis of brand valuation techniques and methodologies and their application, John Wiley & Sons, стр. 245



Слика бр.10 Brand Dynamics од Millward Brown

Големината на секој слој од оваа пирамида зависи од бројот на потрошувачи во истиот. Колку повеќе дијаграмот изгледа како вертикална колона, отколку како сплескана пирамида, толку брендот остварува подобри резултати.⁵⁸

Сознанијата се добиваат преку анкетирање на потрошувачите и со мерење на ставовите во текот на времето маркетинзите можат да согледаат измени во релациите на потрошувачите и брендските и да се утврдат промените и нивната поврзаност со конкретни маркетинг и комуникациски активности.

Овој модел го споредува конкретниот бренд со тие на конкурентите за да даде информација за перцепциите на потрошувачите за сите алтернативи во категоријата и тие информации се значајни за маркетинг функцијата. Со помош на овој модел компанијата може да утврди каде брендот расте, а каде се намалува и врз основа на тоа да се направат измени во бренд позиционирањето, пораките или маркетинг напорите.⁵⁹

⁵⁸ Ambler Tim, (2003) Marketing and the bottom line – the marketing metrics to pump up cash flow, Prentice Hall, Financial Times, , стр 58

⁵⁹ Tybout Alice, Calkins Tim (2005), Kellogg on branding, John Wiley & Sons, Inc

3.4.1.2 Модел на бренд капитал базиран на потрошувачите

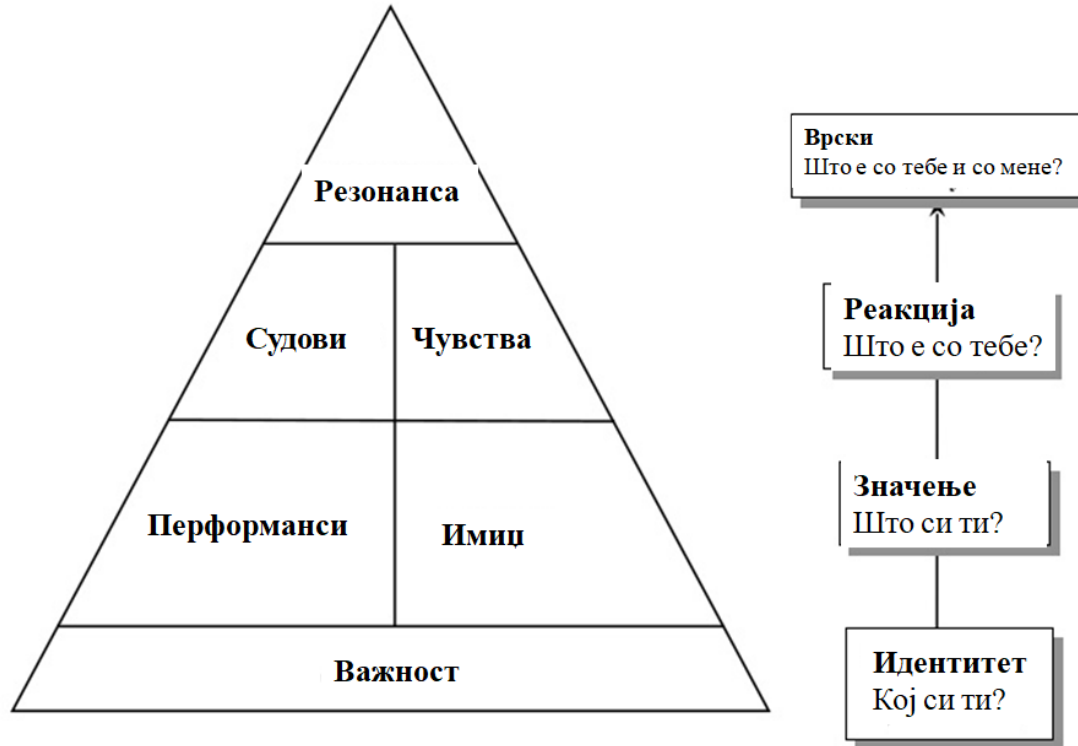
(Customer Based Brand Equity- CBBE)

Капиталот на брендот базиран врз потрошувачите има големи менаџерски импликации и се користи за давање фокус и упатства за дизајнирање на идните маркетинг програми. Се што компанијата прави доведува до подобрување или до влошување на капиталот на брендот а успехот кај потрошувачите е клучен за успехот на компанијата. Во основата на бренд капиталот базиран на потрошувачите се наоѓа знаењето на потрошувачите за конкретниот бренд а во теоријата се развиени различни модели за да се постигне посакуваното ниво на знаење. Во основата на тие модели е постигнување на повисоко ниво на свесност и имиџ на брендот. Свесноста за брендот се состои од препознавање и сеќавање на брендот, додека пак градењето на позитивен имиџ бара маркетинг програми кои поврзуваат силни, поволни и единствени асоцијации со брендот во сеќавањето на потрошувачите.

Според моделот на капитал на брендот базиран на потрошувачите градењето на силни брендови се состои од четири чекори и тоа⁶⁰:

1. Компанијата треба да овозможи идентификување на брендот со потрошувачите и асоцијација на брендот во умовите на потрошувачите со специфична производна класа или потреба на потрошувачите;
2. Треба да се воспостави стабилна севкупност на значењето на брендот во умовите на потрошувачите поврзувајќи ги опишаните и неопишаните асоцијации со соодветни особености;
3. Да се предизвика соодветна реакција кај потрошувачите со оваа бренд-идентификација и значење на брендот; и
4. Реакцијата треба да се трансформира за да се создаде интензивна, активна лојална врска меѓу потрошувачите и брендот.

⁶⁰ Келер Лејн Кевин, (2013), Стратегиски бренд менаџмент, Арс ламина, стр.59



Слика бр.11 Пирамида на бренд капитал базиран на потрошувачите

Овие четири чекори треба да дадат одговор на четири фундаментални прашања а тие се следните:

1. Кој си ти? (идентитет) – при што целта на брендирањето на ова ниво е развој на широка свесност за брендот.
2. Што си ти? (значење на брендот)- тука се опфатени судовите и чувствата за брендот а целта на брендирањето е да се утврдат разликите и точките на паритет
3. Што јас мислам или чувствувам за тебе? (реакција на брендот) – тука се опфатени изведбата и имиџот на брендот а целта е тој бренд да биде перцепиран како најдобар за задоволување на потребите.
4. Какви асоцијации и колкава врска би сакал јас да имам со тебе? (врски со брендот) – крајната цел е постигнување на резонанса со брендот како највисока форма на поврзување на потрошувачот со брендот.

Според Келер еден од клучните аспекти при градењето на силен бренд со висок бренд капитал е евоцирањето на соодветни чувства за брендот. Тие можат да бидат дефинирани како емотивни реакции на потрошувачите на брендот и тие можат да се почувствуваат во текот на користењето на производот. Во рамките на моделот на бренд капитал базиран врз потрошувачите постојат шест чувства кои се битни при градењето на брендот⁶¹:

1. Чувството на топлина се однесува на евоцирање на утешни чувства и смиреност кај потрошувачите кои можат да бидат сентиментални, срдечни или приврзани за брендот.
2. Чувството на забава им овозможува на потрошувачите да се чувствуваат пријатно, весело, ведро,...
3. Чувството на возбуда им овозможува на потрошувачите да бидат полни со енергија и да имаат импресија дека вкусуваат нешто посебно.
4. Чувството на безбедност создава импресија на безбедност, комфор и самоувереност кај потрошувачот и се елиминираат неговите грижи.
5. Чувството на социјално одобрување: потрошувачите имаат чувство дека другите луѓе поповолно ги перцепираат како резултат на употребата на конкретниот бренд.
6. Чувството на самопочит им овозможува на потрошувачите да го подигнат нивото на самопочитување, да ја подигнат својата гордост, исполнетост и реализираност благодарение на конкретниот бренд кој го купуваат.

Притоа првите три вида на чувства се искусвени и непосредни а последните три вида се приватни и трајни.

Крајната цел и последниот чекор од моделот за градење на брендови со висок бренд капитал е да има поголем број на потрошувачи кои имаат постигнато резонанса со брендот која ја карактеризира длабочината или интензитетот на психолошката врска која потрошувачите ја имаат со брендот, како и нивото на активност кое е последица на оваа лојалност. Тие се полојални, купуваат почесто и повеќе и се ангажираат околу брендот

⁶¹ Keller Lane Kevin, (2001), Building customer based brand equity: A blueprint for Creating strong brands, Marketing Science Institute, стр.14

трошејќи време, енергија и ресурси за развој на брендот. Крајниот резултат на примената на моделот на бренд капиталот базиран врз потрошувачите е зголемување на способноста на компанијата успешно да се натпреварува на пазарот. Капиталот на брендот базиран врз потрошувачите најдобро може да се управува преку константно мерење и следење на оствареното.

3.4.1.3 Оценувач на средствата на брендот (Brand Asset Valuator)

Започнувајќи од 1993 година, BAV има реализирано истражување врз преку 800 000 потрошувачи во преку 50 земји и има опфатено преку 45 000 брендови кои биле истражувани низ 72 димензии кои се искombинирани во сет на мерки за мерење на бренд лојалноста. За секоја метрика постои рангирање на опфатените брендови и со оглед на тоа дека овие истражувања во САД се вршат на квартално ниво во последните 10 години компаниите може да добијат и краткорочни и долгорочни податоци за нивните брендови но и општо за трендовите и феномените во областа на брендирањето.

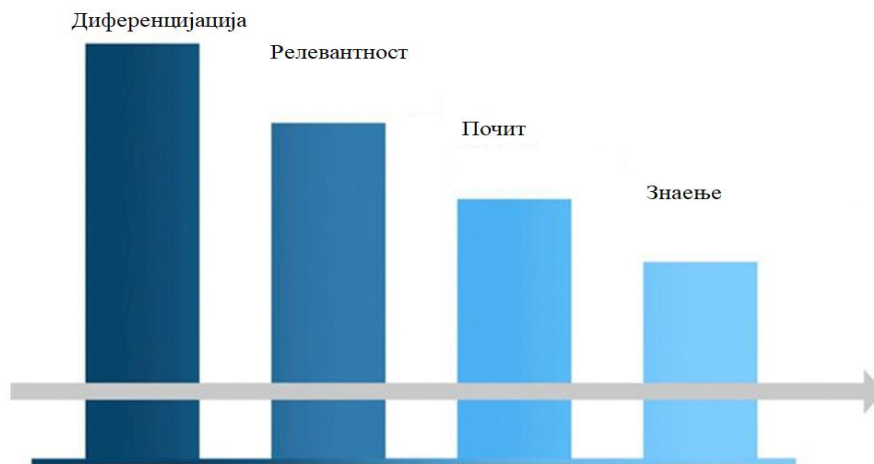
Brand asset valuator е пристап за мерење на бренд перформансите кој е базиран на потрошувачките перцепции кои се мерат преку анкетен прашалник составен од 72 делови кои мерат четири главни области:

1. Диференцијација – колку е посебен брендот на пазарот
2. Релевантност – колку е релевантен брендот за потрошувачот
3. Почит – колку високо потрошувачот го цени брендот
4. Знаење – колку добро потрошувачот е запознаен со брендот

Со комбинирање на првите две области се добива мерката позната како бренд сила а со комбинирање на третата и четвртата димензија се добива мерката позната како бренд раст.

Новите брендови кои се во фаза на раст покажуваат подобри резултати во областите на диференцијација и релевантност, додека пак брендovите кои се во опаѓање

покажуваат обратен тренд и кај нив се подобри показателите на почит и знаење од показателите на диференцијација и релевантност.⁶²



Слика бр.12: Brand asset valuator

Кога се разгледуваат овие четири области односно столбови на брендот потребно е да се согледаат и нивните меѓусебни врски и влијанија. На пример кога диференцијацијата на брендот е поголема од релевантноста, брендот се истакнува на пазарот и има потенцијал да ја канализира таа диференцијација во насока на градење релевантност. Но доколку е обратната ситуација и брендот има поголема релевантност од диференцијација тогаш се јавува состојба на комодизација и потрошувачите сметаат дека тој е лесно заменлив со некој друг и нема да вложуваат дополнителни напори за негова набавка со оглед на тоа дека имаат соодветна замена.

Понатаму кога почитта за еден бренд е поголема од знаењето, тоа е показател дека потрошувачите го сакаат тоа што го знаат за брендот и сакаат да дознаат повеќе со што постои потенцијал за раст. Но кога бренд знаењето е поголемо од почитта, потрошувачите сметаат дека знаат повеќе од доволно за брендот и дека не им е потребно дополнително

⁶² Farris Paul W., (2010), Marketing metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance, Pearson Education, Inc, стр. 140

знаење. Тоа може да биде контрапродуктивно и да биде бариера за освојување на нови потрошувачи.

3.4.2 Пристапи за мерење и оценка на бренд перформансите од аспект на интерната перспектива на организациите

Во основата на пристапите за мерење и оценка на бренд перформансите од компаниска перспектива е третирањето на брендот како финансиско средство и притоа се мери колку брендот вреди како нематеријално средство на компанијата. Постојат различни пристапи за мерење на брендот од аспект на интерната перспектива но најпознат пристап е пристапот дисконтирани парични приливи развиен од страна на консултантската куќа Интербренд.

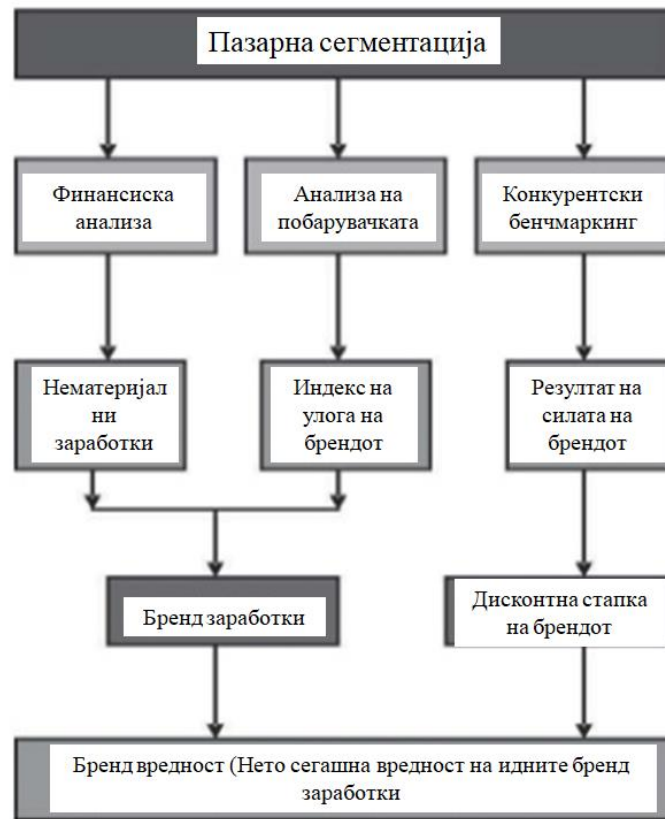
Интербренд е најголемата светска компанија која се занимава со мерење на брендovите и според неа бренд мерењето се базира на проценка на денешната вредност на заработката или паричните приливи кои брендот треба да ги генерира во иднина.

За пресметка на вредноста на брендот се користи процес составен од пет фази⁶³:

1. Сегментација – во која се дефинираат клучните хомогени клиентски групи над кои ќе се врши финансиската анализа и анализата на побарувачката. Според Интербренд однесувањето и ставовите на потрошувачите спрема брендovите се различни од сектор до сектор во зависност од видот на производот, дистрибуцијата и други фактори и бренд вредноста може да се одреди само преку одвоена евалуација на поединечните сегменти кои презентираат група на хомогени потрошувачи.

2. Финансиска анализа – преку финансиската анализа треба да се воспостави EVA (економски додадената вредност) која уште е позната како нематеријална заработка. За да може да се изолира заработката од еден бренд Интербренд ја пресметува EVA која покажува дали компанијата може да генерира заработка поголема од вложениот капитал. Моделот користи пет годишно предвидување на EVA.

⁶³ Soto Tatiana (2008), Methods for Assessing Brand Value: A Comparison between the Interbrand Model and Brand Equity Evaluator Model, Diplomica Verlag GmbH Hamburg, стр.45



Слика бр. 13 Модел на Интербренд

3. Анализа на побарувачката – во овој чекор Интербренд го дефинира Индексот на улогата на брендот (Role of Brand Index - RBI) кој го покажува процентот на нематеријални заработувачки кои може да се доделат на брендот. Индексот на улогата на брендот е мерка за тоа колку добро брендот влијае врз побарувачката на местото на продажба. Улогата на брендот варира од сектор до сектор и истата се детерминира преку процес составен од три чекори: идентификација на двигатели кои ги мотивираат потрошувачите да купат одреден бренд, релативна важност на специфичните двигатели, улогата на брендот во секој од двигателите.

4. Анализа на јачината на брендот – преку конкурентска анализа Интербренд ја анализира јачината на брендот, која од своја страна е поврзана со дисконтната стапка. Силата на брендот го покажува релативниот капацитет на брендот да гарантира побарувачка и на тој начин да обезбеди идни заработки. Во рамките на оваа фаза јачината

на брендот се споредува со таа на конкурентите поаѓајќи од факторите кои влијаат на јачината на брендот дефинирани од страна на Интербренд а тоа се лидерство, стабилност, пазар, интернационален имиџ, тренд, поддршка, заштита. Покрај јачината на брендот во рамките на оваа фаза мора да се пресмета дисконтната стапка која го вклучува факторот ризик и според моделот постои врска меѓу јачината на брендот и дисконтната стапка, *ceteris paribus* и колку е поголема јачината на брендот толку ќе биде помала дисконтната стапка.

5. Пресметка на вредноста на брендот – во оваа фаза од процесот дисконтната стапка се применува на бренд заработката и сумата на сегашната вредност на бренд заработката ја претставува вредноста на брендот.

Друг модел кој ја пресметува вредноста на брендот од компаниска перспектива е моделот Financial World развиен исто така од Интербренд консултантската куќа. Овој модел ја третира вредноста на брендот како капитализираниот профит или разликата во паричен прилив меѓу брендиран производ или услуга и генерички производ или услуга. Вредноста на брендот се пресметува врз основа на јавни информации од годишните извештаи, публикации од стопанските комори и интервјуа со аналитичари и менаџери од компанијата.

Овој пристап ја пресметува вредноста на брендот како диференцијална вредност меѓу бренд заработките во дадена година и заработките кои би се добиле од небрендиран производ и оваа бројка е позната под името како бренд поврзани заработки. За да се добие вредноста на брендот потоа треба да се примени мултипликатор на бренд заработките кој е функција од јачината на брендот.

Овој модел беше првично развиен во 1988 па ревидиран во 1995 година. Се до 1995 година јачината на брендот се пресметуваше земајќи во предвид пет димензии: лидерство, стабилност (лојалност на потрошувачите), интернационалност, континуитет од значењето на брендот во секторот и безбедност на легалното сопствеништво на брендот. По 1995 година јачината на брендот се пресметува врз основа на седум димензии: лидерство, географска екстензија, стабилност, пазар, тренд, поддршка, заштита. Колку е поголем резултатот од наведените димензии толку ќе биде поголем мултипликаторот на заработките и со тоа ќе биде поголема и вредноста на брендот.

4.Алатки за мерење на бренд перформансите

4.1 Marketing dashboards

Marketing dashboard методот креира визуелна слика од сите релевантни информации кои се потребни за мерење и одредување на тековната ефективност во остварувањето наспроти зацртаните цели – и ги комуницира нивоата на перформанси во формат кој е погоден за сите лица независно дали се дел или не се од маркетинг одделот. Понатаму, тие помагаат во носењето на подобри и пософистицирани одлуки за подобрување на метриците и идните иницијативи.⁶⁴

Marketing dashboard е алатка која им овозможува на маркетарите да ги мерат, надгледуваат, менаџираат и максимизираат маркетинг резултатите. Како што и контролната табла во автомобилот му овозможува на возачот да ги добие потребните индикатори на изведба, како што се брзина, температура, ниво на гориво, marketing dashboard му овозможува на маркетарот да добие индикатори за остварените маркетинг перформанси.⁶⁵ Marketing dashboard овозможува усогласување на маркетинг перформансите и бизнис целите, го подобрува носењето на одлуките и допринесува за поголема ефикасност на маркетинг инвестициите.⁶⁶

Добро дизајнираната marketing dashboard обезбедува сумирани податоци преку графички формат и ги предупредува корисниците за вредностите на постигнатите перформанси кои се значајно под или над очекувањата. За мерење на маркетинг перформансите постојат одредени применливи метрики кои се поделени на финансиски и нефинансиски⁶⁷.

Примената на marketing dashboard треба да им овозможи на лицата задолжени за носење на одлуките да добијат редуциран сет на витални мерки во форма која лесно може да се интерпретира и применува. Додека пак, напредните софтверски пакети можат да

⁶⁴ Marketo Inc., (2011), Definitive Guide to Marketing Metrics and Analytics, стр.55-59

⁶⁵ Srivastava K. R., Reibstein J.D., Yogesh Y.,(2006), Linking Marketing Metrics to Financial Performance, Zyman Institute of Brand Science, стр. 24-27

⁶⁶ Gallagher B., Kayler K. (2009), Leading with marketing, AuthorHouse, Indiana, стр. 158

⁶⁷ Farris P., Bendle N., Pfeifer P., Reibstein D., (2006) Marketing metrics: 50+ metrics every executive should master, Prentice Hall,стр.305-323) ; Solcansky M., Simberova I., (2010), Measurement of marketing effectiveness, Economics and Management, (15), стр. 755-759

презентираат критични информации во графици кои можат лесно да се читаат, кои се составуваат во реално време од страна на корпоративните информациски системи.

Добрата marketing dashboard е визуелна репрезентација која ги покажува: усогласеноста на маркетингот со бизнисот, придонесот на маркетингот во бизнисот и способноста на маркетингот да ги оствари перформансните цели изразени во термини на резултати, време и трошоци.

Според LaPointe постојат пет клучни користи од примената на marketing dashboards во стратегискиот маркетинг и бренд менаџмент⁶⁸:

1. Marketing dashboard методата ги усогласува маркетинг целите со компаниските финансиски цели и корпоративната стратегија преку селекција на критични метрики и споделување на резултатите.
2. Marketing dashboard методата не само што креира организациско усогласување во рамките на маркетингот со поврзување на трошењата со помал сет на фокусирани цели, исто така ги појаснува врските меѓу маркетингот и другите корпоративни функционални области. Таа ги кристализира улогите и обврските за да обезбеди дека секој ја разбира меѓусебната поврзаност и зависност меѓу одделите и функциите. Резултатот од целокупното ова усогласување лесно може да се види во големото задоволство од работата кое се постигнува во култура на перформанси и успех.
3. Marketing dashboard методата воспоставува директни врски меѓу трошењата и профитот. Таа користи графички претстави на клучните метрики на начини кои ги покажуваат, многу често и на прв поглед, каузалните врски меѓу маркетинг иницијативите и финансиските резултати.
4. Таа креира организација која учи која носи одлуки базирани на цврсти факти надополнети со искусвена интуиција, наместо да носи одлуки кои се базираат на интуиција надополнета со неколку опасни факти. Најголема корист од примената на Marketing dashboard методата е драматичното намалување на

⁶⁸ LaPointe Patrick, (2005), Marketing by the Dashboard Light: How to Get More Insight, Foresight, and Accountability from your marketing investments, Association of National Advertisers, USA, стр.25

потрошеното време за разгледување на аргументите и побрзото носење на одлуките.

5. Таа креира транспарентност на маркетинг целите, операциите и перформансите, креирајќи појаки сојузи и надвор од маркетинг одделот. На овој начин маркетинг одделот ја стекнува довербата од страна на другите оддели и менаџери и сите останати лица кои улествуваат во процесот на носење на одлуките.

Постапката на креирање на Marketing dashboard се состои од пет чекори⁶⁹: усогласување на маркетинг резултатите со бизнис резултатите, избор на метриците, документирање на синџирот на податоци, прибирање на податоци, валидација и преглед

За многу компании, пристапот и менаџментот со податоците е најголем предизвик во процесот на усвојување и примена на метриците. Многу организации се борат со точноста на податоците, нивниот интегритет и конзистентност. Доколку компанијата ги поседува адекватните податоци, ќе може да ги поврзе и да конструира marketing dashboard, да изведува аналитики и во крајна линија да носи подобри одлуки.

При креирањето на marketing dashboard многу често се применува пристапот на тестирање-и-учење:

- Се започнува од пилот и се креира алфа верзија од marketing dashboard – со ова компанијата може многу да научи за метриците, податоците и аналитичките способности и процеси.
- Фокусот да се стави на празнините и да се креира бета верзија – оваа верзија треба да им се презентира на клучните стејкхолдери и да се побара нивниот инпут и фидбек со цел да се постигне нејзино подобрување.
- Да се направат прилагодувања и да се започне со поформален препродукциски процес – во оваа фаза компанијата треба да размислува за процесот на усвојување, развојот на внатрешните вештини, автоматизацијата на протокот на податоци и оценката на бизнис интелигенцијата и софтверот на marketing dashboard.

⁶⁹ <http://www.marketingprofs.com/articles/2010/3454/how-to-create-your-marketing-dashboard-in-five-easy-steps>

Компаниите треба да земат во предвид дека marketing dashboard треба да се менува со текот на времето бидејќи се менуваат условите во кои делува маркетингот. За лицата кои се задолжени за носење на стратешките маркетинг одлуки, marketing dashboard треба да содржи метрики кои се поврзани со главните бизнис драјвери, односно метрики за факторите кои влијаат врз перформансите. Клучните бизнис драјвери можат да вклучуваат учество во паричникот на потрошувачот, или ретенција на потрошувачот споредено со главните конкуренти.⁷⁰

На оперативно ниво, менаџерите, можат да изберат метрики кои се поврзани со имплементацијата на стратегијата.

4.2 Brand Scorecard

Brand Scorecard е алатка која го следи здравјето на брендот во умовите на потрошувачите, додека пак Marketing Dashboard ги согледува работите од перспектива на компанијата. Marketing Dashboard е заинтересирана за направените инвестиции и што да се очекува од нив во смисла на однесување на потрошувачите, додека пак Brand Scorecard е заинтересиран што потрошувачите мислат и чувствуваат за брендот и колку добро тој бренд ги поддржува посакуваните предлози за вредност.⁷¹

Во рамките на marketing dashboard, brand scorecard е сместен во средината меѓу инпутите и аутпутите. Во таа позиција brand scorecard има задача да ја покажува еволуцијата на бренд средствата и постојано да ја мери потенцијалната вредност на побарувачката. Во тој контекст се препорачува brand scorecard да биде посебен но поврзан дел од целокупната marketing dashboard.

Brand scorecard може да биде развиен врз база на бренд метрики и со негова помош компанијата може да ги мери клучните бихејвиористички динамики поврзани со брендот и да ги спореди со конкурентските брендови.

⁷⁰ Cravens David, Piercy Nigel (2012), Strategic marketing, Marketing performance measurement, McGraw-Hill Education, chapter 15

⁷¹ LaPointe Patrick,(2005) Marketing by the Dashboard Light: How to Get More Insight, Foresight, and Accountability from your marketing investments, Marketing NPV, стр. 107

Дополнително со помош на Brand scorecard може да се идентификува положбата на брендот на пазарот. Тој обезбедува информации потребни за реализација на бренд ревизијата со која се оценува целокупниот бренд менаџмент на компанијата. Бренд ревизијата се состои од собирање на информации за тоа колку добро брендот се користи во земјата во која се маркетира, оценка на девијациите и евалуација на бренд перформансите. Информациите за девијациите се многу значајни и истите можат да покажуваат дека брендот е лошо менаџиран или дека настанале промени во динамиката на пазарот и сето тоа може да биде основа за корективни мерки и адаптации.

Brand scorecard мери четири димензии од брендот кои го поврзуваат потрошувачот со брендот:

1. Функционалните перформанси на производот или услугата – секој бренд треба да достави комбинација на функционални верувања за корисникот и со помош на оваа алатка треба да измери колку добро овие функционални елементи се перцепирани од искуството на редовните потрошувачи наспроти новите потрошувачи.
2. Погодноста и леснотијата за набавка на производот или услугата – достапноста на брендот има огромно значење за неговата вредност. Доколку брендот е перцепиран како достапен на блиски и погодни локации за потрошувачите се зголемуваат неговите шанси за успех.
3. Личноста на брендот – секој бренд треба да поседува свои клучни индивидуални одлики како “доверлив” “ослонлив” “иновативен”. Доколку компанијата успее да придобие такви атрибути за своите брендови се зголемува веројатноста за придобивање на нови потрошувачи и зголемување на продажбата на веќе постоечките и таквите атрибути треба да се вклучени во оваа алатка.
4. Цената и компонентата на вредност – независно дали брендот настапува со стратегија на ниски, средни или високи цени, цената во комбинација со вредноста на брендот можат да бидат основа за успех или неуспех на компанијата. Апсолутната цена и релативната цена која покажува дали

потрошувачите сметаат дека брендот нуди добра вредност за парите треба да бидат опфатени во brand scorecard.

Со комбинирање на овие четири димензии може да се добие информација за тоа колку добро расте брендот и колкави се потенцијалните парични приливи во иднина.

За да може оваа алатка да даде оптимални резултати потребно е да се утврдат соодветни интервали на мерење. Поголемите мерења треба да се вршат во интервали од три, шест и дванаесет месеци, додека пак помали студии треба да се прават на шест, осум и дванаесет недели. Тоа повлекува големи трошоци но информациите се многу значајни за правилно насочување на бренд менаџментот.

4.3 Brand report card

Brand report card е алатка за систематско оценување на перформансите на брендот врз основа на десет карактеристики кои Келер ги идентификувал како карактеристики на силните брендови. Оваа алатка им овозможува на компаниите да ги идентификуваат областите во кои е потребно подобрување, областите во кои брендот покажува одлични резултати и да се сфати целокупната конфигурација на брендот.

Десетте карактеристики според кои се врши евалуацијата на брендот се⁷²:

1.Брендот покажува одлични резултати во доставувањето на бенефитите кои потрошувачите ги заслужуваат - потрошувачите ги купуваат производите и услугите кои поседуваат компактна целина од атрибути, бренд имиџ, услуга и други допирливи и недопирливи елементи.

2.Брендот останува релевантен – кај силните брендови, бренд капиталот зависи од квалитетот и од сет на нематеријални фактори. Таквите нематеријални фактори се: замислување на корисникот (типот на личноста која го користи брендот), замислување на примената (типови на ситуации во кои се користи брендот), типот на личноста отсликана со брендот (искрена, возбудлива, компетентна), чувството кое брендот сака да го предизвика со брендот и типот на врска која сака да ја гради со потрошувачот (лојална,

⁷² Keller Kevin Lane (2000), The brand report card, Harvard Business Review, стр. 4-8

повремена или сезонска). Поради тоа при градењето на силниот бренд, компанијата мора да и даде едно подлабоко значење на релевантноста и да посвети внимание и на перцепциите за целата компанија и за нејзината улога во општеството.

3. Стратегијата на цени треба да биде базирана на потрошувачките перцепции за вредност – силниот бренд поседува соодветна комбинација на квалитет, дизајн, карактеристики, трошоци и цени што е многу тешко да се постигне. Притоа посебно треба да се внимава на односот вредност и цена бидејќи потрошувачите ги купуваат производите и услугите кои според нивната перцепција вредат за цената која се наплаќа.

4. Брендот треба да биде правилно позициониран – брендovите кои се правилно позиционирани имаат голема предност во однос на конкуренцијата и тоа им овозможува да развиваат точки на паритет во областите во кои конкурентите сакаат да развијат предност, додека пак во другите области развиваат точки на диференцијација кои им носат предност. Но доколку компанијата поседува повеќе брендови треба да се внимава бидејќи точките на паритет и точките на диференцијација од една категорија не мора да даваат резултати во други категории.

5. Брендот е конзистентен - силните брендови се брендови во кои е постигнат баланс меѓу маркетинг активностите и промените со кои се постигнува релевантноста. Конзистентноста се однесува на постојаност во бренд имиџот бидејќи најмалку што сака една компанија е да праќа збунувачки и неусогласени пораки до потрошувачите.

6. Бренд портфолиото и хиерархијата да имаат смисла – компаниите најчесто располагаат со повеќе брендови и тие допринесуваат за целокупниот бренд капитал на бренд портфолиото преку нивните индивидуални способности за подигнување на свесноста и асоцијациите со брендот. Дополнително секој бренд треба да биде одвоен од останатите, но тоа иако е тешко да се постигне, сепак треба да се знаат одредени граници бидејќи преголемо мешање на еден со друг бренд може да биде контрапродуктивно и опасно за компанијата.

7. Брендот користи и координира сет од маркетинг активности за да гради бренд капитал – со помош на елементи како што се лого, симболи, слогани силните брендови ја зголемуваат свесноста кај потрошувачите и овозможуваат конкурентска и легална заштита на брендот. Со помош на маркетинг активностите компанијата може да ги информира

потрошувачите како и зошто се користи производот, кој го користи, каде и кога, да го поврзе брендот со позната личност или место и на тој начин да го гради неговиот имиџ и бренд капитал. Дополнително со тие активности може да генерира побарувачка или од страна на потрошувачите или од страна на дистрибутерите.

8. Сфаќањето на менаџерите за значењето на брендот за потрошувачите – менаџерите на силните брендови потполно го ценат имиџот на брендот кој ги сочинува перцепциите, верувањата, ставовите и однесувањата кои потрошувачите ги поврзуваат со нивниот бренд. Како резултат на тоа тие можат самоуверено да носат одлуки бидејќи знаат што потрошувачите сакаат а што не сакаат кај брендот и кои се нивните клучни асоцијации со него.

9. Брендот добива соодветна поддршка која се применува на долг рок – многу често при градењето на бренд капиталот менаџерите сакајќи да постигнат побрзи резултати сакаат да заобиколат некои од чекорите во градењето на потребната свесност и асоцијации, но тоа не треба да се прави а поддршката за брендот треба да биде постојана бидејќи не е доволно да се постигне бренд капитал туку тој треба и да се одржува.

10. Компанијата врши мониторинг на изворите на бренд капитал – кај силните брендови се користат бренд ревизии и студии за следење на брендовите. Бренд ревизиите се особено корисни кога се реализираат периодично и преку нив се добива информација за начинот на маркетингање и брендирање на производите и услугите. Тие повеќе се фокусираат на тоа што било со брендот додека пак студиите за следење на брендовите мерат каде се наоѓа брендот и дали маркетинг програмите ги даваат посакуваните ефекти. Силните брендови користат и бренд повелби во кои е наведена компанијата филозофија за брендовите и бренд капиталот. Во бренд повелбата се дадени и насоки за имплементација на бренд стратегиите и тактиките и се документирани правилните начини на третирање на брендот и неговите елементи.

Менаџерите се трудат да ги максимизираат сите десет карактеристики кои беа претходно елаборирани, но тоа реално не е секогаш возможно и поради тоа треба прво да согледаат како поединечните акции ќе влијаат на тие карактеристики.

ГЛАВА IV

Организациските перформанси на компаниите – основен индикатор за успешноста во работењето на компаниите

1. Детерминирање на организациските перформанси и разграничување на организациските перформанси од организациската ефективност

Поимот организациски перформанси е поим кој често се користи во академската литература, но самото дефинирање на истиот преставува предизвик поради многубројните значења. До денес не постои една универзално прифатена дефиниција за поимот организациски перформанси и во наредниот сегмент ќе биде презентирана еволуцијата во дефинирањето на истиот.

Во 1950-тите години под поимот организациски перформанси се подразбираше обемот до кој една организација која беше разгледувана како социјален систем ги исполнува своите цели и мерењето на перформансите се состоеше од мерење на работата, луѓето и организациската структура. (Georgopoulos & Tannenbaum, 1957: p. 535).⁷³ Во 1960-тите и во 1970-тите години, организациските перформанси беа дефинирани како способност на организацијата да ја експлоатира својата околина и да ги користи ограничените ресурси (Yuchtman & Seashore, 1967: p. 379)⁷⁴. Во 1980-тите и 1990-тите организациските перформанси беа дефинирани како способност на организацијата за остварување на целите (ефективност) со користење на минимални ресурси(ефикасност). Основен индикатор на вака дефинираните перформанси беше профитот кој организацијата го остваруваше од преземените активности.

Според Lebars & Euske (Lebars & Euske 2006)⁷⁵ организациските перформанси се сет од финансиски и нефинансиски индикатори кои обезбедуваат информации за степенот на остварување на целите и резултатите. Перформансите се динамичен поим кој може да биде прикажан со помош на каузален модел кој ќе даде објаснување како моменталните акции ќе влијаат на идните резултати. Перформансите може да бидат интерпретирани на различен начин во зависност од личноста која ја врши оценката на организациските

⁷³ Georgopoulos, B., Tannenbaum, A. (1957), "A Study of Organizational Effectiveness", *American Sociological Review* 22, pp. 534-40

⁷⁴ Yuchtman, E. & Seashore, S. (1967), "Factorial Analysis of Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly* 12(3), pp. 377-95

⁷⁵ Lebars, M., Euske, K. (2006), "A conceptual and operational delineation of performance", *Business Performance Measurement*, Cambridge University Press

перформанси (може да постои разлика во оценката на организациските перформанси меѓу личност која работи во организацијата и личност која е надвор од организацијата). За презентирање на организациските перформанси потребно е да се поседува способност за квантификација на резултатите.

Перформансите се еден вид на индикатор за ефективност и поради тоа потребно е да се направи дистинкција меѓу организациските перформанси и погенералниот поим организациска ефективност. Организациската ефективност е поширок поим кој ги опфаќа организациските перформанси но и интерните перформанси кои се поврзани со поефикасно и поефективно оперативно функционирање. Додека пак, организациските перформанси се перформанси кои опфаќаат три области на резултати на организацијата⁷⁶:

1. финансиски перформанси (профит, повраток на средствата, повраток на инвестициите)
2. пазарни перформанси на производите/услугите (продажба, пазарен удел) и
3. повраток за акционерите (вкупен повраток на средства за акционерите, економска додадена вредност, итн)

Организациските перформанси се мултидимензионален поим и мултидимензионалноста потекнува од следните три извори:

1. Кои се стејкхолдерите (заинтересираните страни) за кои перформансите се релевантни – стејкхолдерите го вклучуваат секој кој може да влијае или е под влијание на остварувањето на организациските цели и тие во себе ги вклучуваат менаџерите, вработените, добавувачите, клиентите, акционерите, владата, невладините организации и други. Тие може да имаат различна мотивација и поврзаност со организацијата со што се наметнува посебен начин на мерење на нивната поврзаност и условеност. Главната поделба на стејкхолдерите е на примарни стејкхолдери како добавувачите и клиентите кои учествуваат во директна размена со организацијата и секундарните стејкхолдери кои не учествуваат во директна размена. Како резултат на тоа постои меѓусебна зависност на организацијата од примарните стејкхолдери додека пак таква зависност не

⁷⁶ Richard Pierre J., Devinney Timothy M., Yip George S., Johnson Gerry, (2009), Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice, Journal of Management, Vol. 35 No. 3, pp. 718-804

постои со секундарните стејкхолдери кои имаат многу мало влијание врз организацијата.

2. Кои се условите (околностите) за кои се одредуваат перформансите – организациите се хетерогени во поглед на способностите и ресурсите кои ги поседуваат и во начинот на кој ги користат. Малите и големите организации во тој контекст поседуваат различни ресурси и применуваат различни стратегии. И големите и малите организации користат финансиски и нефинансиски мерки за мерење на перформансите. Стратегијата која ја користи организацијата зависи од ресурсите со кои располага но и од стратегијата и околностите во индустријата во која делува. Доколку организацијата ја промени стратегијата на делување тоа ќе влијае и врз начинот на кој ќе бидат оценувани нејзините перформанси и индикаторите кои ќе се користат во мерењето.⁷⁷
3. Временската рамка која е релевантна за мерење на перформансите – остварените перформанси се променлива категорија и како резултат на тоа организациите мора да бидат внимателни со користење само на краткорочни и среднорочни показатели за мерење на организациските перформанси и потребно е да се направи комбинација од краткорочни, среднорочни и долгорочни показатели кои на најдобар начин ќе ги сумираат остварените резултати. Промените во остварените перформанси се остваруваат со различни стапки во различни индустрии и поради тоа мерењето на перформансите мора да се прилагоди на контекстот и индустријата на делување на организацијата. Дополнително голем дел од мерките кои се користат за мерење на перформансите се зависни од временскиот период за кој се врши мерењето и кај голем дел акциите кои се преземени во претходните периоди имаат ефекти и влијанија на остварувањата во идните периоди.

⁷⁷ Levenson, A. R., Van der Stede, W. A., & Cohen, S. G. 2006. Measuring the relationship between managerial competencies and performance. *Journal of Management*, 32: 360–380.

2. Преглед на основните детерминанти на организациските перформанси

Анализата на основните детерминанти на организациските перформанси ќе биде направена со примена на една од најпознатите рамки за оценка на организациските перформанси а тоа е Институционалниот и Организацискиот модел за Оценка кој беше развиен од Универзалиа и Интернационалниот Развоен Ресурсен Центар (International Development Resource Centre – IDRC). Според истиот организациските перформанси се мултидимензионална идеја која е баланс меѓу ефективноста, ефикасноста, релевантноста и финансиската одржливост но од самата рамка произлегува дека организациските перформанси мора да се испитуваат во релација со организациската мотивација, капацитет и екстерно окружување.⁷⁸



Слика бр.14: Институционален и организациски модел за оценка на организациските перформанси

⁷⁸ Lusthaus Charles, Adrien Marie-Hélène, Anderson Gary, Carden Fred, Plinio Montalván George, (2002), Organizational Assessment: A Framework for Improving Performance, International Development Research Centre/Inter-American Development Bank, стр. 14

Организациските перформанси се однесуваат на севкупниот организациски резултат односно на комбинирани резултати од индивидуалните, тимските и програмските перформанси и истите имаат четири основни елементи: ефективност, ефикасност, релевантност и финансиска оддржливост.

Организациската ефективност е предуслов за постигнување на организациските цели и истата се дефинира како обем до кој организацијата ги остварува целите. За мерење на организациската ефективност може да се користат голем број на различни индикатори меѓу кои: остварување на целите, број на опслужени клиенти, квалитет на производите или услугите, достапност на услугите и примена, генерирање на знаење и примена, побарувачка за производите или услугите и други.

Организациската ефикасност е вториот генерален концепт при оценката на организациските перформанси. Секоја компанија располага со одредено ниво на ресурси кои се користат за креирање на понудата од производи и услуги на компанијата и истата мора да делува во рамките на тие ресурси. Организациската ефикасност може да се дефинира како споредба на организациските резултати со ресурсите односно споредба на добиениот аутпут и трошоците направени да се добие тој аутпут. Најосновен начин на мерење на ефикасноста е односот на аутпути и инпути и организациската ефикасност е постигната кога со минимално ниво на ресурси се искористени за проиводство на планираниот аутпут или за постигнување на целите на програмата, операцијата или одделот.

За пресметка на организациската ефикасност се користат соодветни индикатори меѓу кои: трошоци по услуга или обезбедена програма, аутпут по вработен, трошоци по опслужен клиент, отсуство на вработените и стапки на обрт, стапка на исполнување на програмите, навременост на испорака и други.

За да може една компанија да опстои мора да добие поддршка од окружувањето односно да придобие стејкхолдери кои ќе ги сакаат, ќе имаат потреба од и ќе бидат подготвени да ги поддржат производите и услугите кои ги нуди компанијата. Поради тоа нивото на организациски перформанси зависи од релевантноста на компанијата која може да се дефинира како способност на организацијата да ги исполни потребите и да ја добие поддршката од клучните стејкхолдери во минатото, сегашноста и во иднината.

За оценка на релевантноста се користат соодветни индикатори како што се: задоволство на стејкхолдерите, број на нови програми и услуги, промени во репутацијата меѓу соработниците, промени на улогите, број на нови и стари финансиски поддржувачи, промени во организациската иновација и адаптивност и други.

Иако една компанија може да биде ефикасна, ефективна и релевантна за стејкхолдерите, сепак може да биде пред финансиски колапс и поради тоа претходните димензии мора да бидат надолнети со финансиската одржливост. Финансиската одржливост се однесува на способноста на компанијата да добие фондови кои се потребни за задоволување на функционалните барања на краток, среден и долг рок. Финансиската одржливост се состои од три димензии: способност за плаќање на сметките, извори и типови на приходи на кои компанијата ги базира трошоците и способност на компанијата да функционира врз база на сопствената алокација на ресурси.

За мерење на финансиската одржливост се користат соодветни индикатори како што се: промени во изминатите три години, однос на готовина и приливи, однос на вкупни средства и вкупни обврски, степен на диверзификација на изворите на финансирање и други.

Организациите не делуваат во вакуум. Истите се составен дел од одредено окружување со кое имаат нераскинлива врска. Секој обид да се изврши проценка и подобрување на организациските перформанси мора да ги опфати силите кои се надвор од организацијата кои можат да и помогнат или да и отежнат во остварувањето на перформансите. Правилата на игра на општеството се едни од најважните фактори од окружувањето кои влијаат врз компаниите. Административните и политичките правила, социјално/културното, економското, еколошкото и технолошкото окружување влијаат врз остварените перформанси и врз целокупната работа на компанијата.

Врз организациските перформанси влијаат и факторите кои спаѓаат во категоријата на организациски капацитет кои според авторите на оваа рамка во себе ги опфаќаат следните фактори: финансиски менаџмент, програмски менаџмент, процес менаџмент, интерорганизациски врски, стратешко лидерство, човечки ресурси, инфраструктура и структура.

Дополнително врз организациските перформанси влијаат факторите кои спаѓаат во категоријата на организациска мотивација во која се опфатени историјата, мисијата, културата и наградите.

Сите наведени фактори на свој посебен начин влијаат врз работењето на компаниите а со тоа и врз остварените резултати од тоа работење.

3. Пристапи за мерење и оценка на организациските перформанси

3.1 Традиционални пристапи за мерење и оценка на организациските перформанси

Традиционалните методи за мерење и оценка на организациските перформанси се базираат на оценката на способноста на компанијата да ги постигне посакуваните финансиски индикатори: профит, обрт и пазарен удел.⁷⁹ Традиционалните пристапи за мерење и оценка на организациските перформанси се базираат на информации и техники кои се достапни во сметководствениот оддел и во основа се финансиски мерки како што се ROI, нето профит и слични кои во основа се фокусирани на она што беше остварено во минатото а не на она што се прави за да се создаде идна вредност за сите заинтересирани страни.

Традиционалните методи за мерење и оценка на организациските перформанси обезбедуваат само ретроспективен поглед на конкурентската позиција на компанијата која постоела во некоја точка во минатото. Ваквата анализа е истовремено статичка, застарена и некомплетна. Овие пристапи не даваат информации зошто остварените перформанси се такви какви што се или што треба да направи компанијата за да биде поблиску до остварување на стратегиските цели.

Основните недостатоци на традиционалните пристапи за мерење и оценка на организациските перформанси се следните:

⁷⁹ Rosova Andrea , Balog Michal, (2012), Traditional and modern methods and approaches to the evaluation of company performance, Carpathian Logistic Congress, Jeseník, Czech Republic

1. Сите мерки имаат краткорочен фокус. Многу организации собираат информации кои се само финансиски и оперативни како што се на пример приход, профит, трошок по вработен кои се евидентираат во сметководствениот систем. Но фокусот на краткорочни показатели е причина зошто многу организации имаат проблеми да преживеат на долг рок. Тие често остваруваат добри перформанси во рок од една до две години но потоа доживуваат неуспех.
2. Сите традиционални мерки се базираат на застарени и ирелевантни принципи и им недостига релевантност за да бидат применливи во модерната бизнис средина
3. Показателите за мерење на организациските перформанси повеќе се фокусираат на податоците за трошоците и приходите а многу помалку на целиот процес и најчесто обезбедуваат нерелевантни и погрешно наведувачки информации. Таквите показатели не можат да и помогнат на организацијата да има јасен увид во постигнатото и да ја насочат кон евентуални корективни акции.
4. Мерките кои се користат во традиционалните пристапи не се базирани на анализа на активностите и процесите кои се основни за да се одреди дали активноста или процесот додава некаква вредност за сите учесници. Тоа е голем недостаток бидејќи компаниите треба да имаат информации кои процеси и активности поседуваат способност за континуирано исполнување на барањата на потрошувачите.
5. Овие пристапи се базираат на следење на поединечни димензии на остварените перформанси и не обезбедуваат интегриран или холистички поглед на остварените перформанси. Поединечни перформанси се мерат само во селектирани области и менаџерите врз основа на тоа парцијално мерење не се во состојба да дефинираат дали стратегиите се имплементирани на ефективен начин.
6. Традиционалните системи за мерење на организациските перформанси ја поттикнуваат конкуренцијата и ја обесхрабруваат тимската работа. Многу често се врши споредба на остварените перформанси меѓу различните бизнис единици, наместо да се врши споредба на секоја бизнис единица со нејзините перформансни цели. Ова може да се третира како суптилен начин за обесхрабрување на тимската работа бидејќи таа бизнис единица која е најдобра ќе настојува да остане таква и

нема да ги сподели тајните за оствареното со останатите бизнис единици. Дополнително кога вработените поседуваат информации за нивното рангирање во однос на нивните соработници од истата организација се создава дополнителен притисок и се појавува опасност за понатамошно остварување лоши резултати.

7. Дополнително кај најголем дел од овие системи се врши оценка на индивидуалните а не на тимските перформанси. Индивидуалците се тие кои добиваат унапредувања а не тимовите. Со тоа се влијае негативно на севкупните организациски перформанси бидејќи во организацијата не се негува култура на споделување на искуствата и соработка.

Во пракса, најчесто користената традиционална алатка за мерење на организациските перформанси е пирамидата на соодносни показатели. На врвот на пирамидата на односи е севкупната мерка на профитабилност која го дели профитот според средствата кои биле искористени за генерирање на тој профит, односно повратокот на инвестираниот капитал. Ова потоа се дели на уште два основни показатели: профитната маргина на продажбите и обртот на капиталот кој е производ на овие два показатели. Секој од секундарните показатели понатаму може да се подели на терцијарни показатели, но како што се оди надолу по пирамидата процесот е станува се полимитиран бидејќи иако постои јасна врска меѓу вредностите, со примена на фокусиран пристап во кој ќе се разгледа причината за пресметка на секој показател би дал многу подобри резултати.

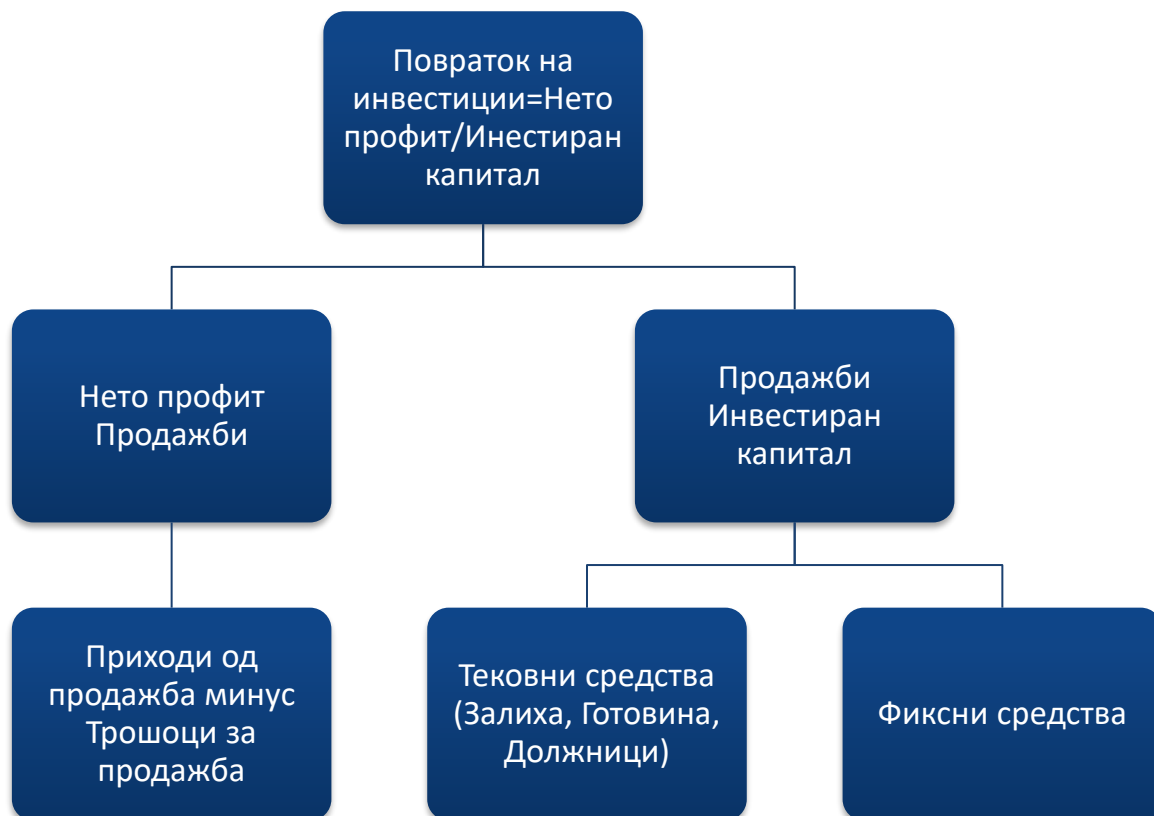
Во рамките на пирамидата на соодносни показатели се пресметуваат следните пет клучни показатели⁸⁰:

1. тековен сооднос, кој се добива кога тековните средства ќе се поделат со тековните обврски
2. брз однос, кој е еднаков на брзите средства(тековни средства намалени за инвентар) поделени со тековните обврски.
3. период за обрт на попис, кој е еднаков на попишаните средства поделени со трошоците за продажба и притоа резултат е прикажан во денови или месеци.
4. сооднос на должниците и продажбата, а резултатот е прикажан како просечен период за собирање на средствата.

⁸⁰ Neely Andy, (2007), Business Performance Measurement: Unifying theories and integrating practice, 2nd edition, Cambridge University Press, New York, стр. 7

5. сооднос на кредиторите и купувањата, прикажан како просечен период на плаќање

Секој од овие соодносни показатели се однесува на различен аспект на собирањето на паричните средства и на циклусот на плаќања. Доколку компанијата повеќе сака да се фокусира на долгорочната профитабилност а не на краткорочните парични приливи, треба да се користат други соодносни показатели. Постојат многубројни такви показатели како што е на пример соодносот на профитот и продажбата (кај кој треба да се утврди дали ќе се мери пред или по плаќањето на каматите и даноците), додадената вредност (приходите од продажбите намалени за трошоците за сировини) и други. Независно кој соодносен показател се користи истиот треба да биде релевантен за компанијата и да одговара на интересите на корисникот кој преку истиот треба да добие јасна слика за состојбата.



Слика бр.15: Пирамида на сметководствени(финансиски) показатели

Други показатели кои може да се пресметуваат за да се утврдат организациските перформанси го вклучуваат и соодносот на долговите и капиталот кој го покажува ризикот поврзан со капиталните добивки на компанијата. Тука основното правило е дека фиксните средства треба да се финансираат од капиталот кој е добиен на долгорочна основа додека пак капиталот со кој се работи тековно треба да се користи за финансирање на краткорочните потреби.

Постојат повеќе различни показатели кои обезбедуваат делумна информација за остварените перформанси како на пример РВИГ (профит пред даноци и камати), РАИТ (профит по плаќањето на даноците и каматите) но не постои дефинитивен сет на показатели кои даваат преглед на остварените перформанси. Дел од тие показатели и мерки може да се добијат од годишните финансиски извештаи но треба многу да се внимава со тие податоци бидејќи честа е праксата на нивно козметичко средување за да се прикажат прифатливи резултати, иако при изготвувањето на извештаите се применуваат глобално прифатени принципи и подлежат на ревизија од страна на независни тела.

Податоците кои се добиваат за соодносните показатели им овозможуваат на финансиските менаџери да имаат увид во остварените финансиски перформанси (најчесто во споредба со главните конкуренти) и да ги прилагодуваат оперативните и финансиските активности на поставените цели. Наведените податоци се особено значајни за финансиската функција и остварените финансиски перформанси не може да се изедначат со остварените организациски перформанси.

3.2 Современи пристапи за мерење и оценка на организациските перформанси

Почетоците на системите за мерење и оценка на перформансите датираат од крајот на 1980-тите и во текот на 1990-тите години од 20 век. Голем дел од овие системи беа креирани за да им овозможат на организациите да ги имплементираат процесите и да ги подобрат перформансите. (Pun and White, 2005). Според Neely (Neely,2004) организациите кои користат Системи за мерење и оценка на организациските перформанси (Measurement and Evaluation Systems of Organizational Performance – MESOP) како основа за менаџирање остваруваат подобри перформанси од компаниите кои не користат такви системи.

MESOP може да се дефинира како сет од метрики (показатели) кои се користат за квантифицирање на ефикасноста и ефективноста на акциите и со тоа обезбедуваат релевантни информации кои се користат во носењето на одлуките, го овозможуваат имплементирањето на организациските стратегии и играат важна улога во преведувањето на корпоративната стратегија во резултати. MESOP кој одговара на една компанија може да не биде соодветен за друга компанија и компаниите треба да се стремат да развијат систем кој ќе одговара на нивните потреби и барања (Kaganski , 2013)⁸¹.

За да го направи тоа, компанијата треба да избере индикатори кои најдобро ги рефлектираат целите и клучните фактори за успех. MESOP кој е базиран на сметководствени/ финансиски индикатори како профит, обрт, обем на продажбите, трошоци, и други иако се лесни за проверка и добивање не се многу корисни во процесот на носење на одлуките. Клучни елементи на MESOP треба да бидат стратегиското прилагодување, развојот, фокусирањето на стејкхолдерите, финансиските и нефинансиските метрики, динамичната адаптивност, ориентацијата на процесите, обемот, врските на причини и последици и јасноста и едноставноста. (Garengo, 2005)⁸²

Најзначајните современи пристапи кои се користат за мерење на организациските перформанси се сумирани во следната табела:

Модел	Година	Опис
Матрица за мерење на перформансите (The Performance Measurement Matrix)	Keegan 1989	Се заснова на два вида на мерки на перформансите: мерки кои се поврзани со резултатите и мерки кои се поврзани со детерминантите на резултатите. Во моделот постојат четири видови перформанси: финансиски, нефинансиски, интерни и екстерни
Рамка на Резултати и Детерминанти (Results and Determinants Framework)	Fitzgerald 1991	Во овој модел мерките се делат на два основни видови: мерки поврзани со резултатите (конкурентност, финансиски перформанси) и мерки поврзани со причините (квалитет, користење на ресурсите, иновација)

⁸¹ Kaganski, S., Snatkin, A., Paavel, M. and Karjust, K., (2013), Selecting the right KPI's for SMEs production with the support of PMS and PLM. International Journal of Research in Social Sciences, 3(1), 69-76

⁸²Garengo, P., Biazzo, S. and Bititci, U., (2005), Performance measurement systems in SMEs: a review for a research agenda. International Journal of Management Reviews, 7(1), 25-47

Пирамида на перформанси (The performance pyramid system)	Lynch, Cross 1991	Овој модел презентираан во форма на пирамида од четири нивоа врши поврзување на корпоративната стратегија, стратешките бизнис единици и операции, преведување на целите од врвот кон дното (врз основа приоритетите на потрошувачите) и ниските мерки нагоре.
Balanced Scorecard	Kaplan, Norton 1992	Алатка со кој се појаснува и преведува визијата и стратегијата, се комуницираат и поврзуваат стратешките цели и акции, се планира, се поставуваат цели, се усогласуваат стратешките иницијативи и се подобрува стратешкиот фидбек и учење
Интегрирани системи за мерење на перформансите (Integrated Performance Measurement Systems)	Bititci 1998	Се заснова на две екстерни димензии (финансиски перформанси и конкурентност) и пет интерни димензии (трошоци, фактори на производство, активности, производи и приходи)
Европска Фондација за менаџирање со квалитетот (European Foundation for Quality Management EFQM)	EFQM 1999	Се работи за модел составен од девет критериуми, пет од нив се третираат како фактори (лидерство, луѓе, политика и стратегија, партнерства и ресурси, процеси) и четири како резултат (кои потекнуваат од луѓето, потрошувачите, општеството и перформансите)
Призма на перформанси (The performance prism)	Neely 2002	Овој модел се состои од пет интегрирани страни кои се користат да се идентификуваат областите кои треба да се акцентираат во организациите: задоволството на стејкхолдерите, стратегиите, процесите, ресурсите и инпутот на стејкхолдерите

Табела бр.3: Модели за мерење и оценка на организациските перформанси

Матрицата за мерење на перформансите која беше развиена од Keegan (Keegan, 1989) користи димензии како што се усогласување на стратегијата, фокус на балансот на стејкхолдерите, јасност и едноставност.⁸³ Овој модел кога се користи за мерење и оценка на перформансите овозможува да се проверат сите можни мерки на остварените перформанси на организацијата и

⁸³ Keegan, D.P., Eiler, R.G. and Jones, C.R. (1989) Are your performance measures obsolete? Management Accounting, June, 45–50

да се одредат пропустите или местата на кои треба да се стави поголем акцент во идното работење. Во рамките на овој модел се врши комбинирање на финансиските и нефинансиските перспективи со интерните и екстерните перспективи и со тоа се овозможува да се дефинираат стратегиските цели на организацијата и да се преведат во перформансни мерки.⁸⁴ Овој модел е често критикуван дека е преедноставен и дека запоставува одредени перспективи и врски кои се јасни во други модели, на пример во Balanced Scorecard.

	Нетрошочни	Трошочни
Екстерни	<ul style="list-style-type: none"> - Индекс на доверливост на производот - Број на поплаки од потрошувачите - Пазарен удел 	<ul style="list-style-type: none"> - Индекс на конкурентност на цените - Релативни маркетинг трошоци
Интерни	<ul style="list-style-type: none"> - Навремена испорака - Циклусно време - Број на нови производи 	<ul style="list-style-type: none"> - Трошоци на продадените производи - Продуктивност на додадената вредност - Трошоци за враќање на производи под гаранција

Слика бр.16: Матрица за мерење на перформансите

Со цел да се надминат недостатоците на претходниот модел Fitzgerald разви модифициран систем наречен Резултати и Детерминанти.

	Димензии на перформанси	Видови мерки
Резултати	Конкурентност	Релативен пазарен удел и позиција Раст на продажбата Мерки на базата на потрошувачи
	Финансиски перформанси	Профитабилност Ликвидносна структура на капиталот Пазарни сооднесни показатели
Детерминанти	Квалитет на услугата	Доверливост Естетика/изглед Чистота Пријателство Комуникација Љубезност Компетентност Достапност Сигурност
	Флексибилност	Флексибилност во обемот Флексибилност во брзина на испораката

⁸⁴ Striteska Michaela, Spickova Marketa , (2012), Review and Comparison of Performance Measurement Systems, Journal of Organizational Management Studies, Vol. 2012

	Флексибилност во спецификациите
Употреба на ресурси	Продуктивност Ефикасност
Иновации	Перформанси на иновативните процеси Перформанси на индивидуланите иновации

Слика бр.17: Рамка на Резултати и Детерминанти

Рамката на резултати и детерминанти се базира на претпоставката дека постојат два основни видови на перформансни мерки во секоја организација: мерки кои се поврзани со резултатите како конкурентност и финансиски перформанси и мерки кои се фокусираат на детерминантите на резултатите (квалитет, флексибилност, употреба на ресурси и иновации. Со овој модел освен што се дефинираат специфичните детали на мерките, се овозможува да се прави разлика меѓу резултатите и нивните детерминанти. Основната критика или недостаток на овој модел е невклучувањето на потрошувачите и човечките ресурси како димензии во мерењето на перформансите со што не може да се има урамнотежен поглед на изведбата на компанијата.

Пирамидата на перформанси е модел развиен во форма на пирамида која е поделена на четири нивоа која ги опишува мерките на перформанси преку хиерархиската структура на организацијата. Со помош на овој модел стратешките цели (врвното ниво) се преведени во бизнис визија преку процес кој оди од горе-надолу и воспоставува јасни врски меѓу перформансните мерки во различните хиерархиски нивоа и стратешките цели. Со овој модел се прави јасна дистинкција меѓу мерките кои се во интерес на екстерните страни – задоволство на потрошувачите, квалитет и испорака и мерките кои се во интерес на интерните страни- продуктивност, временски циклуси и отпад. Но во овој модел не се дефинира формата на мерките или процесот на нивно развивање, не се гарантира континуиран напредок и не се идентификуваат клучните индикатори за успех.⁸⁵

Balanced Scorecard е најпознатиот и најпроучуваниот метод за мерење на организациските перформанси кој при мерењето користи четири перспективи: финансиска, перспектива на потрошувачите, интерните процеси и учењето и развојот. Со помош на овој метод менаџерите имаат јасен увид во состојбата на бизнисот бидејќи BSC го минимизира оптеретувањето со информации и го лимитира бројот на мерки кои се

⁸⁵ Hudson, M., Smart, A. Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. International Journal of Operations & Production Management, 21(8), 1096-1115

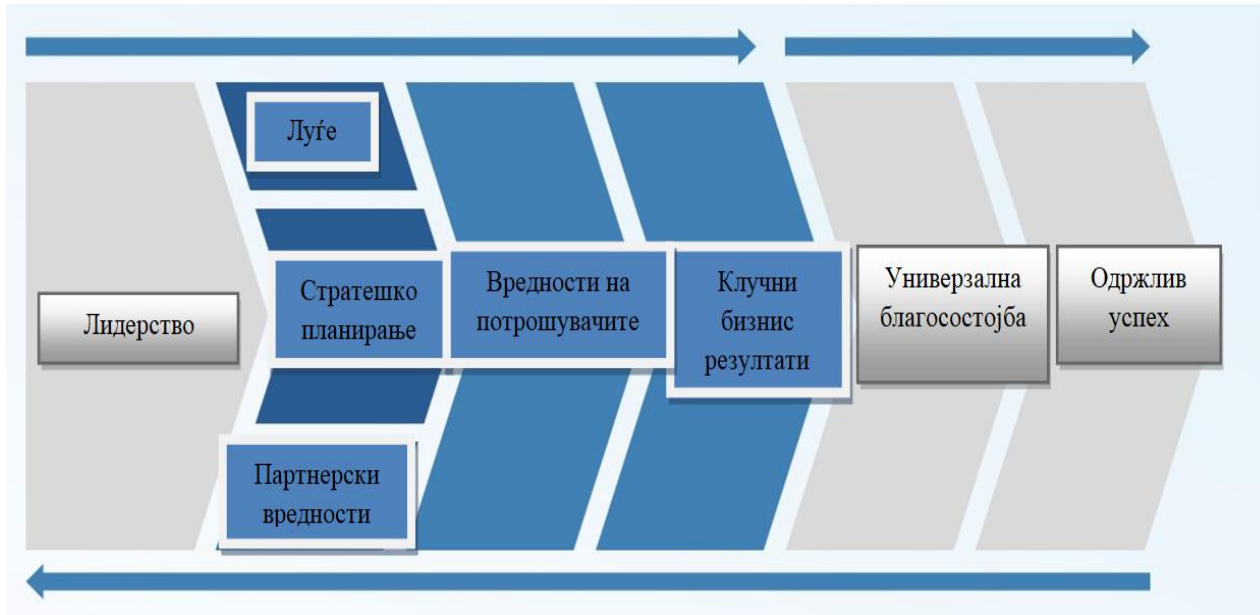
користат и ги поттикнува менаџерите да се фокусираат на мерки кои се критични за резултатите. Овој модел се стреми да се постигне баланс меѓу финансиските и нефинансиските мерки за да се постигне стратешко усогласување. Главна критика на овој модел е дека е модел со кој се контролира и следи изведбата а не модел со кој се постигнува унапредување на истата.

Интегрираниот систем за мерење на перформансите нагласува два аспекти на системот за мерење на перформансите: интегритет и имплементација.⁸⁶ Интегритетот се однесува на капацитетот на системот за мерење на перформансите да промовира интеграција на различните бизнис области, додека пак имплементацијата се однесува на реализацијата на бизнис целите во четири нивоа: корпоративни, бизнис единици, бизнис процеси и активности. Моделот дополнително се заснова на седум димензии: две екстерни кои се користат за мониторинг на организациската позиција во конкурентскиот контекст (финансиски перформанси и конкурентност) и пет интерни со кои се следат производствените процеси (трошоци, фактори на производство, активности, производи и приходи).

Моделот на Бизнис Екселенција на Европската Фондација за Менаџирање со квалитетот (EFQM Business Excellence model) е рамка која ги поврзува клучните перформансни резултати на една организација со нејзините процеси и лидерство. Според овој модел евалуацијата се прави на база на девет клучни критериуми кои се поделени во две категории: во категоријата фактори се опфатени критериумите лидерство, менаџирање со персоналот, политика и стратегија, партнерства и ресурси, процеси додека пак во категоријата резултати се опфатени критериумите задоволство на вработените, задоволство на потрошувачите, интеграција во заедницата, оперативни резултати. Според овој модел клучните перформансни резултати се функција од задоволните луѓе (резултати од луѓето), задоволните потрошувачи (резултати од потрошувачите) и позитивното влијание на општеството (општествени резултати). Овие резултати се овозможени од добро развиени процеси кои се снабдени со добри луѓе со соодветно образование, тренинг и ставови, кои се раководени од соодветни политики и стратегии, поддржани од соодветни партнерства и други ресурси. Сите резултати и овозможувачи се поддржани со соодветно

⁸⁶ Bititci, U., Carrie, A. and Turner, T. (1998). Diagnosing the integrity of your performance measurement system. Institute of Operations Management Publication.

лидерство. Основен недостаток на овој модел е невклучувањето на екстерни евалуации и benchmarking процеси и неможноста да се мерат перформансите во различните хиерархиски нивоа.⁸⁷

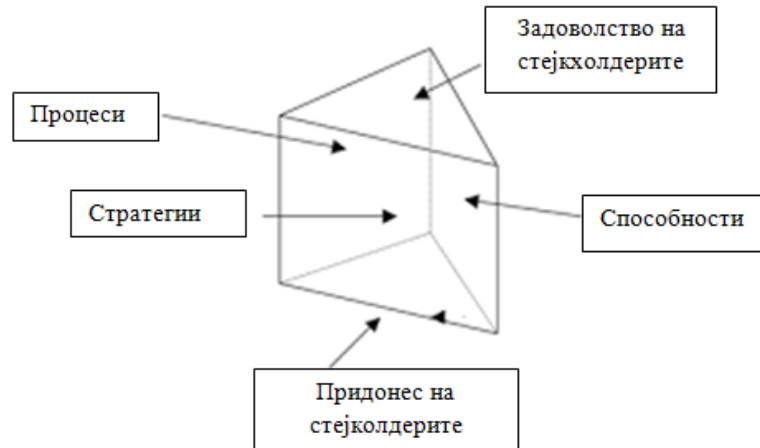


Слика бр.18: EFQM Business Excellence model

Призмата на перформанси е еден од поновите системи за мерење на организациските перформанси и истиот беше развиен од Neely, Adams и Kennerley во 2001 година. Овој модел се базира на јаките страни на постоечките системи за мерење на перформансите и внесува иновации базирани на слободни претпоставки. Почетната точка на овој модел се потребите и барањата на стејкхолдерите а не стратегијата. Според Neely тврдењето дека перформансите мерки треба да произлезат од стратегијата е неточно туку на прво место треба да се постават барањата и потребите на стејкхолдерите. Овој модел вклучува пет различни перспективи: задоволство на стејкхолдерите која треба да даде одговор на прашањата кои се клучните стејкхолдери и кои се нивните потреби и барања; стратегиите кои се користат за задоволување на стејкхолдерите; процесите кои треба да се подобрат; ресурсите кои се неопходни за делување и подобрување и придонесот на

⁸⁷ Anand, G. and Kodali, R. (2008). Performance measurement system for lean manufacturing: a perspective from SMEs. International Journal of Globalisation and Small Business, 2(4), 371-410

стејкхолдерите кој покажува што компанијата треба да бара од стејкхолдерите за да се развијат ресурсите.



Слика бр. 19: Призма на перформанси

На прво место компанијата треба да размислува за потребите и барањата на сите клучни стејкхолдери и како да достави вредност до секој од нив. Понатаму организацијата мора да ги хармонизира и интегрира стратегиите, процесите и способностите за да биде во можност да достави вредност до сите стејкхолдери. Трето, врската меѓу организацијата и стејкхолдерите е реципрочна и во истата стејкхолдерите очекуваат исполнување на нивните потреби и барања а за возврат го даваат својот допринос кон организацијата. Од таму призмата на перформанси се состои од пет поврзани страни: задоволство на стејкхолдерите, стратегии, процеси, способности и придонеси на стејкхолдерите. Со помош на оваа алатка менаџментот може да размислува за клучните прашања и да работи на истите.

Главни предности на призмата на перформансите е тоа што опфаќа стејкхолдери кои вообичаено се запоставени при формирањето на мерките на перформанси како што се вработените, добавувачите и партнерите, го зема во предвид придонесот на стејкхолдерите кон перформансите и обезбедува јака основа за развој на квалитетни мерки на перформанси. Главни недостатоци се тоа што дава многу малку податоци за тоа како ќе се имплементираат мерките за мерење на перформансите, некои од мерките се неефективни во пракса, за одредени мерки има слаби врски меѓу резултатите и

двигателите и не ги зема во предвид постоечките системи за мерење на перформансите кои компанијата веќе ги користи.

4. Индикатори за мерење на организациските перформанси

Во рамките на овој сегмент ќе биде направена анализа на клучните индикатори кои се користат за мерење на организациските перформанси при што ќе биде земена во предвид нивната класификација на: финансиски индикатори, индикатори за мерење на организациските перформанси од перспектива на потрошувачите, индикатори за мерење на организациските перформанси од перспектива на вработените и процесни индикатори за мерење на организациските перформанси. Во рамките на истите ќе бидат елаборирани некои од најзначајните и најкористените индикатори од секоја категорија со цел да се направи преглед на нивната застапеност и примена.

4.1 Финансиски индикатори за мерење на организациските перформанси

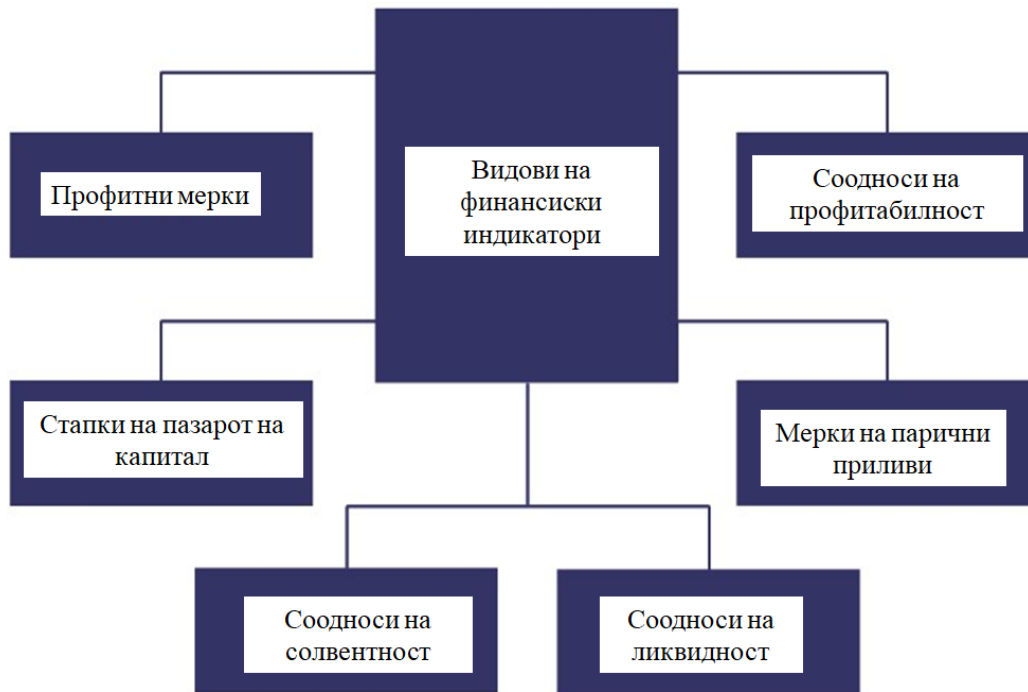
Според The KPI Example Review постојат дванаесет клучни финансиски индикатори кои се користат за мерење на организациските перформанси. Тие индикатори се поделени во шест категории и тоа: профитни мерки, мерки на парични приливи, соодноси на профитабилност, соодноси на ликвидност, соодноси на солвентност и стапки на пазарот на капитал.⁸⁸ За секоја од категориите во наредниот сегмент ќе бидат презентирани некои од најважните мерки и нивната примена во пракса.

Во првата категорија на профитни мерки се вклучени: нето приход (нето профит), заработка пред камати и даноци (ЕБИТ), заработка пред камати, даноци, депрецијација и амортизација (ЕБИТДА), бруто профит и економски профит (економски додадена вредност – EVA).

За секој бизнис, нето профитот е најважен индикатор за остварените перформанси. Овој индикатор покажува дали по плаќањето на сите трошоци остануваат средства за компанијата кои потоа можат да бидат реинвестирани или да се плати

⁸⁸ The KPI Examples Review,(2016), List of Top 20 Financial KPI: Examples of the Most Popular Key Performance Indicators Defined by Categories", The KPI Examples Review

повраток на средствата на акционерите (дивиденда). Овој индикатор потребно е да се мери секој месец а податоците се добиваат од сметководствените извештаи односно од билансот на успех.



Слика бр.20: Видови финансиски индикатори за мерење на организациските перформанси

Заработката пред камати и даноци (ЕБИТ) и заработката пред камати, даноци, депрецијација и амортизација (ЕБИТДА) се мерки кои се користат за мерење на оперативната профитабилност на една компанија во текот на времето со елиминирање на потенцијалните дисторзивни ефекти на промените на каматите, даноците, депрецијацијата и амортизацијата врз профитот кои можат да бидат контролирани преку финансиски и сметководствени одлуки. Овој индикатор е особено значаен за компаниии кои располагаат со големи фиксни средства, како што се производствените компании кои во текот на времето се подложни на депрецијација и за компаниите кои направиле значајни инвестиции во нематеријални средства на пример со купување на познат бренд и поради истото имаат големи амортизациони трошоци во сметководствената евиденција.

Бруто профитот е профит кој компанијата го остварува со минусирање на трошоците кои се поврзани со производство и продажба на производите или со трошоците поврзани со обезбедувањето на услугите. Бруто профитот се евидентира во билансот на успех на компанијата. Бруто профитот се користи за пресметување на бруто профитната маргина која е индикатор за ефикасноста на производството во текот на времето. Споредувањето на бруто профитот од една со друга година или по квартали може да даде погрешни податоци бидејќи бруто профитот може да расте но бруто профитната маргина да се намалува и тоа може да предизвика големи проблеми за компанијата. Високата бруто профитна маргина е показател дека компанијата има голема веројатност да оствари добар профит доколку останатите трошоци се во рамките на нормалата. Ниската бруто профитна маргина покажува дека производствените трошоци се многу високи и компанијата работи со ниска ефикасност. Овој индикатор дава најдобри резултати кога се прават споредби за остварените профитни маргини во текот на неколку години или со компании во истиот сектор. Дополнително овој индикатор е еден од најважните индикатори за потенцијалните инвеститори и врз основа на истиот се носат одлуките за инвестирање.

Економскиот профит или економски додадената вредност (EVA) е профит кој компанијата го остварува по минусирањето на трошоците за финансирање на капиталот. Овој индикатор се користи како интересен механизам за контролирање се со цел да се обезбеди дека остварувањето и надминувањето на очекувањата на инвеститорите е основа на сите оперативни активности и инвестициски одлуки во компанијата. Овој индикатор е перформансен индикатор кој го покажува економскиот профит кој ги надминува очекувањата на инвеститорите и овозможува директна споредба на компании кои имаат сличен профил на ризик.

Во втората категорија се соодносите на профитабилност: повраток на инвестициите (ROI), повраток на капиталот (ROE), повраток на средства (ROA), повраток на продажба (ROS) и повраток на ангажираниот капитал (ROCE).

Повратокот на инвестициите е финансики индикатор кој се користи за оценка на ефикасноста на инвестицијата (по или за време на инвестицискиот период) или за да се спореди ефикасноста на различни инвестиции. Овој индикатор ги покажува паричните

добивки или загуби од една инвестиција и поради едноставноста е многу популарен при носењето на одлуките за инвестирање при што речиси секогаш инвеститорите се одлучуваат за инвестиции со повисок ROI.

Повратокот на капитал (ROE) покажува колку профит компанијата генерира од средствата кои ги вложиле акционерите. И овој индикатор се користи при носењето на одлуки за инвестирање и компаниите кои имаат висока вредност на ROE (особено доколку долгот за капитал е мал или не постои) се во состојба да остварат раст без големи капитални издатоци што им овозможува на менаџерите да го реинвестираат капиталот за да ги подобрат бизнис операциите без притоа да има потреба акционерите или сопствениците да прават дополнителни капитални инвестиции. Исто така високата вредност на овој индикатор сигнализира дека компанијата има помала потреба да позајмува средства од други места и да креира долг.

Повратокот на средствата (ROA) ја оценува профитабилноста на компанијата споредено со средствата кои ги контролира и е мерка колку ефикасно се користат средствата кои се на располагање. Доколку вредноста на овој индикатор е ниска, приходот е низок во споредба на обемот на средства кои се поседуваат и доколку овој индикатор е под просекот карактеристичен за индустријата компанијата има неефикасна употреба на средствата што секако се одразува на нејзината конкурентност.

Повратокот на продажбата (ROS) е индикатор кој се користи за оценка на оперативната ефикасност на една компанија. Се пресметува кога оперативниот профит на компанијата ќе се подели со соодветните нето продажби и во пресметката не се вклучени даноците и каматите. Овој индикатор покажува колку ефикасно една компанија ги произведува клучните производи или ги доставува клучните услуги и како менаџментот управува со бизнисот и истовремено ја покажува ефикасноста и профитабилноста.

Повратокот на ангажираниот капитал (ROCE) е еден од најпопуларните индикатори за оценка на успехот на една компанија. Основните елементи на овој индикатор се оперативен профит и ангажиран капитал и тој покажува колку добро менаџментот ги искористил инвестициите направен од страна на сопствениците и кредиторите на еден бизнис. Овој индикатор се користи при носењето на одлуки за инвестирање и колку е повисок овој показател толку фирмата е поефикасна во користењето на фондовите. Овој

показател може да се пресметува за подолг временски период за да се утврди тренд дали профитабилноста на компанијата расте или се намалува и дополнително покажува колку компанијата добива за своите средства или губи од своите обврски.

Во третата категорија на мерки на парични приливи се вклучени: слободни парични приливи, нето парични приливи и оперативни парични приливи.

Слободните парични приливи како индикатор ги покажуваат паричните средства (готовината) која компанијата ги генерира по плаќањето на одливите со кои се финансираат операциите и се одржуваат капиталните средства. Овој индикатор е индикатор на профитабилност кој ги исклучува неготовинските трошоци од билансот на успех а ги вклучува трошењата на опрема и средства како и промените во капиталот со кој се работи.

Нето паричните приливи се однесуваат на разликата меѓу компаниските парични приливи и одливи во даден период. Овој индикатор е горивото кое им помага на компаниите да растат, да развиваат нови производи, да плаќаат дивиденди или да го намалуваат долгот. Доколку вредноста на овој показател на краток рок е негативна, компанијата може да се опорави со позајмување на парични средства, но доколку таквата ситуација се задржи на долг рок компанијата ризикува да престане да постои. Овој показател може да има негативна вредност во случај на големи инвестиции на пример во случај на градба на нови капацитети, но таквата инвестиција може да се исплати доколку се генерираат поголеми парични приливи од трошоците за градба.

Оперативниот паричен прилив е индикатор за износот на готовина која е генерирана од нормалните бизнис операции на компанијата. Тој покажува дали компанијата може да генерира доволно готовина за да ги одржува и зголемува активностите или мора да бара екстерни финансирања за раст. Овој индикатор наоѓа голема примена кај финансиските аналитичари бидејќи тој елиминира одредени сметководствените ефекти и ја покажува јасната состојба на бизнис операциите на една компанија.

Во четвртата категорија на соодноси на ликвидност спаѓаат тековниот сооднос (current ratio – working capital ratio) и брзиот сооднос (acid test ratio).

Тековниот сооднос е индикатор кој ја мери способноста на компанијата да ги плаќа краткорочните и долгорочните обврски. За пресметка на овој индикатор потреба е споредба на тековните средства со тековните обврски. Доколку вредноста на овој показател е на ниво на просекот на индустријата или нешто повисока тоа е прифатливо, но доколку вредноста на овој индикатор е многу поголема од просекот на индустријата можно е компанијата да не ги користи соодветно своите средства. Пониската вредност од просекот секогаш е негативен показател и компанијата во тој случај може да има негативни последици.

Брзиот сооднос или *acid test ratio* е значаен индикатор дали компанијата има доволно краткорочни средства за да ги покрие обврските кои треба веднаш да се подмират. Овој индикатор споредено со претходниот ги игнорира неликвидните средства како што е инвентарот. Компаниите во кои вредноста на овој индикатор е помала од 1 немаат доволно ликвидни средства за да ги платат тековните обврски, но и превисоката вредност на на овој индикатор на пример 7 или 8 не е добра бидејќи во тој случај средствата не се реинвестирани или доделени на акционерите во форма на дивиденда.

Во петтата категорија на соодноси на солвентност спаѓаат соодносот на капитал (*equity ratio/property ratio*) и сооднос на долг и капитал (*financial leverage* - финансиска потпора).

Соодносот на капитал е индикатор кој покажува колакав дел од средствата на компанијата се финансирани со инвестиции на сопствениците и тоа се прави преку споредба на вкупниот капитал на компанијата со вкупните средства. Овој индикатор покажува колкав дел од средствата се во сопственост на сопствениците и колкав дел од средствата биле финансирани преку долг. Повисока вредност на овој индикатор е показател дека сопствениците веруваат во компанијата и се подготвени да инвестираат во неа.

Соодносот на капитал и долг е основен показател за финансиската позиција на компанијата и тој покажува колкав дел од операциите се финансирани преку долг. Долгот не мора да биде негативна работа бидејќи истиот може да се користи за пораст на заработката кој не би бил можен само со капиталот кој можат да го вложат инвеститорите. Компанијата ќе создава вредност се додека креираната вредност е поголема од трошоците

кои биле направени за исплата на направените долгови. Висока вредност на овој индикатор може да биде многу ризична, но многу ниската вредност може да покажува дека компанијата не ја користи можноста за раст преку задолжување. Потребно е менаџментот да најде ниво кое е соодветно а најчесто како водич се зема просечната вредност на овој индикатор за индустријата на која и припаѓа компанијата.

Во шестата категорија спаѓаат соодносите на пазарот на капитал и тоа приносот од дивиденда и соодност на цена и заработка.

Приносот од дивиденда е индикатор за годишната дивиденда на компанијата споредена со цената на акцијата. Овој индикатор е проценка на приносот кој доаѓа само од дивиденда од инвестицијата во акции. Високата вредност на овој показател може да биде атрактивна за инвеститорите меѓутоа со тоа може да се намалува потенцијалот за раст на компанијата бидејќи парите кои се плаќаат во форма на дивиденда може да се реинвестираат во компанијата и да донесат нови капитални добивки.

Соодносот на цена и заработка е најпознат индикатор за анализа на акциите и истиот ја покажува врската меѓу цената на акциите и заработката на компанијата. Тој ги следи историските перформанси и ја мери цената која инвеститорот ја плаќа за 1 долар/евро на заработка на компанијата. Повисоката вредност на овој индикатор покажува дека инвеститорот плаќа повеќе за секоја единица на нето приход поради што таа акција е поскапа од акција која има помала вредност на овој индикатор.

Сите овие финансиски индикатори кои накратко беа објаснети во овој сегмент заедно со уште многу други кои може да се сретнат во теоријата и праксата се значаен инструмент во мерењето и оценката на организациските перформанси. Преку соодветна селекција и комбинирање компанијата може да дојде до соодветен сет од метрики кои на едноставен и брз начин можат да и дадат јасна слика за моменталната состојба и идните перспективи од индивидуален аспект или во споредба со други компании од истата индустрија. При селекцијата и примената на овие индикатори менаџментот мора да има јасна визија што сака да мери и да утврди индикатори, интервали на мерење, извори на податоци и употреба на добиените сознанија за да се добијат оптимални резултати од целокупниот процес.

4.2 Индикатори за мерење на организациските перформанси од перспектива на потрошувачите

Во рамките на групата на индикатори кои се користат за мерење на организациските перформанси од перспектива на потрошувачите ќе бидат анализирани следните индикатори: нето резултат на промовирање, стапката на задржување на потрошувачите, индекс на задоволството на потрошувачите, профитабилност на потрошувачите, животна вредност на потрошувачите, стапка на обрт на потрошувачите, ангажирање на потрошувачите и поплаки на потрошувачите.

Нето резултат на промовирање (Net promoter score – NPS) е индикатор кој дава одговор на прашањето колкава е веројатноста потрошувачот да го препорача производот или компанијата на пријател или познаник.⁸⁹ Според овој индикатор сите потрошувачи на компанијата може да се поделат во три групи: промотери, пасивни и критикувачи. Преку следење на овие групи компанијата може да добие јасна порака за остварените перформанси во очите на потрошувачите. Истражувањата покажуваат дека постои корелација на групирањето на потрошувачите и нивното однесување во поглед на повторени купувања и препораки на компанијата и нејзините производи. Овој индикатор беше развиен од страна на Fred Reichheld од Bain & Company и Satmetrix а податоците се собираат преку анкета која се реализира преку мејл, онлајн или преку телефон.

Податоците може да се собираат на два начини:

- NPS од горе надолу (Top-down NPS) каде се реализира анонимна анкета и се поставуваат прашања со кои се оценува врската со компанијата и нејзините производи и се поставуваат и прашања за конкурентите и нивните производи.
- Мерење на NPS преку највиталните трансакции – оперативните перформанси се мерат во точка која е најзначајна за потрошувачите и врз основа на која тие можат да дадат позитивна или негативна оценка на компанијата.

За мерење на овој индикатор се користи скала од 0 до 10 и притоа организацијата го пресметува кога од процентот на промотери ќе се одземе процентот на критикувачи. Притоа потрошувачите се наоѓаат на следните позиции на скалата: промотерите (имаат

⁸⁹ Reichheld FF, Markey R. (2011), The Ultimate Question 2.0 (Revised and Expanded Edition): How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World. Boston, MA: Harvard Business Review Press

резултат од 9 до 10) се лојални потрошувачи кои ги купуваат производите и ги препорачуваат на други; пасивните (имаат резултат од 7 до 8) се задоволни но сепак лесно можат да бидат убедени и преземени од страна на конкурентите и критикувачите (имаат резултат од 0 до 6) се незадоволни потрошувачи кои можат да му наштетат на брендот на компанијата преку негативен маркетинг од уста на уста.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Критикувачи								Промотери		
% на Промотери - % на Критикувачи = Нето резултат на промовирање (NPS)										

Слика бр. 21: Нето резултат на промовирање

Фреквенцијата со која се препорачува да се пресметува овој индикатор е најмалку еднаш месечно да се прави анкета на одреден процент од вкупниот број на потрошувачи на пример на 10% со цел да не се донесуваат заклучоци на застарени и пристрасни податоци.

Друг индикатор кој се користи за мерење на перформансите на компанијата од перспектива на потрошувачите е стапката на задржување на потрошувачите. Основата на работењето на секоја компанија се потрошувачите и сите компании работат според основниот маркетинг принцип дека е многу полесно да се задржат постоечките потрошувачи отколку компанијата да се труди да привлече нови потрошувачи. Дополнително на компанијата и е многу полесно да ги убеди тие потрошувачи на повторени купувања па дури и купување на поголеми количини.

Стапката на задржување на потрошувачите е метрика која овозможува да се добијат информации колкав процент од постоечките потрошувачи остануваат потрошувачи и повторно ги купуваат производите на компанијата. Доколку стапката на задржување на потрошувачите е висока, компанијата може да заклучи дека и задоволството на потрошувачите е големо со исклучок на случаите каде постојат високи бариери за излез

или субвенции кои ги обесхрабруваат потрошувачите од барањето на алтернативи. Доколку стапката на задржување е ниска компанијата треба да ги дознае причините за истото. Компаниите треба да бидат внимателни со овој индикатор бидејќи високите стапки на задржување можеби нема да бидат најповолни за нив, бидејќи постојат потрошувачи кои се непрофитабилни и потрошувачи кои се скапи за опслужување. Поради тоа овој индикатор треба да се користи во комбинација со профитабилноста на потрошувачите и животната вредност на потрошувачите. Податоците за пресметка на овој индикатор може да се обезбедат од системот за менаџирање со односите со потрошувачите (CRM) или од некој друг систем во кој се евидентираат податоци за потрошувачите и нивните трансакции. Доколку компанијата не поседува таков тогаш податоците може да се соберат со помош на анкета. Формулата за пресметување на стапката на задржување на потрошувачите е следната:

$$\text{Стапка на задржување на потрошувачите} = \frac{\text{Број на потрошувачи на почетокот на периодот}}{\text{Број на тие потрошувачи кои останале потрошувачи на крајот на периодот}}$$

Фреквенцијата со која се препорачува мерењето на овој индикатор зависи од времетраењето на договорот, просечниот циклус на купување и векот на траење на производите но за најголем дел од индустриите се препорачува овој индикатор да се мери на месечно ниво.

Индексот на задоволството на потрошувачите е најпопуларниот нефинансиски индикатор кој ги покажува идните финансиски перформанси бидејќи се претпоставува дека задоволниот потрошувач и во иднина ќе продолжи да ги купува производите на компанијата а тоа ќе и донесе финансиски успех.⁹⁰ Со мерењето на овој индикатор, менаџерите на компаниите може да добијат информации за разликата меѓу моменталните перформанси на производите/ услугите и очекувањата на потрошувачите и врз основа на

⁹⁰ Marr Bernard, Creelman James, (2011), More with Less: Maximizing Value in the Public Sector, Basingstoke: Palgrave Macmillan

тоа може да се креираат и имплементираат подобрувања со кои ќе се подобрат перформансите. За пресметување на овој индикатор вообичаено се користат анкетни истражувања или фокус групи при што потрошувачите се испитуваат со користењето на методот на скала на перформанси со резултати од еден (незадоволен) до пет (многу задоволен).

Постојат повеќе различни начини на кои може да се мери задоволството на потрошувачите а еден од најчесто користените е индексот на задоволство на потрошувачите (Customer satisfaction index –CSI). Најпознат индекс за мерење на задоволството на потрошувачите е американскиот индекс на задоволство на потрошувачите (American Customer Satisfaction Index ASCI) кој дава оценка за задоволството на потрошувачите врз база на очекувањата на потрошувачите, перцепираниот квалитет, перцепираната вредност, поплаките и лојалноста на потрошувачите. Во однос на фреквенцијата со која се мери овој индикатор, тоа најчесто е на годишно или квартално ниво иако кај некои компании тоа е континуиран процес кој се одвива постојано.

Иако основната цел на компаниите е да ги продаваат производите и услугите со цел да заработат, треба да внимаваат на профитабилноста на купувачите. Има купувачи кои значајно допринесуваат за остварениот профит на компанијата, додека пак има купувачи кои и носат загуби на истата бидејќи трошоците за испорака се поголеми од генерираниот приход кој произлегува од трансакцијата. Профитабилноста на потрошувачите е разлика меѓу приходите заработени од и трошоците направени за врската на компанијата со потрошувачот во одреден период. Притоа постојат четири начини на мерење на профитабилноста на потрошувачот:

- Историска вредност на потрошувачот – во која се мери врската на компанијата со потрошувачот од почетокот на таа врска или најмалку за неколку години наназад
- Моментална вредност на потрошувачот – во која се мери врската на компанијата со потрошувачот за временска рамка од еден месец која се совпаѓа со циклусите на известување. Овој начин на мерење не е најдобар бидејќи таквата врска може да биде под влијание на циклусни фактори, но од друга страна може да ја рефлектира

реакцијата на потрошувачот на промени во цените, специјални понуди или кампањи кои ги презела компанијата во конкретниот месец.

- Сегашна вредност на потрошувачот која е мерка ориентирана кон иднината која ги покажува идните приходи и трошоци од постоечката работа на потрошувачот. Оваа мерка во себе го вклучува договорениот животен век на производите и услугите
- Животна вредност на потрошувачот – оваа мерка се разликува од претходната со тоа што ги зема во предвид проектираните приходи и трошоци од постоечката врска на потрошувачот со компанијата но и приходите и трошоците од идните врски кои ќе бидат реализирани во иднина.

Фреквенцијата со која се препорачува мерењето на профитабилноста на потрошувачите зависи од вредноста која компанијата сака да ја пресмета.

Животната вредност на потрошувачот е мерка која ги комбинира антиципираната должина на врската меѓу компанијата и потрошувачот и антиципираната финансиска вредност на потрошувачот за компанијата. Овој индикатор е нето сегашна вредност на паричните приливи кои можат да се доделат на врската со потрошувачот. Податоците за пресметка на овој индикатор доаѓаат од анализата на маркетингот (трошоци за привлекување и задржување на потрошувачите) и продажбите (пари потрошени од страна на потрошувачите). Постојат различни формули за пресметка на животната вредност на потрошувачот а во најголем дел од моделите како инпути се користат: стапката на разделување (број на потрошувачи кои ставаат крај на врската со компанијата во одреден период), дисконтната стапка, маржата на придонес, трошоците за задржување и периодот. Фреквенцијата со која се мери овој показател е вообичаено еднаш годишно а податоците се однесуваат на период во иднината кој опфаќа од 3 до 7 години.

Стапката на обрт на потрошувачите е многу значаен показател за следење на загубата на потрошувачите на компанијата. Во многу индустрии особено телекомуникациите и финансиските услуги стапката на обрт на потрошувачите, нејзиното мерење и минимизирање е во фокусот на менаџментот бидејќи потрошувачите се многу ранливи на понудата од конкурентите кои може да понудат производ или услуга со многу мали предности и да ги преземат потрошувачите на компанијата. Во однос на мерењето на овој индикатор, за организациите кои своите производи и услуги ги продаваат на договорна

основа, податоците може да се добијат со анализирање на податоците за бројот на потрошувачи кои ги обновиле договорите и бројот на оние кои не го направиле тоа. Податоците може да се добијат од CRM системот на компанијата или преку анкети и фокус групи а поразвиените компании можат да развиваат модели со кои ќе се предвидува обртот на потрошувачите преку оценка на ризикот за раздвојување на потрошувачот од компанијата.

Стапката на обрт на потрошувачите се пресметува со следната формула:

$$\text{Обрт на потрошувачите} = \frac{\text{Изгубени потрошувачи во периодот } t}{\text{Вкупен број на потрошувачи на крајот на периодот } t}$$

Фреквенцијата на мерење на овој показател зависи од секторот или индустријата но најчесто се мери на месечно или квартално ниво. Динамичните сектори како телекомуникациските услуги кои се подложени на голема конкуренција мораат да го мерат овој показател многу почесто споредено со секторите на кои нема голема динамика.

Следниот индикатор, ангажирањето на потрошувачите (customer engagement) може да се дефинира како јачина на врската на потрошувачот со компанијата оценета преку севкупната перцепција на потрошувачот за неговото искуство со компанијата.⁹¹ Компаниите кои го мерат овој индикатор се заинтересирани да изградат база на лојални потрошувачи која обезбедува супериорни финансиски резултати. За овој индикатор во литературата има обемна дискусија бидејќи многумина сметаат дека задоволниот потрошувач ќе биде и лојален потрошувач но многу примери од праксата особено до компанијата Хегох покажуваат дека иако потрошувачите биле задоволни од одреден производ или услуга по истекот на договорот не го обновиле. Ангажираноста на потрошувачите беше проучувана од страна на светски реномираната истражувачка компанија Gallup која овој индикатор го категоризира во четири нивоа:

- Комплетно ангажирани потрошувачи кои се емоционално поврзани и рационално лојални на компанијата и тие се најзначајните потрошувачи за неа

⁹¹ Marr Bernard, (2010), The Intelligent Company: Five Steps to Success with Evidence-based Management. John Wiley

- Ангажирани потрошувачи кои започнуваат да чувствуваат емоционални врски со компанијата
- Неангажирани потрошувачи кои се емоционално и рационално неутрални
- Активно неангажирани потрошувачи кои се емоционално одвоени и активно антагонистички

Податоците за мерење на овој индикатор се собираат преку анкети со користење на ликертова скала или со поставување на дихотомни да/не прашања или со помош на отворени прашања. Постојат повеќе пристапи за мерење на овој индикатор но најкористен е пристапот на Gallup кој се состои од единаесет прашања од кои осум се прашања за емоционалната поврзаност додека пак три за рационалната лојалност. Показателот кој се добива е однос на комплетно ангажираните потрошувачи за секој активно неангажиран потрошувач. Така однос од 4,4 на 1, значи 4,4 активно ангажирани потрошувачи на еден активно неангажиран потрошувач и преку овој показател Gallup може да изврши категоризирање на компанијата. Овој однос најчесто компанијата Gallup го пресметува еднаш годишно по барање на нејзините клиенти.

Поплаки од потрошувачите е индикатор кој го мери делот од потрошувачите кои не се задоволни од некој аспект на производот или услугата.⁹² Истиот е многу важен, бидејќи според истражувањата еден незадоволен потрошувач може да влијае на одлуката за купување на десет останати бидејќи најголем дел од потрошувачите одлуките за купување ги носат врз база на препораки од своите роднини, колеги и пријатели. Овој индикатор најчесто се мери преку анкетите за задоволство на потрошувачите во помалите компании, додека пак поголемите компании имаат посебни оддели кои се задолжени за евиденција и регулирање на сите поплаки. Најчест начин за мерење на овој индикатор е преку развојот на индекс на поплаки кој се состои од следните метрики (индикатори): број на поплаки во одреден период, време потребно за решавање, време потребно за реакција на компанијата во случај на поплаки, трошоци за решавање на поплаките, должина на телефонскиот повик во случај на поплака, задоволство на потрошувачите од персоналот кој работи во центарот за поплаки, фреквенција на одредени поплаки и процент на разрешени поплаки

⁹² Strauss Bernd , Siedel Wolfgang, (2004) Complaint Management: The Heart of CRM, Thompson/South-Western

од вкупниот број на доставени поплаки. Фреквенцијата на собирање на податоци може да биде континуирана во случај на постоење на оддел за поплаки или повремена во случај на собирање на овие податоци преку анкети за задоволството на потрошувачите.

4.3 Индикатори за мерење на организациските перформанси од перспектива на вработените

За да може компанијата да има целосен увид во внатрешната состојба потребно е да изврши мерење на остварените перформанси од перспектива на вработените. За мерење на перформансите од перспектива на вработените постојат голем број на индикатори, но тука подетално ќе бидат елаборирани следните: додадена вредност од човечкиот капитал, индекс на задоволство на вработените, степен на ангажираност на вработените, фактор на отсуство и однос на компетитивноста на платите.

Во голем дел од компаниите вработените не се само најважното средство кое придонесува за успех, туку и најголем трошок односно инвестиција. Поради тоа е многу значајно да се квантифицира придонесот на вработените за финансиските перформанси на компанијата. Вработените често се изоставени од сметководството и финансиите бидејќи таму само се евидентира трошокот но не и нивниот допринос за оствареното. За пресметка на овој индикатор потребно е да се отстранат сите трошоци кои не се поврзани со вработените и оваа прилагодена профитна бројка да се подели со бројот на постојано вработени лица и со тоа се добива профитабилноста на просечниот вработен на компанијата.⁹³ Податоците за пресметка на овој индикатор се земаат од финансиските извештаи а формулата за пресметка е следната:

$$HCVA = \frac{\text{Приход} - \frac{\text{Вкупни трошоци} - \text{Трошоци за вработени}}{\text{Просечен број на постојано вработени}}}{\text{Просечен број на постојано вработени}}$$

Овој индикатор се препорачува да се мери на квартално ниво, врз база на податоците од финансискиот систем.

Индикаторот за задоволството на вработените заедно со индикаторот на задоволството на потрошувачите се најстарите нефинансиски индикатори кои се користат во

⁹³ Fitz-enz Jac, (2009), The ROI of human capital : measuring the economic value of employee performance, American Management Association

компаниите. Овој индикатор покажува дали компаниите се задоволни и дали ги исполнуваат нивните желби и потреби на работното место. Овој индикатор влијае на индикаторот на задоволство на потрошувачите, бидејќи задоволните вработени се во состојба да обезбедат подобра услуга за потрошувачите и со тоа да се обезбеди лојалност на потрошувачите и подобри финансиски перформанси.⁹⁴ Собирањето на податоците за задоволството на вработените најчесто се реализира преку анкетни истражувања на вработените кои можат да бидат организирани од страна на одделот за човечки ресурси или од страна на надворешна агенција или преку фокус групи. Вработените го изразуваат своето задоволство/ незадоволство преку Ликертова скала а прашањата ги опфаќаат следните области: лидерство, комуникација, менаџмент, можности за развој на вработените, организациска култура, окружување и технички услови и услужни услови.

При пресметката секое поединечно прашање и резултат се анализираат и презентираат во форма на просечни вредности на задоволство. Формулата за пресметка е следната:

$$\text{Индекс на задоволство на вработените} = \frac{\text{(Вкупен број на поени)}}{\text{(Вкупен број на прашања)}} \times 100$$

Мерењето на овој индикатор најчесто е еднаш годишно преку анкета на сите вработени, но за да може компанијата да биде сигурна дека има задоволни вработени се препорачува неколку пати во текот на годината да се направи анкета на одреден дел од вработените најчесто околу 10 % за да може веднаш да се реагира во случај на лоши резултати од овој индикатор.

Степенот на ангажираност на вработените е еден од најзначајните индикатори за веројатноста за успех на една компанија во финансиска смисла и во смисла на реализација на нејзината мисија и визија. Овој индикатор се мери преку анкети чија цел не е само мерење на задоволството на вработените туку и оценка на придонесот на вработените за остварените перформанси, продуктивноста и одржливите финансиски резултати. Според истражувањата во САД компаниите кои имаат повисоко ангажирани вработени

⁹⁴ Allen Derek R., Wilburn Morris, (2002), Linking Customer and Employee Satisfaction to the Bottom Line, ASQ Quality Press

остваруваат подобри перформанси во споредба со компаниите во кои вработените само се појавуваат на работа и се трудат да сработат што е можно помалку. Тие компании со ниски нивоа на ангажираност на вработените губат средства и тоа се одразува и на нивната конкурентска способност. Податоците за пресметување на овој индикатор доаѓаат од анкетите за ангажираност на вработените.

Најпозната анкета за мерење на ангажираноста на вработените беше развиена и дистрибуирана од страна на организацијата Gallup и таа анкета се состои од 12 прашања кои имаат за цел да ги објаснат однесувањата или карактеристиките кои би направиле квантитативна разлика на перформансите на работното место.⁹⁵ Прашањата се дихотомни односно да/не прашања и според одговорите компанијата може да дефинира колкав процент од вработените се активно ангажирани, ангажирани, неангажирани или активно неангажирани и врз основа на тоа да ги процени можните финансиски последици. Оваа анкета се реализира еднаш годишно но исто како и со претходниот индикатор препорака е повремено да се прават анкети на дел од вработените за да може навремено да се преземат корективни акции.

Отсуството на вработените или абсентизам се дефинира како недостапност на вработените за работа. Постојат различни видови на абсентизам: легален (за време на државни празници), дозволен (за време на одобрените денови за одмор) и недозволен. Првите два видови се контролирани видови на абсентизам, но најзначаен и најпроблематичен е третиот вид и компаниите се трудат истиот да биде сведен на минимум. Отсуството на вработените од работното место предизвикува трошоци и нарушувања на процесите на компанијата. Трошоците од отсуство може да се поделат на две категории, директни и индиректни кои се поврзани со трошоците за замена, ефектите кои отсуството ги има на нивоата на работна сила и медицинските трошоци.

Постојат различни причини за отсуство на вработените, најчесто се работи за: болест, семејни причини и стрес или ставот дека заслужуваат слободен ден. Трошоците за компанијата се големи кога вработените земаат чести, кратки и недозволен и непланирани отсуства а за пресметување на истите се користи факторот на Bradford кој ги мери отсуствата кои треба да бидат повнимателно прегледани. Овој фактор беше развиен

⁹⁵ <https://q12.gallup.com/public/en-us/Features>

од страна на Bradford University of Management и ја мери нередовноста на вработениот со комбинирање на мерки за фреквенцијата на тие отсуства и траењето и треба да ги акцентира вработените кои земаат многу краткотрајни отсуства.⁹⁶ За пресметка на факторот Bradford се користи следната формула:

$$\text{Bradford фактор} = \frac{\text{Вкупен број на денови со непланирани отсуства}}{\text{Вкупен број на индивидуални епизоди на отсуство}} \times X$$

Пресметката се прави за одреден период, најчесто овој фактор се пресметува еднаш годишно, но компаниите кои имаат проблем со абсентизам го мерат на квартално па дури и на месечно ниво. Податоците се достапни во одделот за Човечки Ресурси каде се води евиденција за сите отсуства и нивниот карактер.

На најголемиот дел од пазарите конкуренцијата за најдобрите таленти е многу јака и компаниите се трудат да понудат атрактивен пакет за привлекување на нови вработени но и задржување на постоечките. Тие се трудат да понудат плата и бенефиции кои се конкурентни и фер но притоа да не плаќаат премногу. Разбирањето како платата во сопствената компанија се споредува со платата која ја плаќаат конкурентите за исти или слични позиции дава информација за конкурентноста на компанијата како потенцијален работодавец и нивото на предизвик за постоечките вработени да ја напуштат компанијата во потрага по повисока плата.⁹⁷

За мерење на односот на конкурентноста на платата на компанијата потребно е да се обезбедат податоци за просекот во индустријата или за платата која ја нудат конкурентите и таа понуда да се спореди со понудата на компанијата. Формулата за пресметка на односот на конкурентност на платата е следната:

⁹⁶ Dance Anthony, (2014) Grasping the poor performance nettle, Schield Crest, chapter 5 Important tools for managing poor attendance

⁹⁷ Coppin Alan, (2017), The Human Capital Imperative: Valuing Your Talent, Palgrave Macmillan, стр.258

$$\text{Однос на конкурентноста на платата} = \frac{\text{Плата понудена од компанијата}}{\text{Плата понудена од конкурентот или Просечна плата во индустријата}}$$

Овој индикатор најчесто се мери еднаш годишно, но во некои компании и неколку пати годишно. Податоците за сопствените плати се собираат од одделот за човечки ресурси додека пак за податоците од конкурентите потребно е да се направи истражување.

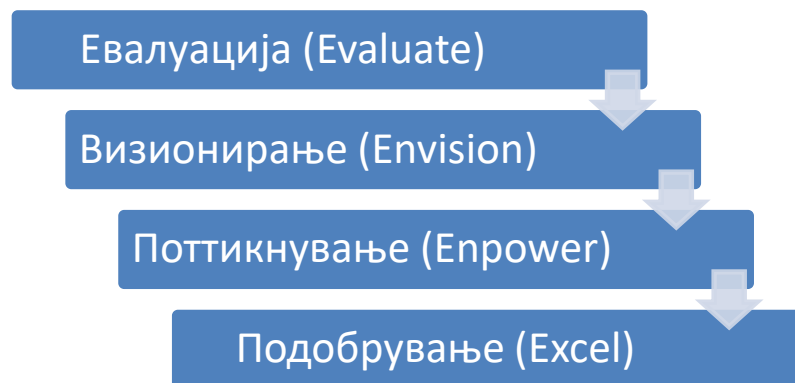
Сите претходно споменати индикатори заедно со уште многу други кои се користат во пракса за мерење на перформансите на компанијата од перспектива на вработените се многу значајни и на континуирана база треба да бидат разгледувани од страна на менаџерските структури во истата.

4.4 Процесни индикатори за мерење и оценка на организациските перформанси

Сите организации, независно дали се работи за профитни или непрофитни, се стремат да обезбедат опстанок, да имаат одржлива иднина и да ги задоволат сите заинтересирани страни, потрошувачите и вработените. За да можат да го остварат тоа тие треба да ги анализираат нивните операции и процеси се со цел да можат да ги унапредат. Подобрувањето на процесите може да се дефинира како систематски напор да се обезбеди разбирање на сите аспекти од процесите на компанијата се со цел да се намалат корективните акции, варијации и непотребни сложености за во крајна линија да се подобрат перформансите преку поголема ефективност и ефикасност.

Иако вообичаената почетна точка во подобрувањето на процесите е анализата и евалуацијата на постоечките процеси се со цел да се утврдат недостатоците во истите, може да се користи и визионерски пристап во кој се развиваат нови процеси без ограничувањата или влијанијата на постоечките процеси и способности. Оваа визионерска фаза постои во методологијата на стандардниот процес на реинжинеринг (Business process re-engineering BPR) и таа се состои од идентификација на сите разлики кои треба да бидат квантифицирани за да се одреди степенот на транзиција од процесите кои треба да бидат

во иднина со тие во тековната состојба.⁹⁸ Почетната точка во BPR методологијата може да биде во фазата на Евалуација или Визионерската фаза. Во рамките на фазата на евалуација се врши анализа и евалуација на тековните процеси во форма во која што постојат. Во визионерската фаза се идентификуваат идеалните процеси за во следната фаза да се поддржат и поттикнат луѓето да ги направат потребните промени за да се постигне идеалната состојба на процесите. Во фазата на подобрување се врши мониторинг и усвојување на нови процеси со чија помош компанијата може да остане во чекор со променливите барања на пазарот преку континуирано подобрување.



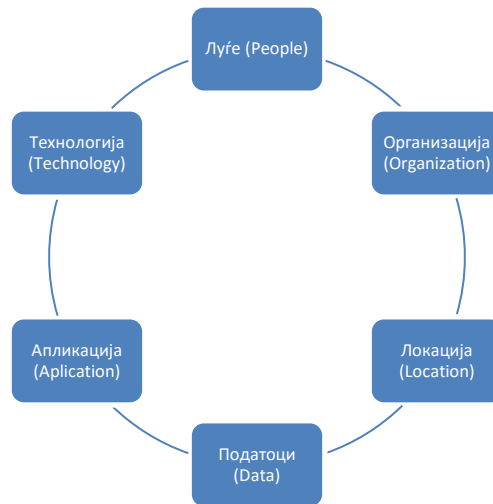
Слика бр.22: Процес на бизнис подобрување (Business improvement process)

Еден од моделите кој може да се користи за споредба и контраст на слични процеси во една организација, особено доколку тие се преземени на различни локации е пристапот POLDAT кој се користи за снимање на: преземените процеси, организациската поставеност, локацијата на која се преземени процесите, податоците со кои се менаџира, апликацијата на податоци и технологијата која се користи.⁹⁹ Со примената на овој модел се овозможува систематски пристап во селекцијата и снимањето на перформансите на компаниско, секторско или на ниво на активност и се користи како база за споредба со истите активности кои се преземени на различни локации. Доколку компанијата сака да

⁹⁸ Burtonshaw-Gunn Simon, Salamek Malih, (2009), Essential tools for organizational performance: tools, models and approaches for managers and consultants, John Wiley and Sons, Ltd, стр. 5

⁹⁹ Burtonshaw - Gunn , S.A. (2008) The Essential Management Toolbox: Tools, Models and Notes for Managers and Consultants . John Wiley & Sons

оствари подобрување на процесите на поголема географска област може да креира виртуелни тимови, да користи екстерни експерти или во крајна линија да има вработени кои ќе работат на подобрување на процесите. Кај големите компании вообичаено се користи последната опција и се вработуваат лица чија основна задача е подобрување на процесите.

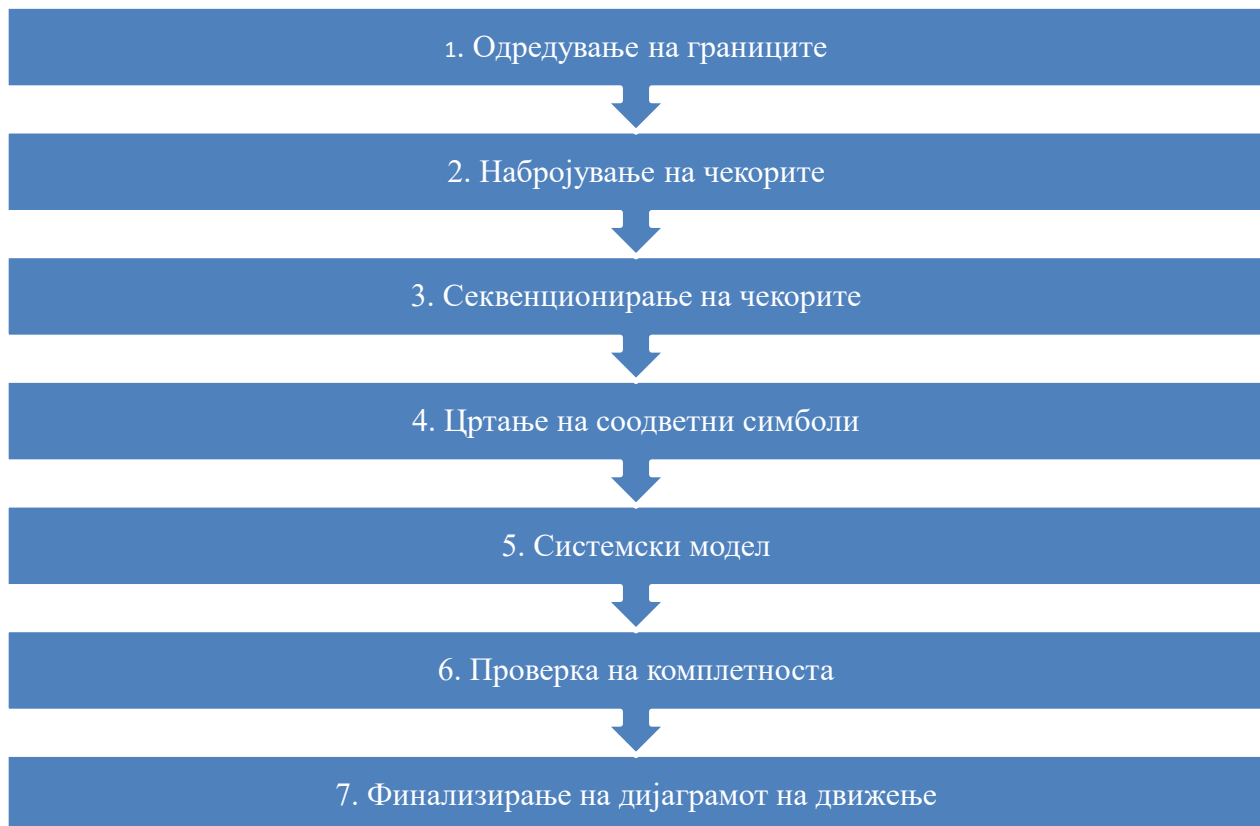


Слика бр. 23: POLDAT методологија

Една од најкористените алатки за подобрување на процесите на компанијата е мапирањето на процесите (process mapping) со која се врши детална анализа на начинот на кој компанијата ги извршува своите активности. Мапата на процесите вообичаено се презентира во форма на дијаграм на движење и истиот треба да обезбеди разбирање на тековните процеси кои подоцна може да се развијат во нови процеси кои треба да помогнат во подобрување на перформансите. Со помош на мапирањето на процесите се презентира секвенцата на активностите, текот на информациите, точките на носење на одлуките и опсегот на можните резултати од процесите. Доколку се користи едноставно мапирање на процесите може да се добијат информации за секвенцата на активностите кои се истражуваат, понатаму може да се мапираат активностите за да се усогласат со индивидуалните улоги или групи на вработени и да обезбедат врски меѓу процесните активности и структурата на човечки ресурси.

Најкористената форма на мапирањето на процесите е нивното подредување по пливачки ленти (swim-lanes). Со помош на овој метод може да се добијат сознанија за

придонесот кој го имаат групите или поединците во реализацијата на процесите кој подоцна може да се промени преку постоечките или новите описи на работно место. Притоа може да се поставуваат јасни гранични маркери, слични на тие во базенот, кои ќе покажуваат во кој процес се лицата вклучени и кои се следните чекори во истиот. Притоа подобрувањето на процесите може да се направи не само преку модификација на постоечките процеси или преку создавање на нови процеси, туку и преку елиминирање на дуплираните процеси. На наредната слика е презентираан начинот на кој се врши мапирањето на процесите, чекор по чекор и притоа во рамките на секој од тие чекори има листа на прашања кои треба да бидат поставени и со кои се испитуваат задачите. Оваа форма на мапирањето на процесите беше развиена од страна на Christopher Ahoj.¹⁰⁰ Со примената на оваа методологија може да се изврши мапирање на процесите кое подоцна може да се користи како основа за подобрувања.



Слика бр.24 Мапирање на процесите

¹⁰⁰ Ahoj , C. (1999) P rocess mapping, facilities planning and management . Facilities News Bulletin , Iowa State University , USA

Подобрувањето на процесите може да се постигне и преку benchmarking на процесите на компанијата со тие на други компании, иако пронаоѓањето на најдобрите практики на другите компании никогаш не е лесно. Притоа во однос на benchmarking може да се користат комплетните практики или само делови од истите се со цел да се постигнат подобри организациски перформанси. Подобрувањето на процесите преку benchmarking се состои од дефинирање на процесите или практиките кои ќе бидат предмет на benchmarking и она што компанијата моментално го работи, идентификација на компаниите кои ги имаат најдобрите процеси и практики и обезбедување на контакти со нив, селекција на партнерите во benchmarking и објаснување на придобивките, организација на посети и дискусија за точките кои се однесуваат на процесите и практиките кои компанијата сака да ги подобри, изготвување на извештај со податоци и предлози и развој и имплементација на пробни измени и подобрувања на практиките и процесите.

5. Анализа на најзначајните алатки за мерење на организациските перформанси

5.1 Примена на Balanced Scorecard алатката за мерење и менаџирање со организациските перформанси

Balanced Scorecard рамката е мултидимензионален пристап за мерење и менаџирање на перформансите со нагласување на поврзувањето на мерките на перформансите со стратегиите на бизнис единиците. (Otley, 1999)¹⁰¹ Оваа алатка беше развиена како одговор на критиките на традиционалните форми за мерење и оценка на перформансите кои главно беа базирани на сметководствените податоци. Истата може да се користи за сите видови компании без оглед на нивната големина за да се менаџира и да се оценува бизнис стратегијата, да се следи ефикасноста на операциите и да се комуницираат поврзаните

¹⁰¹ Otley, D. T. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 10(4), 363-382

процеси со сите вработени.¹⁰² Balanced Scorecard рамката е алатка која на почетокот се користела за утврдување дали оперативните активности од помал обем се усогласени со целите во смисла на визија и стратегија.

Balanced Scorecard ја нагласува важноста на мерењето на организациските перформанси од перспектива на стратешката имплементација, наместо мерењето да се базира само на мерење на финансиските резултати. Менаџерите вообичаено се фокусираат на финансиските димензии на перформансите, не на движечките сили кои се во основата на тие резултати бидејќи финансиските мерки се мерки кои гледаат кон минатото. Двигателите на перформансите од друга страна се контролирани од страна на менаџментот во сегашноста и со помош на алатки како Balanced Scorecard менаџментот е поттикнат да ги земе во предвид тие двигатели во оценката на остварените перформанси.

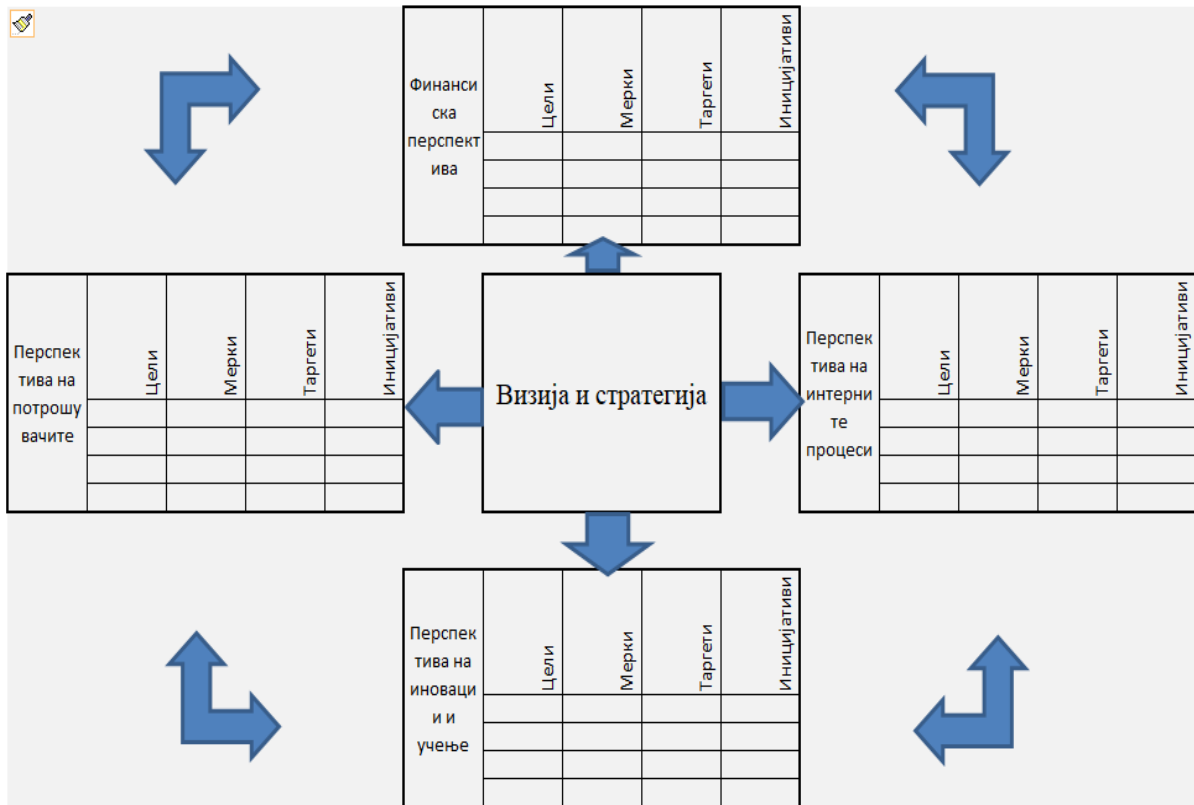
Со фокусирањето на оперативните, маркетинг и развојните инпути а не само на финансиските резултати, оваа рамка обезбедува појасен преглед на бизнисот. Оваа алатка ги поттикнува бизнисите да ги мерат финансиските аутпути и причините за нивото на остварените финансиски аутпути. Тргувајќи од фактот дека организациите не може да влијаат на финансиските резултати, тие треба да се фокусираат на мерење на областите каде е возможна директна интервенција на менаџментот. Поради тоа почетните верзии на оваа алатка им помагаа на организациите да постигнат степен на “баланс” во изборот на перформансни мерки. Balanced Scorecard е рамка која во себе ги вклучува сите квантитативни и апстрактни мерки кои имаат вистинско значење за компанијата. Изборот на мерките се правеше од три категории или перспективи: потрошувачи, интерни бизнис процеси и учење и развој. Од почетните верзии оваа алатка еволуирала за денес истата да вклучува четири перспективи.

Групирањето на перформансните мерки во генерални категории (перспективи) помага во собирањето и селекцијата на соодветни перформансни мерки за компанијата. Balanced Scorecard алатката се состои од следните четири перспективи¹⁰³:

¹⁰² Ondoro Charles Omondi, (2015), Measuring organization performance, from Balanced Scorecard to Balanced ESG Framework, International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom, Vol. III, Issue 11, November 2015

¹⁰³ Kaplan, R. S., & Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. Harvard Business Review 70 (1): 71-79;

1. Финансиска перспектива – таа дава информации дали имплементацијата на стратегијата на компанијата крајно допринесува за подобрување на самата организација во целост. Таа ги претставува долгорочните стратешки цели на организацијата и ги преведува постижните резултати на стратегијата во традиционални финансиски термини. Во рамките на истата има три фази: брз раст, одржување и жетва. Финансиските мерки и цели во фазата на раст ќе се состојат од раст на организацијата кој ќе води до зголемени продажби, освојување на нови потрошувачи, раст на приходите. Мерките во фазата на одржување ќе имаат за цел да ја оценат ефективноста на организацијата во менаџирањето со операциите и трошоците, преку пресметка на повратокот на инвестициите, повратокот на капиталот и други. Во фазата на жетва вообичаено се применува анализа на паричните приливи. Најчесто користените мерки во финансиската перспектива се EVA, раст на приходите, трошоците, профитните маргини, парични приливи, нето оперативен приход.
2. Перспектива на потрошувачите – оваа перспектива го дефинира предлогот на вредност кој организацијата ќе го примени за да ги задоволи потрошувачите и да генерира поголеми продажби кон најпосакуваните и најпрофитабилните групи на потрошувачи. Мерките кои се применуваат во оваа перспектива мора да обезбедат информации за вредноста која се испорачува спрема потрошувачите која може да се состои од време, квалитет, перформанси и услуга и трошоците и резултатите кои произлегуваат како резултат на тој предлог на вредност како што се задоволство на потрошувачите, пазарен удел. Предлогот на вредност може да се фокусира на еден од трите правци: оперативна беспрекорност, интимност со потрошувачот или лидерство на производот, притоа одржувајќи прифатливи нивоа на остварување за останатите два правци.



Слика бр.25: Balanced Scorecard

3. Перспектива на интерните процеси – оваа перспектива ги опфаќа клучните активности и процеси со кои се креира и доставува предлогот на вредност кон потрошувачот. Тие можат да бидат насочени кон краткорочни или долгорочни цели и дури и да вклучуваат иновативни процеси со кои ќе се стимулира развој. Поради разновидноста и бројноста на процесите и активностите Kaplan и Norton предлагаат нивно групирање во кластери како: менаџмент на операции, менаџмент на потрошувачи, иновации и процеси за воспоставување на добри односи со екстерните стејкхолдери.
4. Перспектива на иновации и учење – оваа перспектива е основата на секоја стратегија и се фокусира на нематеријалните средства на организацијата, главно на интерните вештини и способности кои се неопходни за подржување на интерните процеси преку кои се создава вредност. Оваа перспектива се грижи за работните места (човечкиот капитал), системите (информацискиот капитал) и

климата (организацискиот капитал) на компанијата. Овие три фактори ја сочинуваат инфраструктурата која е потребна за остварување на целите во останатите три перспективи и тоа секако се однесува на долг рок бидејќи подобрувањата во областа на иновациите и учењето бара инвестиции кои на краток рок ќе ги намалат финансиските резултати но на долг рок ќе донесат бројни бенефиции за организацијата.

Имплементацијата на оваа алатка во организациите се состои од четири процеси: преведување на визијата во оперативни цели, комуницирање на визијата и нејзино поврзување со индивидуалните перформанси, бизнис планирање и фидбек и учење и соодветно прилагодување на стратегијата.

Со примената на оваа алатка во мерењето на организациските перформанси компанијата може да има целосен увид во перформансите на вработените и на организацијата како целина. Со помош на истата се утврдуваат клучните фактори за успех и перформансите индикатори и се добива увид во организациските способности и перформанси. Исто така со примената на оваа алатка фокусот на организацијата се става на неколку клучни работи кои треба да овозможат остварување на одлични резултати и помага во интегрирањето на насочувањето на напорите од најниските нивоа кон нагоре за да се постигнат одлични севкупни организациски перформанси. Главниот предизвик при примената на оваа алатка е да се изврши промена во организациската култура која треба да стане култура која поттикнува реално подобрување во организацијата како целина.

5.2 Апликација на Benchmarking на најдобрите практични достигнувања на конкурентите или внатре во компанијата

Почетоците на Benchmarking методологијата се инкорпорирани во компанијата Херох во САД која во светски рамки е позната како компанија која ги создаде фотокопир машините но во текот на 1980-тите години беше мета на голема конкуренција од компании од САД и Јапонија. Изложена на голем притисок од своите конкуренти, компанијата, по утврдувањето на одредени стандарди започна да ги споредува своите операции и активности со тие на конкурентите и тоа и овозможи да ги намали

производствените трошоци и да ги зголеми продажбите и профитот.¹⁰⁴ Доколку тие не го развија овој процес како начин за борба со конкурентите денес наместо да се еден од најголемите играчи во таа индустрија можеби и немаше да постојат во истата.

Според Xerox Benchmarking е континуиран процес на мерење и споредба на производите, услугите и практиките на компанијата со тие на најтешките конкуренти или со лидерите во индустријата (Camp, 1989)¹⁰⁵

Benchmarking е споредба и мерење на политиките, филозофиите и перформансите на една компанија со организации кои остваруваат високи перформанси и истата вообичаено се користи кога организациите сакаат да ги подобрат своите перформанси.¹⁰⁶ Со помош на овој процес се идентификуваат корисни бизнис практики, нови и иновативни идеи, ефективни процедури на делување и победнички стратегии кои можат да бидат усвоени од организацијата за да се обезбеди подобрување на продуктивноста и намалување на трошоците.

Според Camp постојат следните видови Benchmarking:

1. Стратешки Benchmarking – се работи за процес каде организацијата носи одлуки врз основа на најдобрите практики поврзани со стратегиите за остварување на организациските цели. Кај овој вид на benchmarking компанијата се стреми да ги подобри севкупните перформанси преку проучување на долгорочните стратегии и пристапи кои им помогнале на успешните компании. Компанијата ги испитува клучните компетенции, развојот на производи/услуги и иновативните стратегии на успешните компании.
2. Конкурентски benchmarking или benchmarking на перформанси во кој се врши споредба на производите, услугите и процесите на компанијата со перформансите карактеристики на клучните производи и услуги. Конкурентскиот benchmarking вклучува компании кои работат во истиот сектор.
3. Benchmarking на процеси кој се користи за подобрување на клучните процеси и операции на компаниите врз основа на најдобрите практики на компании кои

¹⁰⁴ Sisson, K. Arrowsmith, J., Marginson, P. (2003) 'All benchmarkers now?. Benchmarking and the 'Europeanisation' of industrial relations', *Industrial Relations Journal*, Vol. 34

¹⁰⁵ Camp R. C. (1989). 'A Bible for Benchmarking by Xerox', *Financial Executive*, Vol 9, July- August

¹⁰⁶ National Research Council, (2005), *Measuring Performance and Benchmarking Project Management at the Department of Energy*. Washington, DC: The National Academies Press

изведуваат слични процеси или нудат слични услуги. Во рамките на овој вид се врши мерење на квалитет, време и трошоци.

4. Функционален benchmarking кој се користи за подобрување на процесите и активностите преку споредување со други компании од други сектори но кои реализираат слични функции или имаат слични процеси.
5. Екстерен benchmarking – кој им помага на компаниите да ги подберат своите перформанси со користење на практиките на успешните компании кои постигнале успех на основа на имплементирани посебни практики.
6. Интернационален benchmarking – во кој се врши споредба на практиките на компанијата со практики на странски компании и вообичаено се применува кога нема компании во истата економија со кои компанијата би сакала да се споредува и да учи од нив.
7. Финансиски benchmarking во рамките на кој се врши финансиска анализа и споредба на резултатите за да се оцени севкупната конкурентност и продуктивност на компанијата. Тука се врши мерење на повратокот на инвестициите, повратокот на капиталот, профитабилноста и ликвидноста.

Benchmarking моделот кој беше развиен во рамките на компанија Херох од страна на Camp (Camp, 1989) се состои од десет чекори кои се систематизирани во пет фази и тоа: планирање, анализа, интеграција, акција и зрелост.

1. Планирање – во рамките на планирањето се утврдува предметот кој ќе биде подложен на benchmarking, се селектираат организациите кои имаат развиено релевантни најдобри практики и се развиваат или селектираат најдобрите техники за собирање на податоци.
2. Анализа – во рамките на која се оценуваат силните страни на компанијата која ги поседува најдобрите практики и се врши споредба на перформансите со тие на конкурентите. Притоа се утврдуваат моменталната конкурентска разлика и проектираната конкурентска разлика се со цел да и се помогне на компанијата да направи соодветни избори со кои би ја намалила таа разлика.
3. Интеграција – врз основа на собраните податоци, се дефинираат целите кои ќе помогнат во остварувањето на најдобри перформанси и се врши интеграција на тие

цели во формалните процеси на планирање во компанијата. Во рамките на оваа фаза се одредуваат новите цели и се одредува начинот на кој тие ќе бидат искомунцирани внатре во компанијата

4. Акција – во рамките на оваа фаза се врши имплементација на плановите и периодично се врши оценка дали компанијата ги остварува дефинираните цели. Доколку се утврдат девијации меѓу планот и реализацијата се преземаат корективни акции.
5. Зрелост – во рамките на оваа фаза се врши оценка дали benchmarking процесот бил успешен, дали е интегриран во севкупниот менаџмент процес и дали и помогнал на компанијата да постигне повисоки перформанси. Доколку и во оваа фаза се идентификуваат проблеми се преземаат корективни акции се со цел да се подобрат перформансите на компанијата.

Појавата на benchmarking методологијата на компаниите им донесе бројни користи меѓу кои и следните:

1. Иновации - со примена на оваа методологија се дефинираат проблематичните области и потенцијали за подобрување со што се креира стимул за промени и остварување на повисока изведба преку соодветни планови и стратегии.
2. Имплементација на плановите – со примена на оваа методологија се обезбедува сигурност дека плановите ќе бидат имплементирани а истите тие планови се развиваат врз база на плановите на компаниите кои остваруваат најдобри перформанси.
3. Идеи – оваа методологија им помага на компаниите да добијат сознанија кои работи може да се прават подобро и со примена на истата компаниите развиваат голем број на идеи во поглед на процесите и практиките кои се користат и кои би можеле да се променат и унапредат.

Имплементацијата на benchmarking методологија во работењето на компаниите е доста сложен процес кој е подложен на бројни бариери бидејќи голем дел од компаниите се плашат дека ќе ја изгубат конкурентската предност доколку споделат информации за клучните фактори на нивниот успех, додека пак други се плашат дека во текот на процесот би можеле да откријат одредени организациски слабости. За надминување на

овие бариери многу компании кои работат со benchmarking собираат анонимни податоци без да го откриваат или регистрираат идентитетот на компаниите кои биле вклучени во процесот.

Дел од организациите не користат benchmarking бидејќи се самоуверени дека се најдобри додека пак други не се свесни за вредноста и беневитите кои може да им ги донесе benchmarking методологијата. Дополнителен лимитирачки фактор за примената на оваа методологија е недостатокот на знаење за истата и недостатокот на податоци и многу организации се одлучуваат да не ја користат под изговор дека јаката конкурентска борба ги присилува да ги лимитираат трошоците и да не инвестираат во процеси за кои не се сигурни дека можат да им помогнат во унапредувањето на нивната пазарна позиција. Но тоа е сосема погрешен пристап бидејќи се губи можноста да се научи од конкурентите и преку сознанијата за нивните стратегии да се направат потребните адаптации кои ќе и донесат успех на компанијата.

5.3 Информациска контрола како предуслов за подобри организациски перформанси

Менаџмент информациските системи се формални системи кои го снабдуваат менаџментот со навремени и соодветни информации врз чија база се носат одлуките.¹⁰⁷ Менаџмент информациските системи може да се дефинираат како развој и примена на информациски системи кои му помагаат на бизнисот да ги постигне целите и задачите. Оваа дефиниција се состои од три елементи: развој и примена, информациски системи и бизнис цели и задачи.¹⁰⁸ Дополнително менаџмент информациските системи се интегрирани и организирани системи за собирање на релевантни податоци, нивна трансформација во точни информации и нивна достава до соодветните менаџерски нивоа. Основната цел е вистинските информации да се достават до вистинските луѓе во вистинското време.

¹⁰⁷ Leonardi, Bailey , (2008), Transformational technologies and the creation of new work practices: Making implicit knowledge explicit in task based offshoring, MIS quarterly, 411-436

¹⁰⁸ Kroenke, David M. (2011), Using MIS, third edition, Prentice hall, стр.8

Информациите во компаниите се собираат во различните функционални единици и порано пред воспоставувањето на компаниските информациски системи често имаше дуплирање на информациите или изоставување на значајни информации во процесот на носење на одлуки бидејќи истите не беа достапни во конкретната функционална област. Овие недостатоци се надминаа со современите менаџмент информациски системи.

Постојат следните основни видови на менаџмент информациски системи¹⁰⁹:

Системи за процесирање на трансакциите кои се компјутеризирани системи кои ги следат дневните рутински трансакции кои се неопходни за извршување на бизнис активностите. Типичен пример за ваков информациски систем е плаќањето на различни места со картичка, при што купувањето се регистрира кај продавачот а потоа се реализира плаќање преку трансакција од банката на купувачот.

Системи за менаџирање со синцирите на снабдување – синцирите на снабдување се однесуваат на сите активности кои се вклучени во производството и продажбата на производите и услугите како што се маркетинг, набавка на сировини, производство, пакување, испорака, наплата и постпродажни услуги а за нивно беспрекорно функционирање се неопходни соодветни информациски системи. Тие системи во пракса се познати како системи за планирање на ресурсите на компанијата (Enterprise Resource Planning (ERP) Systems) и информациите кои ги обезбедуваат го поддржуваат планирањето и испораката на ресурси како што се работници, средства, сировини и возила, но и дополнително информациите се користат за следење и модификација на бизнис процесите. Информациите кои се содржани во овој систем им помагаат на луѓето во организацијата во секој момент да имаат пристап до сознанија за статусот на сите нарачки и процеси во организацијата што секако ја олеснува работата и обезбедува побрз тек на активностите.

Системи за менаџирање на односите со потрошувачите (Customer Relationship Management (CRM) Systems) се системи кои и помагаат на компанијата да ги менаџира релациите со потрошувачите. Овие системи можат да бидат едноставни кои само ги евидентираат купувањата, па се до најсовремени кои ги утврдуваат шемите и навиките на купување на потрошувачите и кои можат да утврдат кога потрошувачот ќе премине кај

¹⁰⁹ Oz Effy, (2009), Management Information Systems, 6th edition, Thomson, стр.18

конкуренцијата. Основната цел на овие системи е да го подобри квалитетот на услугата која компанијата ја дава кон потрошувачот, да го намали напорот кој се вложува во опслужување на потрошувачите и да обезбеди што е можно повеќе информации за навиките и преференциите на потрошувачите. Информациите од овие системи се достапни и за луѓето од продажбата и за луѓето од сервисот и постпродажни услуги. Бидејќи задржувањето на постоечките потрошувачи е поефтино од привлекувањето на нови, овие системи преку информациите кои ги обезбедуваат можат да и помогнат на компанијата да донесе одлуки кои во крајна линија ќе и донесат поголем профит.

Системи на бизнис интелигенција се системи чија основна цел е од собраните податоци да генерираат врски и трендови кои можат да им помогнат на организациите да бидат поконкурентни и да оставуваат подобри перформанси. Овие системи се состојат од софистицирани статистички модели кои користат податоци од системот за процесирање на трансакциите и врз основа на истите може да утврдат на пример кои комбинации на производи се купуваат во определени денови или од страна на одредени демографски групи, производи кои побрзо се продаваат и други значајни податоци кои би биле значајни за лицата кои ги носат стратешките одлуки.

Системи за поддршка на одлуките и експертски системи се системи кои често се користат од страна на менаџерите во компаниите. Менаџерите многу често немаат време или ресурси да проучуваат обемни извештаи врз основа на кои би требало да донесат одлуки и за таа цел во компаниите се користат системи за поддршка на одлуките (Decision support systems) кои се потпираат на модели и формули врз основа на кои се генерира прецизна табела или број врз основа на кој се носат одлуките. Овие системи се состојат од серија на “Што ако” прашања кои треба да им помогнат на менаџерите да ги донесат најдобрите одлуки поврзани со финансиските инвестиции, маркетинг стратегиите но во крајна линија овој систем постои да им помогне на менаџерите да носат поинформирани одлуки но самата одлука во крајна линија останува на менаџерот.

На повисоко ниво од нив се експертските системи кои се базираат на техники на вештачка интелигенција кои треба да ги поддржат оние одлуки за чиешто донесување се потребни подлабоки сознанија. Експертските системи се градат врз основа на сознанијата на експерти и се ставаат во функција во компании кои со примена на овие системи ја

елиминираат потребата од ангажирање на постојани експерти кои можат да бидат многукратно поскапи од експертскиот софтвер.

Географски информациски системи се системи кои се користат во случаите во кои лицата кои треба да донесат одлуки имаат потреба информациите да ги видат презентирани на мапа. Преку ваквото презентирање на податоците менаџерот или лицето кое треба да ја донесе одлуката веднаш добива увид за што станува збор и може да реагира и да преземе корективни мерки. Примери за вакви системи се на пример поплавени подрачја, распоредени полициски сили, локација на возилата на компанијата, или на пример демографија на одредено подрачје која би била значајна за одлуката за отворање на нов супермаркет. Овие информациски системи во зависност од природата на дејноста на компанијата може да се користат за дневните активности или за бизнис планирање и носење одлуки. Најголем дел од овие системи користат податоци од сателитите или од ГПС системот.

Менаџмент информациските системи наоѓаат примена во носењето на одлуки на различните организациски нивоа. На оперативно ниво менаџмент информацискиот систем им дава поддршка на оперативните менаџери преку следење на основните активности и трансакции на организацијата. Системите на менаџерско ниво служат за мониторинг, контрола, носење одлуки и административни активности на средните менаџери, додека пак системите на стратешко ниво му помагаат на врвниот менаџмент да ги совлада стратешките прашања и долгорочните трендови внатре во компанијата но и во екстерното окружување.

Менаџмент информациските системи имаат големо влијание врз нивото на остварени организациски перформанси и според многу автори основна задача на овие системи е подобрување на финансиските перформанси на компаниите. Менаџмент информацискиот систем го подобрува нивото на перформанси преку подобрување на квалитетот на донесените одлуки. Како резултат на се поголемата комплексност на компаниите, голем дел од менаџерите немаат личен контакт со многу работи и во едни такви услови менаџмент информацискиот систем преку соодветно комбинирање на достапните информации им помага на менаџерите во носењето на одлуките.

Дополнително менаџмент информациските системи наоѓаат примена за мерење на организациските перформанси и реализација на потребните промени во организациските планови и процедури. Менаџмент информацискиот систем ги поврзува сите центри на одлучување во една организација и го олеснува одлучувањето преку интеграција на специјализираните активности и го зголемува капацитетот на менаџментот за анализа, оценка и подобрување на организациските перформанси.

5.4 Примена на мерки и финансиски показатели за финансиска контрола на изведбата на компанијата

Финансиската контрола може да биде клучна во следењето и мерењето на организациските перформанси и таа вклучува примена на финансиски мерки за оценка на организациските и менаџмент перформансите. Финансиската контрола е контрола на финансиските ресурси во нивниот тек при влегувањето во организацијата (во форма на приходи или инвестиции од акционерите), при нивното задржување од организацијата (во форма на капитал и задржана заработка) и тек надвор од организацијата (во форма на плати и трошоци).¹¹⁰ Во фокусот на финансиската контрола може да биде производ, линија на производи, организациски оддел или целата организација.

Во рамките на традиционалните мерки на финансиска контрола може да се вклучат анализи на соодноси, анализа на буџетот и анализа на паричните приливи. Целта на истите е да се изврши интерна контрола колку добро се користат средствата, долгот и инвентарот на компанијата. Финансиската контрола дополнително преку буџетот кој е средство за планирање кое ги потенцира значајните активности одредува колку ресурси треба да се инвестираат во истите. Финансиската контрола се фокусира на изнаоѓање на најдобрите одлуки за операциите и оценка колку оперативната контрола допринесува за подобрување на финансиските перформанси.

¹¹⁰ Griffin Ricky, (2015), Fundamentals of Management, Cengage Learning, стр.436

Основните задачи на финансиската контрола се следните¹¹¹:

1. Дијагноза на проблемите, девијациите и аномалиите во поглед на финансиите
2. Информирање на различните оддели за тие проблеми на разбирлив и графички начин преку обезбедување на релевантни извештаи
3. Работење со различните оддели за корекција на девијациите, постигнување на целосна контрола и усогласување со буџетите, целите и можностите на секоја компанија.

Дизајнирањето на систем на финансиска контрола кој може да и помогне на компанијата да воспостави врска меѓу обемот на продажба и профитабилноста преку различни оперативни сценарија се состои од повеќе различни фази.

Во рамките на првата фаза се врши анализа на ситуацијата и дефинирање на целите. Со помош на финансиската контрола менаџерите имаат јасен увид во ситуацијата во секој момент во поглед на ликвидните средства, профитот, паричните приливи и врз основа на тие информации можат да прават финансиски прогнози. Тоа е многу корисно при поставувањето на бизнис целите бидејќи може да се прават симулации кои имаат висок степен на доверливост. Нормално таквите прогнози и симулации може да претрпат измени во случај на непредвидени промени внатре во компанијата или во окружувањето.

Во рамките на втората фаза се дефинираат параметри и стандарди за тоа што ќе биде контролирано за да се обезбеди непречен тек на работите. Најважните параметри кои се предмет на финансиска контрола во компаниите се: профит, пазарна позиција, продуктивност, даночна ситуација, ситуација со средствата, обврските и капиталот, загуби и приходи.

Во рамките на третата фаза се врши мерење и анализа на девијациите од основните финансиски извештаи: биланс на состојба, биланс на успех и готовинскиот тек. При контролата на билансот на состојба се врши увид во средствата, обврските и капиталот. За да се утврдат потенцијални девијации од планираните цели потребно е да се пресметаат: нето работниот капитал кој ги мери потенцијалните резерви на готовина на

¹¹¹ Grima Oriol, (2017), Pocket handbook on financial control, Here are the basics of financial control and the how and why of applying it to your company, Captio, стр 3

бизнисот и соодносот на солвентност кој ја мери способноста на компанијата да ги финансира долгорочните обврски.

Контролата на билансот на успех во кој се евидентираат приходите, трошоците и паричните одливи овозможува прогнозирање и симулација како овој документ може да влијае на промена на одредена состојба или врз процесите на подобрување во компанијата. Како индикатори кои се пресметуваат при овој вид на контрола се основи на активност кој ја мери ефикасноста на продажбата преку анализа на однесувањето на инвентарот и обрт на сметките за наплата која го мери степенот на ефикасност во собирањето на наплатата од клиентите.

Контролата на паричните текови обезбедува увид во инвестициските и финансиските текови во компанијата. При оваа контрола задолжително треба да се пресмета задолженоста и левериџ (покриеност) на компанијата односно утврдување колкав дел од левериџ на компанијата е базиран на нејзиниот капитал.

Во рамките на четвртата фаза на финансиската контрола се врши корекција на девијациите. Основна придобивка од целокупниот процес на финансиска контрола е корекцијата на утврдените девијации се со цел подобрување на остварените перформанси. За оваа фаза е многу значајно точно да се утврдат специфичните причинители за одреден проблем за да може да се дефинираат точни корективни акции кои ќе ги дадат посакуваните резултати.

Постојат следните алатки на финансиската контрола: буџетска контрола, контрола на финансиските извештаи, анализа на соодноси и финансиска ревизија.

Буџетската контрола подразбира контрола на буџетите кои се планови изразени во нумерички термини односно во бројки. Тие може да се изработуваат за оддели или за целата организација и вообичаено се изработуваат за временски период од една година. Бидејќи буџетите се изразени во финансиски термини можат да служат како основа за мерење на перформансите и овозможуваат лесна споредба на оствареното меѓу одделите или во различни временски периоди. Буџетите се многу корисна алатка која овозможува координација на ресурсите, дефинирање стандарди за контрола и мерење на перформансите на менаџерите и на различните оддели од организацијата. Постојат финансиски, оперативни и немонетарни буџети. Во рамките на финансискиот буџет се

дефинира од каде компанијата очекува да ги добие финансиските средства и како планира да ги искористи. Во рамките на оперативниот буџет се дефинираат планираните операции, односно се дефинира количината на производи и услуги кои компанијата планира да ги произведе и кои ресурси ќе се користат за тоа производство. Немонетарниот буџет е буџет изразен во нефинансиски термини и најчесто се користи во пониските нивоа во организацијата.

Друг метод за реализација на финансиската контрола е анализата на финансиските извештаи. Оваа анализа опфаќа анализа на двата најважни биланси, билансот на успех и билансот на состојба кои се изработуваат според општоприфатени стандарди и овозможуваат споредливост на резултатите. Во рамките на овие биланси се содржани податоци кои понатаму можат да се користат за дополнителни анализи во кои ќе се пресметуваат финансиски показатели.

Следен метод се финансиските показатели со кои се врши споредба на различните елементи од билансите на успех или состојба со цел да се утврди финансиското здравје на организацијата. Тие можат да се однесуваат на ликвидноста, долгот, повратокот на средства или покриеност.

Последниот метод на финансиска контрола е финансиската ревизија со која се врши проверка на сметководството, финансиите и оперативните системи на компанијата. Истата, во зависност од лицата кои се задолжени за нејзина реализација може да биде интерна или екстерна ревизија.

Екстерната ревизија ја извршуваат експерти кои не се вработени во компанијата и кои треба да ги проверат сите документи дали се во согласност со утврдените закони и стандарди. Во приватните компании спроведувањето на екстерна ревизија е опционално, додека пак во државните компании е задолжително се со цел да се заштитат инвеститорите од потенцијално неточни финансиски извештаи.

Интерната ревизија ја вршат лица кои се вработени во компанијата и со истата треба да се провери точноста и соодветноста на финансиските и сметководствените процедури кои се применуваат во работењето. Интерните ревизии се поскапи од екстерните, бидејќи лицата кои ги вршат се вработени во компанијата но истите можат да бидат многу поефикасни бидејќи тие ги познаваат практиките на компанијата и можат да

укажат на многу работи кои го надминуваат нивото на општа точност на документите и процедурите што секако може да биде многу корисно за компаниите.

6. Стратегии и пристапи за подобрување на организациските перформанси

Постојат голем број на стратешки опции кои компанијата може да ги примени за да работи во насока на подобрување на организациските перформанси. Кога станува збор за потенцијалните маркетинг и бренд стратегии кои компанијата може да ги примени во насока на подобрување на организациските перформанси тие пред се зависат од позицијата која компанијата ја зазема на пазарот и таа позиција може да биде на: лидер, следбеник, предизвикувач или учесник на тесно специјализиран пазар.

Компанијата која има позиција на лидер е компанија која има најголем пазарен удел и која ги води другите во аспекти како што се промена на цени, претставување на нови производи, дистрибуција и промоција. За да може компанијата да остане лидер има на располагање четири опции: зголемување на целосната побарувачка, зголемување на пазарниот удел иако големината на пазарот останува иста, намалување на трошоците и заштита на пазарниот удел преку дефанзивни и офанзивни тактики.¹¹²

Од сите наведените најповолна за компанијата во поглед на можноста за подобрување на севкупните перформанси е кога расте целосната побарувачка и во тој контекст компанијата треба да биде во постојана потрага по нови корисници, нови употреби на производите и повеќе начини на употреба на производите. Втората стратешка опција на проширување на пазарниот удел може да се реализира преку: освојување на конкурентските клиенти краткорочно преку продажни промоции а долгорочно преку квалитет, иновации и градење на брендови; освојување на конкуренти преку купување на конкурентите и освојување на лојалност краткорочно преку шеми на лојалност и долгорочно преку градење на односи со потрошувачите. Независно која алтернатива ќе

¹¹² Gilligan Colin, Wilson MS Richard (2010), Strategic Marketing Planning, Elsevier, стр.468

биде селектирана растот на пазаниот удел допринесува за раст на профитабилноста и перформансите.

Третата опција е преку намалување на трошоците а тоа се постигнува преку зголемување на продуктивноста а главна предност на пазарните лидери е нивната големина која им дава многу можности за намалување на трошоците. Но големината сама по себе не гарантира пониски трошоци, туку преку соодветни стратегии и пристапи треба да се искористат предностите на истата. Четвртата опција се состои од бранење на позицијата и истата треба да се користи постојано бидејќи и во напорите да се зголеми пазарен удел, да се намалат трошоците или да се зголеми целосната побарувачка компанијата е изложена на нападите од конкурентите. Како резултат на тоа компанијата треба да настојува да ги намали трошоците а цената треба да одговара на вредноста што клиентот ја гледа во брендот. Најдобра одбрана за пазарниот лидер е иновацијата и компанијата лидер треба да биде предводник во индустријата кој ќе води кон нови производи, услуги, дистрибуција и намалување на трошоците.

Компаниите кои се на втора, трета или пониска позиција во рамките на индустријата многу често се доста големи компании и тие имаат на располагање два стратешки правци: да го нападат пазарниот лидер и останатите конкуренти со цел добивање на поголем пазарен удел (пазарен предизвикувач) или да играат по правилата на конкурентите (пазарен следбеник).¹¹³ Во случаите кога компанијата се одлучува да ги нападне конкурентите, се врши селекција на конкурентите кои сака да ги предизвика. Доколку компанијата се одлучи да го нападне пазарниот лидер тоа ќе има смисла само доколку истиот не го опслужува добро пазарот или компанијата има предност или во поглед на трошоците или во поглед на вредноста која ја нуди.

Притоа компанијата треба да биде внимателна бидејќи најчесто лидерите имаат голема моќ и за многу кратко време можат да го возвратат ударот преку намалување на цените или клонирање на понудата со што компанијата предизвикувач може многу да загуби од нападот на пазарниот лидер. Најчесто пазарните предизвикувачи ги напаѓаат

¹¹³Kotler Philip, Armstrong Gary (2010), Principles of Marketing, Pearson Education, стр 561

компаниите кои се со иста големина или пак помалите компании и преку преземање на нивниот пазарен удел постигнуваат подобри перформанси.

Дел од компаниите кои се на втора, трета или пониска позиција на пазарот, наместо да го нападат лидерот се одлучуваат да го следат. Лидерите имаат големи трошоци за развој на нови производи, пазари, канали на дистрибуција и промоција а пазарните следбеници учат од тие активности и преку копирање или модификација на истите можат да дојдат до значаен профит. Наместо тие да ги снесат трошоците за развој на маркетинг миксот, можат да го искористат маркетинг миксот на лидерот и преку соодветни модификации да заземат одреден пазарен удел кој ќе им овозможи значајни парични приливи. Пазарните следбеници како и останатите треба да работат на задржување на постоечките потрошувачи и придобивање на нови. Тие се главни жртви на нападите на пазарните предизвикувачи и поради тоа треба да ги држат трошоците на ниско ниво а квалитетот на производите и услугите на високо ниво. Пазарните следбеници вообичаено се одлучуваат за следните стратешки насоки: клонирање, имитација или приспособување. Избраната стратегија треба да придонесе до оптимални перформанси кои ќе гарантираат опстанок и развој на компанијата.

Учесниците на тесно специјализиран дел од пазарот се компании кои се специјализирани за учество на пазарните супсегменти. Овие компании наместо да го опслужуваат целокупниот пазар се фокусираат на одредени селектирани супсегменти и многу често преку паметна супсегментација, иако заземаат мал дел од пазарот овие компании можат да бидат многу профитабилни. Главна предност на учесниците на тесно специјализиран пазар е тоа што многу добро ги познаваат клиентите и врз основа на тоа креираат понуда која подобро ги задоволува нивните потреби од понудите на помоќни компании и како резултат на тоа може да се наплатуваат повиски цени поради додадената вредност.¹¹⁴

За разлика од останатите стратегии каде целта е постигнување на поголем обем на продажба, учесниците на тесно специјализиран дел од пазарот се стремат кон супериорна

¹¹⁴ West Douglas, Ford John, Ibrahim Essam (2010), Strategic Marketing: Creating Competitive Advantage, Oxford University Press, стр.361

понуда која ќе им овозможи наплата на повисоки маржи. Овие компании може да се насочат кон еден или повеќе супсегменти кои се профитабилни и имаат потенцијал за раст. Еден од основните предуслови за опстанок на овие компании е тој супсегмент да не значи ништо за големите компании.

Согласно позицијата која компанијата ја зазема на пазарот треба да одбере соодветна стратегија која ќе се базира на карактеристиките, способностите, стратешките определби и која треба да и овозможи одредено ниво на перформанси кое одговара на целокупната стратешка насока на компанијата. Наведените маркетинг и бренд стратегии можат да се надополнат со стратегии за подобрување на оперативното работење, стратегии на човечки ресурси и останати стратегии кои треба да и овозможат на компанијата подобри перформанси и остварување и задржување на конкурентска предност.

ГЛАВА V

Апликативно истражување, анализа на резултатите, заклучоци и препораки

1. Дефинирање на методологијата на апликативното истражување

При реализацијата на апликативното истражување беше применета соодветна методологија која се состои од експлораторно и дескриптивно истражување.

При спроведувањето на експлораторното истражување беше применета квалитативната метода на длабинско интервју со дел од компаниите кои беа опфатени во истражувањето а на преостанатите беше применета техниката на анкета со помош на структуриран немаскиран прашалник кој беше комбинација од дихотомни, прашања со мултипли избор и скали со цел да се добијат подлабоки сознанија за меѓузависноста на организациските, маркетинг и бренд перформансите во компаниите во Република Македонија. Анкетиниот прашалник беше изработен во online и печатена форма а истиот беше пополнет од страна на топ менаџментот или лицата кои се задолжени за маркетинг во компанијата.

Дескриптивното истражување се состоеше од еднократно поединечно испитување на еден примерок од компанија кој беше испитуван само еднаш и истиот обезбеди информации за тоа колку во компаниите во Република Македонија се врши мерење и идентификување на маркетинг и бренд перформансите и колку истите влијаат врз севкупните организациски перформанси на компаниите.

Собраните податоци беа соодветно кодирани и подготвени за анализа која беше реализирана со помош на статистичкиот пакет SPSS, додека пак за моделирањето беше применет статистичкиот пакет AMOS. Поради подобро прикажување на обемот, составот и другите карактеристики на истражуваната проблематика собраните примарни податоци во овој сегмент од трудот ќе бидат табеларно прикажани во едноставни и вкрстени табели, а ќе биде користено и графичко прикажување на податоците со цел на попрегледен начин да се претстават добиените сознанија.

Врз основа на собраните и обработените податоци во овој сегмент ќе биде презентирани извештај во кој ќе бидат содржани резултатите, заклучоците и препораките, применетата методологија и евентуалните органичувања кои се појавиле во текот на истражувањето.

2. Реализација на истражувањето

Апликативното истражување беше реализирано во периодот декември 2018 до март 2019 година и одговор беше добиен од 170 компании од Република Македонија кои го сочинуваат примерокот кој ќе биде предмет на анализа. Истражувањето беше спроведено со помош на структуриран немаскиран прашалник кој беше изработен во online форма со примена на апликацијата Google Forms која е апликација за изработка и администрирање анкети и дополнително прашалникот беше изработен и во печатена форма со цел да се опфатат компании кои немаат активно учество во online окружувањето.

На дел од примерокот заради ограничувањата на квантитативните методи, бидејќи се работи за истражување од областа на маркетингот во кое се врши истражување на ставови, мотивација и перцепции на менаџери кои во својство на претставници на компаниите одговараа на поставените прашања, беше применета методата на длабинско интервју со цел да се добијат подлабоки сознанија за реалните состојби со истражуваната проблематика во нашата земја.

При реализацијата на истражувањето беше користена претходно дефинирана база со контакти од компаниите во Република Македонија во која се содржани компании од сите градови и дејности. Дополнително беше користена и професионалната мрежа LinkedIn преку која беа контактирани менаџери и раководители од различни компании се со цел да се добијат податоци од вистинските лица во компаниите. До компаниите беше испратен мејл во кој беше содржано објаснување за целта на истражувањето, лицата кои треба да го одговорат анкетниот прашалник и намената на собраните примарни податоци, а со лицата со кои беше реализирано длабинско интервју претходно беше добиена согласност за реализација и беа договорени состаноци за спроведување на длабинските интервјуа.

Структурно анкетниот прашалник беше конципиран во пет дела кои кореспондираат со дефинираната структура на овој труд и кои овозможуваат исполнување на целите на истражувањето.

Првиот дел кој беше дел за општите податоци за компанијата и анкетираниот лице се состоеше од прашања за локацијата, основната дејност, големина и старост на компанијата како и пол, возраст, образование и позиција на испитаникот.

Вториот дел, кој беше посветен на маркетинг перформансите и нивното мерење и менаџирање во компаниите, се состоеше од прашања кои имаа за цел да обезбедат информации за постоењето на маркетинг сектор во организациската структура на компанијата, лицето задолжено за планирање, реализација и мерење на маркетинг активности, примената на маркетинг стратегија и маркетинг буџет, висината на вложувањата во маркетинг активности, застапеноста и фреквенцијата на мерење на остварените маркетинг перформанси и примената на добиените сознанија за подобрување на идните перформанси како и соодветните методи, алатки и индикатори кои се користат во мерењето на остварените маркетинг перформанси.

Третиот дел, кој беше посветен на бренд перформансите и нивното мерење и менаџирање во компаниите, се состоеше од прашања кои имаа за цел да обезбедат информации за примената на бренд стратегија, лицето задолжено за планирање, реализација и мерење на бренд активности, висината на вложувањата во бренд активности, застапеноста и фреквенцијата на мерење на остварените бренд перформанси и примената на добиените сознанија за подобрување на идните перформанси како и методи, алатки и индикатори кои се користат во мерењето на остварените бренд перформанси.

Четвртиот дел, кој беше посветен на организациските перформанси се состоеше од прашања кои имаа за цел да обезбедат информации за застапеноста и фреквенцијата на мерење на остварените организациски перформанси и примената на добиените сознанија за подобрување на идните перформанси, лицето задолжено за планирање, реализација и мерење на организациските перформанси како и методи, алатки и индикатори кои се користат во мерењето.

Петтиот дел кој имаше за цел да ја испитува меѓузависноста на маркетинг, бренд и организациските перформанси се состоеше од прашања за стратегијата на компанијата, нејзината позиција на пазарот, клучните маркетинг способности, нивото на остварени маркетинг, бренд, организациски, финансиски и оперативни перформанси, позицијата на компанијата во однос на конкурентите во поглед на остварените перформанси, факторите кои влијаат врз нивото на остварени организациски перформанси и поврзаноста на маркетинг, бренд и организациските перформанси.

Собраните податоци беа кодирани со помош на статистичкиот пакет SPSS и добиените статистики ќе бидат презентирани табеларно и графички во следниот сегмент.

3. Анализа и интерпретација на резултатите од истражувањето

Во овој сегмент ќе бидат презентирани резултатите од истражувањето. Во рамките на првиот дел ќе бидат презентирани резултатите од квалитативното истражување кое беше реализирано со примена на методата на длабинско интервју. Во рамките на вториот дел ќе бидат прикажани резултатите од квантитативното истражување со примена на апсолутни и релативни показатели, вкрстените анализи и тестирањето на хипотезите.

3.1 Анализа на резултатите од квалитативното истражување

При реализацијата на истражувањето како што претходно беше напоменато беа применети квалитативни и квантитативни методи а главната причина за примена на квалитативните методи е тоа што со истите овозможуваат добивање на дополнителни сознанија кои не може да се добијат од квантитативните методи. При реализацијата на истражувања од маркетинг области во кои предмет на истражување се ставови, мотивација и перцепции многу посоодветни методи на истражување се квалитативните методи со кои можат да се истражуваат комплексни прашања кои не можат да се истражуваат со квантитативните методи, но поради трошоците, брзината и леснотија многу често предност им се дава на квантитативните методи.¹¹⁵

Во тој контекст за едно вакво истражување многу подлабоки сознанија би се добиле кога би се реализирало комплетно квалитативно истражување но поради немањето на буџет одлучив во рамките на можностите да направам комбинација од квантитативно и квалитативно истражување.

Во пракса постојат најразлични квалитативни методи на истражување: фокус групи, квалитативни интервјуа кои можат да бидат длабински интервјуа, полу или не-

¹¹⁵ Stake Robert (2010) Qualitative research, studying how things work, The Guilford Press

структурирани, опсервации на однесување, дискурс/разговор анализа, анализа на документација, студии на случај.

Од наведените беше применета методата на длабинско интервју како метода која овозможува поискрени одговори во однос на фокус групите бидејќи не постои притисок од групата, респондентите се чувствуваат дека се во центарот на вниманието, може да се следи нивниот говор на телото, самото интервју се реализира во простории во кои тие се чувствуваат удобно што секако овозможува соодветна должина и добивање на подлабоки сознанија.

Од вкупниот примерок од 170 добиени одговори од компании респонденти кои го сочинуваа примерокот, со 20 од нив беше реализирано длабинско интервју кое беше водено на база на структуриран потпомогнат прашалник кој беше искористен како основен инструмент во целокупното истражување. Длабинското интервју беше реализирано на база на потпомогнат структуриран прашалник, при што се водеше сметка да се добие одговор на сите прашања кои беа во анкетниот прашалник но и се даде слобода во одговорите се со цел да се добијат дополнителни сознанија кои беа искористени во анализата на податоците но и кои можат да служат како основа за идни истражувања.

Во овој сегмент ќе биде направен осврт само на добиените сознанија кои ги надминуваат сознанијата кои подоцна сумарно се анализирани со помош на квантитативните методи. Опфатените компании во однос на големината беа микро компании со 1 до 9 вработени или мали со 10 до 49 вработени. Фокусот беше ставен на овие компании бидејќи согласно стопанската структура овие компании имаат најголемо процентуално учество во нашата економија. Во наведените компании во улога на респондент/учесник на интервју беше сопственикот/менаџер или врвен менаџер и во ниту една од нив не постоеше маркетинг оддел во рамките на организациската структура.

За маркетингот во овие компании најчесто не постои задолжено лице или таа задача е задача на сопственикот. Според добиените одговори, тие се преокупирани со секојдневните обврски и законски регулативи и најчесто нивните маркетинг активности и активности за градење на брендovите се базираат на користење на социјалните медиуми како средства за бесплатна промоција или на промоција базирана на нискобуџетни алатки за промоција кои воглавно се поврзани со интернет промоција или користење на

инфлуенсери кои ги плаќаат за да ги презентираат нивните производи на интернет преку нивно прикажување во употребата во секојдневието.

Тие најчесто имаат одреден износ предвиден за маркетинг буџет кој не е во форма на формален маркетинг буџет но е износ кој е предвиден за маркетинг активности иако не е точно специфицирано за кои активности. Самите компании се свесни дека овој метод на алокација на средства во активности кои не се детално испланирани е во најмала рака проблематичен и ризичен но според нив главен проблем е недостатокот на познавања од областа на маркетингот бидејќи ниту еден од нив немаше студирано маркетинг. Дел од нив има одредени лимитирани знаења од областа на маркетингот и брендирањето кои произлегуваат од посета на курсеви и онлајн едукација за која посветиле време и средства. Поради тоа тие немаат формален систем за мерење на перформансите, туку основен индикатор на кој ги базираат своите активности е реакцијата и задоволството на потрошувачите. Потрошувачите и нивното задоволство се во фокусот на работењето на сите компании а информациите за задоволството се собираат со директна комуникација со потрошувачите без притоа тие одговори да се евидентираат или да се прават споредби пред или по реализација на маркетинг активностите или споредби од еден во друг временски период.

Компаниите кои беа опфатени во длабинското интервју се согласуваат дека немањето на следливост и мерење на резултатите од преземените маркетинг акции е голем недостаток, но се согласуваат дека секогаш преземените маркетинг акции даваат одредени резултати бидејќи преку нив се зголемува видливоста на компанијата, се привлекуваат нови клиенти и многу често истите остануваат со нив со што овие компании имаат добри резултати во однос на стапката на задржување на новите потрошувачи.

Во однос на мерењето и следењето на маркетинг и бренд перформансите тие имаа мали познавања и мала примена, но кога станува збор за организациските перформанси тие беа едноставно воодушевени и обемно зборуваат за таа проблематика. За мерењето на маркетинг и бренд перформансите наведоа дека би сакале повеќе да се едуцираат и во тој контекст би биле отворени за соработка со експерти, академски кадар или други квалификувани лица кои под разумни услови или најпосакувано бесплатно би биле

подготвени да ги споделат најновите сознанија и алатки или да работат со нив на развивање на нови алатки кои ќе произлезат од нивните специфични барања.

Сите тие, имајќи во предвид дека беа добро финансиски потковани, изјавија дека ги следат организациските перформанси, многу од нив континуирано дневно или неделно прават анализи на продажбата, трошоците и приходите а тоа го вршат самите или во соработка со сметководствените служби. Нивните анализи се базирани на пирамидата на сметководствени показатели а во однос на индикаторите користат финансиски индикатори, индикатори за задоволството на потрошувачите и вработените.

Поаѓајќи од последните трендови на масовно иселување на населението од државата . постоењето на големи индустриски капацитети кои се во сопственост на странските инвеститори овие компании изјавија дека постојано го следат не само задоволството на потрошувачите туку и задоволството на вработените бидејќи се под постојан притисок за губење на вработените. Преку атрактивни пакети на бонуси и награди се трудат да ги мотивираат за да остваруваат подобри перформанси на работното место но поради високите трошоци за оперативно работење не можат во целост да им конкурираат на поголемите компании и државната администрација во борбата за квалитетен кадар. Најголемите таленти од високото образование се вработуваат во големите компании или во државната администрација со што според нив за сите огласи многу често имаат апликанти со многу пониски квалификации од посакуваните и тие се приморани да ги ангажираат и доедуцираат со што губат на време, трошоци и продуктивност. Дополнително имаат помал иновативен потенцијал бидејќи вообичаено најдобрите поседуваат најдобри идеи за иновации и напредок.

Стратешки, генерално за компаниите опфатени во длабинското интервју стратешката определба се состои од борба за поголем обем на продажба или на постоечките или на нови потрошувачи. Тие или се специјалисти за одредени сегменти од пазарот или следбеници на поголемите компании. Нивната понуда се состои од квалитетни производи по добри цени и со добри нивоа на услуга и поддршка. Во однос на нивоата на остварени перформанси имаат средно ниво на маркетинг и бренд перформанси и средно кон високо ниво на организациски перформанси. Тие резултати се компатибилни со добиените резултати на ниво на целиот примерок. Во однос на работите кои ги прават подобро во

однос на конкуренцијата сите ги истакнаа лојалните потрошувачи и нивните вработени кои преку залагањето на дневно ниво допринесуваат за успехот на компаниите.

За нивото на организациски перформанси од маркетинг и бренд факторите според нив клучни се: познавањето на потребите на потрошувачите, задоволството на потрошувачите и поседувањето на познати брендови.

Маркетинг, бренд и организациските перформанси меѓусебно си влијаат и според интервјуираните учесници секоја компанија која поседува познат бренд има многу полесна задача во работењето бидејќи изградениот бренд служи како гаранција за ветувањето на квалитет кое го дава компанијата. Брендот бара вложувања но и нуди бројни предности за компаниите. Но градењето на јаки брендови според нив е многу тешко бидејќи треба да се постигне диференцијација која е многу тешко да се постигне а и во случаи кога е постигната поради слабото функционирање на законската регулатива за заштита на права на интелектуална сопственост често се сеќаваат на примери за брзо копирање на уникатни производи или услуги во кои иноваторот вложил многу труд без да ги добие посакуваните и очекуваните приноси.

Тие имаат потреба од подобра едукација од областа на брендирањето и развојот и примената на маркетинг активности во функција на подобри организациски перформанси и сметаат дека соработка со академската заедница во однос на ова прашање би им била од голема корист.

3.2 Анализа на резултатите од квантитативното истражување

3.2.1 Дескриптивна статистика од добиените резултати

Како што беше и претходно наведено, целокупниот анкетен прашалник беше поделен во пет делови. Првиот дел се однесуваше на општите податоци за испитаникот и компанијата.

Примерокот е составен од 170 компании од вкупно 17 различни градови од Република Македонија.

Град/Локација	Фреквенција	Процент
Скопје	44	25,9
Битола	54	31,8
Тетово	5	2,9
Охрид	4	2,4
Ресен	4	2,4
Прилеп	26	15,3
Куманово	4	2,4
Штип	4	2,4
Кавадарци	5	2,9
Велес	5	2,9
Струмица	4	2,4
Неготино	1	0,6
Демир Хисар	1	0,6
Дојран	1	0,6
Кичево	3	1,8
Кочани	1	0,6
Струга	4	2,4
Вкупно	170	100,0

Табела бр.4: Локација на компаниите

Од нив 133 или 78,2% доаѓаат од најголемите градови Скопје, Битола, Тетово, Прилеп и Куманово но има и компании-респонденти од помалите градови како Демир Хисар, Неготино и Дојран. Во примерокот се опфатени компании од сите региони со што врз основа на истиот може да се носат заклучоци за состојбите во Република Македонија во однос на истражуваната проблематика.

Во рамките на првиот дел се содржани прашања за респондентот и за компанијата во која што истиот работи или ја поседува. Првиот подсегмент се состои од прашања за

респондентот со кои треба да се идентификува половата, возрасната и образовната структура на респондентите и нивната позиција во компаниите кои ги претставуваат.

Во однос на половата структура на претставниците на компаниите кои го комплетираа анкетниот прашалник, 55,9% се од машки пол, додека пак останатите 44,1 се од женски пол. Одговорите на ова прашање кореспондираат со моменталната состојба во државата во која сопственичките, менаџерските или раководните позиции воглавно се пополнети од мажи, но сепак забележителен е тренд на подобрување на половата структура со поголемо вклучување на жените во раководењето на компаниите.

	Фреквенција	Процент
Пол		
Машки	95	55,9
Женски	75	44,1
Вкупно	170	100,0

Табела бр.5: Полова структура на респондентите

Наредното прашање се однесуваше на возрасната структура на претставниците на компаниите кои го комплетираа анкетниот прашалник со тоа што истите беа поделени на три групи. Првата возрасна група од 20 до 35 години учествуваше со 47,64%, втората од 36 до 50 години со 39,41% и третата група од 51 до 64 години со 12,95%.

Возраст	Фреквенција	Процент
20-35 години	81	47,6
36-50 години	67	39,4
51-64 години	22	12,9
Вкупно	170	100,0

Табела бр.6: Возрасна структура на респондентите

Во однос на образовната структура на претставниците на компаниите кои го комплетираа анкетниот прашалник, 14,7% се со средно образование, 62,4% имаат високо образование, 20,6% имаат магистратура а останатите 2,4% имаат докторат. Одговорите на ова прашање одговараат на трендот за стекнување високи нивоа на образование во нашата држава во која најголемиот дел од средношколците се запишуваат на факултет и

голем дел потоа продолжуваат и со повисоки нивоа на образование како магистратура и докторат.

Образованието е многу значајно во поглед на едуцираност на кадрите за најновите практики и сознанија во поглед на менаџирањето на компаниите и оптимизацијата на процесите во истите и колку пообразовани се кадрите кои се вработени или раководат со нив, повеќе може да се очекува да се применуваат најсовремени практики во нивното работење за да можат подобро да се борат со домашната и странската конкуренција. Како што беше наведено во рамките на квалитативното истражување помалите компании имаат проблеми со привлекувањето на квалификуван кадар, кој ги преферира поголемите компании, со што се намалува нивниот иновативен потенцијал.

Степен на образование	Фреквенција	Процент
Средно	25	14,7
Високо	106	62,4
Магистратура	35	20,6
Докторат	4	2,4
Вкупно	170	100,0

Табела бр.7: Образовна структура на респондентите

Последното прашање во овој подсегмент се однесуваше на позицијата на респондентот во компанијата која ја претставува. Анкетниот прашалник беше наменет за сопственици, менаџери или лица кои работат во сферата на маркетингот на компаниите. Од респондентите 47,6% се сопственици/менаџери, 17,1% се врвни или топ менаџери, 9,4 се средни менаџери, 13,5% се менаџери на пониско ниво, 5,3 се маркетинг менаџери, 2,9 се менаџери на производство и 4,1 се менаџери на финансии. Бидејќи респондентите од примерокот се или директно одговорни за раководење со компаниите или се вклучени во раководните процеси преку учеството во раководните структури може да се очекува дека истите можат да дадат точни информации за прашањата од наредните сегменти кои се однесуваат на мерењето на маркетинг, бренд и организациските перформанси и нивните меѓусебни врски.

Позиција на испитаникот во компанијата	Фреквенција	Процент
Сопственик/менаџер	81	47,6
Врвен (топ) менаџер	29	17,1
Среден менаџер	16	9,4
Менаџер на пониско ниво	23	13,5
Менаџер на маркетинг	9	5,3
Менаџер на производство	5	2,9
Менаџер на финансии	7	4,1
Вкупно	170	100,0

Табела бр.8: Позиција на испитаникот во компанијата

Вториот подсегмент се состои од прашања за компанијата преку кои требаше да се добијат сознанија за основната економска дејност, големина и старост на компанијата. Во однос на основната економска дејност на компаниите респонденти, најголем дел се од секторот услуги или 37,6%, по што следуваат компаниите од секторот трговија со 35,3%, производство со 22,4% и градежништво 4,7%.

Основна економска дејност на компанијата	Фреквенција	Процент
Производство	38	22,4
Услуги	64	37,6
Трговија	60	35,3
Градежништво	8	4,7
Вкупно	170	100,0

Табела бр.9: Основна економска дејност на компаниите

Следното прашање се однесуваше на големината на компаниите согледана преку бројот на вработени. Во однос на бројот на вработени, согласно податоците од Државниот завод за статистика во Република Македонија најзастапени се компаниите со 1 до 9 вработени, по што следуваат компаниите со 10 до 49 вработени, 50 до 249 вработени и над

250 вработени.¹¹⁶ Таквата структура беше основа при формирањето на примерокот се со цел да се постигне поголема репрезентативност на истиот. Од вкупно 170 компании, 99 или 58,2% се микро компании кои имаат до 9 вработени, 41 или 24,1% се мали компании со 10 до 49 вработени, 19 или 11,2% се средни компании со 50 до 249 вработени и 11 или 6,5% се големи компании.

Големината на компанијата е многу значајна бидејќи истата влијае врз сложеноста на организациската структура и достапноста на различни ресурси особено човечки кои може да бидат распоредени на соодветните функции и финансиски ресурси за инвестиции во маркетинг и брендирање и поради истото беше значајно во примерокот да бидат вклучени компании од различни големини. Но сепак потребно беше да се запази и стопанската структура на државата во која доминираат микро компаниите се со цел примерокот да биде репрезентативен и врз основа на истиот да може да се носат заклучоци во однос на истражуваната проблематика.

Број на вработени	Фреквенција	Процент
1-9 вработени	99	58,2
10-49 вработени	41	24,1
50-249 вработени	19	11,2
над 250 вработени	11	6,5
Вкупно	170	100,0

Табела бр.10: Големина на компаниите според бројот на вработени

Последното прашање од овој подсегмент се однесуваше на староста на компаниите- респонденти. Според добиените податоци 17,6% се млади компании кои на пазарот делуваат помалку од 5 години, 19,4% се компании кои на пазарот работат од 6 до 10 години, 32,9% се компании кои постојат од 11 до 20 години и 30% се компании кои постојат повеќе од 20 години.

¹¹⁶ Државен завод за статистика, (2018), Македонија во бројки, Макстат, стр.59

Според тоа примерокот воглавно е составен од веќе етаблирани компании кои постојат повеќе од единаесет години и овој податок е многу значаен бидејќи во првите неколку години од своето постоење компаниите најчесто се трудат да се етаблираат и стабилизираат на пазарот и потоа започнуваат со оптимизација и подобрување на сите свои процеси и активности.

Дополнително постарите компании имаат поголема веројатност да имаат веќе познати брендови и развиени маркетинг активности кои биле реализирани години наназад и од истите сеуште да има ефекти во сегашноста. За разлика од нив, помладите компании во првите иницијални години најчесто имаат големи инвестиции преку кои треба да се позиционираат на пазарот за да можат покасно да остваруваат подобри резултати.

Старост на компанијата	Фреквенција	Процент
Помалку од 5 години	30	17,6
Од 6 до 10 години	33	19,4
Од 11 до 20 години	56	32,9
Над 20 години	51	30,0
Вкупно	170	100,0

Табела бр.11: Старост на компаниите-респонденти

Вториот дел од прашалникот беше посветен на маркетинг перформансите и нивното мерење и менаџирање во компаниите. Целта на овој дел од прашалникот беше дијагностицирање на позицијата која маркетингот ја има во компаниите во Македонија во поглед на постоењето на посебен оддел, лице задолжено за маркетинг, буџет, инвестиции, мерења на оствареното, фреквенција, методи и индикатори и примена на сознанијата од мерењата.

Првото прашање се однесуваше на постоењето на посебен маркетинг оддел во рамките на организациската структура на компанијата. Постојењето на посебен оддел посветен на маркетинг многу влијае врз позицијата која маркетингот ја има во компанијата бидејќи истиот повлекува човечки ресурси кои се едуцирани за маркетинг, буџет наменет за реализација на активности испланирани од тој оддел и обезбедување на

докази за ефективност и ефикасност на преземените маркетинг активности со цел да се оправдаат идните инвестиции. Поради тоа беше значајно да се утврди пропорцијата на компании од Македонија кои имаат маркетинг оддел во својата организациона шема и дополнително беше значајно такви компании да бидат вклучени во примерокот бидејќи истите имаат поголема веројатност да имаат поразвиени маркетинг и бренд активности и алатки и индикатори за нивно следење.

Според добиените одговори во 38 компании или 22,4% од анкетираниите постои маркетинг оддел како посебен дел од организациската структура на компанијата, додека пак во останатите 132 компании или 77,6% нема маркетинг оддел како посебна организациона единица.

Дали има маркетинг оддел	Фреквенција	Процент
Да	38	22,4
Не	132	77,6
Вкупно	170	100,0

Табела бр.12: Маркетинг оддел во организациската структура

Следното прашање се однесуваше на лицето кое е задолжено за планирање, реализација и мерење на ефикасноста и ефективноста на преземените маркетинг активности во компанијата. Со ова прашање треба да се добијат сознанија за позицијата која маркетингот ја има во компаниите во Македонија преку лицата кои се задолжени за негово конципирање, спроведување и менаџирање. Според добиените резултати: во 24 компании или 14,1% од анкетираниите за маркетингот е задолжен маркетинг менаџер, во 20 компании или 11,8% за маркетингот е задолжено лице кое е специјално ангажирано за маркетинг функцијата, во 38 компании или 22,4% за маркетинг е задолжен врвен (топ) менаџер, во 13 компании или 7,6% за маркетинг е задолжен сопственикот/менаџер, во 12 компании или 7,1% за маркетинг е задолжена надворешна маркетинг агенција а во 4 компании или 2,4% за маркетинг е задолжен менаџерот на финансии. Во 59 компании или 34,7% од анкетираниите не постои лице кое е задолжено за планирање, реализација и мерење на маркетинг активностите.

Резултатите се охрабрувачки бидејќи бројот на компаниите во кои постои лице задолжено за маркетинг независно дали истото е специјалист, работи во друг оддел или се работи за сопственикот или топ менаџерот е поголем од бројот на компаниите во кои не постои такво лице со што врз основа на истите може да се очекува дека компаниите кои беа опфатени во примерокот ќе имаат значајна примена на индикатори и алатки за мерење и следење на остварените перформанси.

Кој е задолжен за маркетинг активностите	Фреквенција	Процент
Маркетинг менаџер	24	14,1
Врвен (топ) менаџер	38	22,4
Менаџер на финансии	4	2,4
Лице задолжено за маркетинг	20	11,8
Надворешна маркетинг агенција	12	7,1
Не постои такво лице во нашата компанија	59	34,7
Сопственик/менаџер	13	7,6
Вкупно	170	100,0

Табела бр.13: Лице задолжено за маркетинг активности во компанијата

Освен информации за постоењето на маркетинг сектор, лице кое е задолжено за планирање, реализација и мерење на маркетинг активностите друг значаен аспект од позицијата на маркетингот во компанијата е примената на маркетинг стратегија. Маркетинг стратегијата треба да биде интегрален дел од севкупната организациска стратегија и да допринесува во остварувањето на организациските цели и поради тоа е значајно сите преземени маркетинг активности да бидат дефинирани и реализирани во рамките на една поширока маркетинг стратегија. Добиените резултати покажуваат дека 94 или 55,3% од компаниите имаат развиено или применуваат маркетинг стратегија во своето работење додека пак останатите 76 или 44,7% немаат маркетинг стратегија.

Иако бројот на компании во кои се користи маркетинг стратегија е поголем од бројот на компании во кои не се применува истата, сепак загрижува фактот дека голем е бројот на компаниите кои немаат стратешки пристап во однос на ова прашање со што се

зголемува ризикот од погрешни инвестиции во активности кои нема да придонесат во остварување на организациските цели и кои дури можат да го доведат во прашање опстанокот на компаниите доколку не се конзистентни со имиџот и целите на компанијата.

Дали има маркетинг стратегија	Фреквенција	Процент
Да	94	55,3
Не	76	44,7
Вкупно	170	100,0

Табела бр.14: Дали постои маркетинг стратегија

Наредното прашање се однесуваше на износот на трошоци/инвестиции кои компаниите ги прават за маркетинг активности. Бидејќи секогаш прашањата кои се однесуваат на висина на инвестиции и трошоци се многу деликатни и можно е респондентите да одбијат да ги одговорат, наместо да даваат апсолутни бројки од нив беше побарано да ги искажат тие трошоци или инвестиции релативно односно како процент од вкупните трошоци односно инвестиции кои ги прави компанијата.

Според добиените одговори во 91 или 53,5% од компаниите инвестициите/ трошоците за маркетинг се помалку од 5% од вкупните инвестиции/трошоци. Во 43 или 25,3% од компаниите инвестициите/ трошоците за маркетинг се движат од 6 до 20%, во 8 или 4,7% од компаниите инвестициите/ трошоците за маркетинг се движат од 21 до 50%, додека пак 28 или 16,5% од компаниите немаат никакви инвестиции/ трошоци за маркетинг. Резултатите покажуваат дека мал е бројот на компаниите во кои нема никакви инвестициите/ трошоците за маркетинг со што се потврдува дека компаниите од Република Македонија според резултатите од примерокот инвестираат во маркетинг активности и во случаи во кои има инвестиции може да се очекува следење и мерење на ефектите од направените инвестиции.

Износ на трошоци/инвестиции за маркетинг	Фреквенција	Процент
Помалку од 5%	91	53,5
Од 6 до 20%	43	25,3
Од 21 до 50 %	8	4,7
Немаме трошоци/инвестиции за маркетинг активности	28	16,5
Вкупно	170	100,0

Табела бр.15: Износ на трошоците/инвестициите за маркетинг

Секогаш кога постојат инвестиции во одредена област од работењето на компаниите воглавно се очекува истите да бидат направени во рамките на добро испланиран буџет во кој ќе биде дефинирано за што ќе бидат наменети средствата и кои ефекти се очекуват од истите и поради тоа на компаниите респонденти им беше поставено прашањето дали изработуваат маркетинг буџет. Преку изработката на ваков буџет се планира износот, активностите и носителите на тие активности со што потоа може да се изврши мерење на висината и насоката (позитивна или негативна) на ефектите од преземените активности.

Според добиените резултати 86 или 50,6% од компаниите не изработуваат маркетинг буџет, респондентите од 9 или 5,3% не знаат дали се изработува маркетинг буџет а во останатите 75 или 44,1% се изработува маркетинг буџет. Изостанувањето да се изработи буџет за маркетинг активности кај најголем дел од компаниите респонденти од примерокот може негативно да влијае врз остварените резултати и улогата која маркетингот ја има во компанијата и за тоа самите компании се свесни но многу од нив наведуваат дека недостатокот на знаење од областа на маркетингот негативно влијае врз нивните акции и алатки кои се користат или не се користат во маркетингот.

Дали има маркетинг буџет	Фреквенција	Процент
Да	75	44,1
Не	86	50,6
Не знам	9	5,3
Вкупно	170	100,0

Табела бр.16: Дали се изработува маркетинг буџет

Следното прашање беше едно од круцијалните прашања и се однесуваше на мерењето на остварените маркетинг перформанси во компаниите. Мерењето е предуслов за следење на ефектите од преземените активности и по потреба преземање на корективни активности и поради тоа од витално значење во сите области од работењето на компаниите, тука вклучувајќи го и маркетингот е да се следи остварувањето на целите и доколку во голема мера се отстапува од истите да се преземат корективни активности се со цел направените напори и инвестиции да не бидат залудни.

Според добиените одговори во 90 или 52,9% од компаниите не се врши мерење на остварените маркетинг перформанси, во 13 или 7,6% од компаниите, респондентите не знаат дали се врши мерење на остварените перформанси и во останатите 67 или 39,4% се врши мерење на маркетинг перформансите. Овие резултати покажуваат дека иако во мнозинството од компаниите не се врши мерење сепак износот од речиси 40% на компании во кои се врши мерење е охрабрувачки имајќи ја во предвид структурата на нашето стопанство во која доминираат малите компании кои имаат лимитирани човечки и финансиски ресурси.

Дали се врши мерење на маркетинг перформансите	Фреквенција	Процент
Да	67	39,4
Не	90	52,9
Не знам	13	7,6
Вкупно	170	100,0

Табела бр.17: Дали се врши мерење на маркетинг перформансите

Освен застапеноста на мерење на маркетинг перформансите во компаниите значајна е фреквенцијата со која се врши мерењето на истите. Секоја компанија во зависност од дејноста во која што работи, конкуренцијата, износот на маркетинг инвестиции треба да дефинира потребни интервали на мерење кои навремено ќе ги достават потребните информации и ќе има доволно време за корективни акции.

Бидејќи компаниите од примерокот имаат различни карактеристики од нив беше побарано да наведат во кои интервали го вршат мерењето на остварените маркетинг

перформанси. Во 14 или 8,2% од компаниите мерењето се врши секој месец, во 13 или 7,6% мерењето се врши на три месеци, во 7 или 4,1% од компаниите мерењето се врши на шест месеци, во 8 или 4,7% од компаниите маркетинг перформансите се мерат еднаш годишно а во 45 или 26,5% мерењето се врши по потреба односно при реализација на секоја нова маркетинг активност. Во 9 или 5,3% од компаниите респондентите не се информирани за фреквенцијата со која се врши мерењето а во останатите 74 или 43,5% од компаниите не се врши никакво мерење на маркетинг перформансите.

Фреквенција на мерење	Фреквенција	Процент
Секој месец	14	8,2
На три месеци (квартално)	13	7,6
На шест месеци	7	4,1
Еднаш годишно	8	4,7
По потреба (при реализација на секоја маркетинг активност)	45	26,5
Не вршиме мерење на маркетинг перформансите	74	43,5
Не знам	9	5,3
Вкупно	170	100,0

Табела бр.18: Фреквенција на мерење на маркетинг перформансите

Според овие резултати најчесто мерењето е врзано за реализација на маркетинг активности а не за дефинирани интервали на мерење што од една страна обезбедува информации за ефективноста на преземените активности но од друга страна тоа може да биде парцијално мерење бидејќи изостанува информацијата како различните активности делуваат во комбинација во определен временски период или во определен регион.

Во компаниите не е доволно да се врши мерење и да има дефинирано интервали во кои ќе се врши тоа мерење, потребно е информациите добиени од мерењето да се користат за подобрување односно за дефинирање и преземање на корективни акции кои во идните периоди треба да придонесат за подобри резултати. Според добиените одговори во 77 или 45,3% од компаниите добиените информации од мерењето се користат за подобрувања и корекции во маркетинг активностите, во 67 или 39,4% тие информации не се користат а во

останатите 26 или 15,3% респондентите не знаат дали информациите кои се добиваат од мерењата се користат за подобрување на маркетингот.

Дали информациите од мерењето се користат за подобрување	Фреквенција	Процент
Да	77	45,3
Не	67	39,4
Не знам	26	15,3
Вкупно	170	100,0

Табела бр.19: Примена на информациите од мерењето за подобрување на маркетингот

Компаниите кои на ова прашање одговорија дека информациите од мерењата не ги користат за подобрувања се компании кои не вршат мерење на маркетинг перформансите и со истото не собираат такви информации. Охрабрува податокот дека доминира бројот на компании во кои собраните информации наоѓаат примена за подобрување бидејќи низ истиот може да се види дека компаниите преку мерењата добиваат вредни сознанија кои им помагаат да ги оптимизираат маркетинг активностите и да постигнат подобри маркетинг и севкупни резултати.

Наредното прашање се однесуваше на методите и алатките кои се користат при мерењето на остварените маркетинг перформанси. Врз основа на елаборацијата на најпопуларните методи во светската теорија и пракса, компаниите респонденти ги наведоа методите и алатките кои наоѓаат најголема примена во нивното работење при мерењето на маркетингот. Компаниите имаа слобода да ги наведат сите методи од понудените одговори но и да наведат методи кои не беа опфатени во понудените одговори се со цел да се добие појасна слика кои методи се користат во нашите компании кога станува збор за ова прашање. Податоците тука се презентирани во апсолутни показатели и една компанија во исто време може да користи повеќе различни методи.

Методи и алатки за мерење на маркетинг перформансите	Фреквенција
Систем на финансиски соодноси	58
SMART пирамида	18
Balanced Scorecard	8
Модел на бизнис екселенција	6
Призма на перформанси	13
Не користиме никакви методи за мерење	90

Табела бр.20: Методи и алатки за мерење на маркетинг перформансите

Според добиените одговори во 90 компании не се користат никакви методи за мерење на остварените маркетинг перформанси бидејќи истите не вршат мерење на маркетингот. Во останатите случаи најприменет метод е системот на финансиски соодноси кој се користи во 58 компании, потоа SMART пирамида која се користи во 18 компании, призма на перформанси во 13 компании, Balanced Scorecard во 8 компании и модел на бизнис екселенција во 6 компании. Ниту една од компаниите респонденти не наведе друг метод кој не беше опфатен во понудените одговори. Од овие резултати може да се согледа дека нашите компании се добро информирани и применуваат современи методи за мерење на остварените маркетинг перформанси кои се популарни во светската литература и пракса, но и дека доминира финансиската перспектива на согледување на резултатите од различните функции преку доминантната примена на системот на финансиски соодноси при мерењето на маркетинг перформансите.

Освен методите и алатките кои се користат за мерење на маркетинг перформансите значајни се и индикаторите чија основна поделба на финансиски и нефинансиски беше основна при нивното разграничување во анкетниот прашалник. Притоа компаниите имаа слобода да ги наведат сите финансиски или нефинансиски индикатори кои ги користат од понудените или да наведат други индикатори кои не беа опфатени во понудените опции.

Најголем дел од компаниите не користат финансиски индикатори за мерење на остварените маркетинг перформанси а тоа се компаниите кои не вршат мерење на истите и во тој контекст не можат да ги користат. Во компаниите во кои се врши мерење на остварените перформанси најголема примена има пазарниот удел кој се користи во 37 компании, повратокот од маркетинг инвестициите (ROMI) кој се користи во 33 компании,

повратокот од инвестициите (ROI) кој се користи во 32 компании, повратокот од продажбата (ROS) кој се користи во 30 компании, бруто профитот кој се користи во 28 компании, нето профитот кој се користи во 26 и економскиот профит кој се користи во 20 компании. Ниту една од компаниите не наведе друг индикатор освен понудените опции.

Финансиски индикатори за мерење на маркетинг перформансите	Фреквенција
Пазарен удел	37
Повраток од инвестициите (Return on investment - ROI)	32
Повраток од маркетинг инвестициите (Return on marketing investment - ROMI)	33
Повратокот од продажбата (Return on sales - ROS)	30
Бруто профит	28
Нето профит	26
Економски профит (Economic value added – EVA)	20
Не користиме финансиски индикатори за мерење на маркетинг перформансите	67
Други индикатори	0

Табела бр.21: Финансиски индикатори за мерење на маркетинг перформансите

Од добиените резултати може да се согледа дека компаниите во кои се врши мерење користат широк спектар и комбинации од финансиските индикатори со што се потврдува дека од една страна се едуцирани за истите а од друга страна знаат како да ги користат и комбинираат со цел да добијат јасна слика за ефектите од преземените маркетинг активности.

Освен финансиските индикатори со цел да се добие јасна слика за ефектите од маркетингот е многу значајно при мерењето да се користат нефинансиски индикатори бидејќи ефектите од маркетингот не се само финансиски туку многу почесто од нефинансиска природа која влијае на остварените финансиски резултати.

Според добиените резултати во 56 компании не се користат нефинансиски индикатори а тоа се најголем дел од компаниите во кои не се врши мерење на остварените маркетинг перформанси. Од нефинансиските индикатори најголема примена има задоволството на потрошувачите кое се мери во 91 компанија, потоа задржувањето и лојалноста на потрошувачите кои се мерат во 85 компании и животната вредност која како пософистициран индикатор се мери во 12 компании. Ниту една од компаниите

респонденти не користи други нефинансиски индикатори за мерење на остварените маркетинг перформанси.

Нефинансиски индикатори за мерење на маркетинг перформансите	Фреквенција
Задоволство на потрошувачите	91
Задржување и лојалност на потрошувачите	85
Животна вредност на потрошувачите за компанијата	12
Не користиме финансиски индикатори за мерење на маркетинг перформансите	56
Други индикатори	0

Табела бр.22: Нефинансиски индикатори за мерење на маркетинг перформансите

Од одговорите може да се забележи дека иако дел од компаниите во претходните сегменти од прашалникот изјавија дека не вршат мерење на остварените маркетинг перформанси како формален процес со соодветни алатки и методи, сепак го следат и мерат задоволството на потрошувачите и нивното задржување и лојалност кои секако се од огромно значење за функционирањето и резултатите.

Дополнително како што е познато нефинансиските индикатори им се поблиски особено на помалите компании кои и не мораат да реализираат формални процеси на мерење на задоволството и лојалноста на потрошувачите бидејќи истите се во постојан контакт со нив и лесно може преку нивните реакции и потрошувачки навики да согледаат дали начинот на изведување на работите и комуникацијата дава резултати или постојат недостатоци кои треба да се корегираат.

Третиот дел од прашалникот беше посветен на бренд перформансите и нивното мерење и менаџирање во компаниите. Целта на овој дел од прашалникот беше дијагностицирање на позицијата која брендирањето ја има во компаниите во Македонија во поглед на постоењето на бренд стратегија, лице задолжено за бренд активности, висина на инвестиции, мерења на оствареното, фреквенција, методи и индикатори и примена на сознанијата од мерењата.

Првото прашање од овој сегмент се однесуваше на постоењето и примената на бренд стратегија во анкетираниите компании. Бренд стратегијата треба да биде интегрален дел од севкупната маркетинг стратегија на компанијата и заедно да допринесуваат за остварување на организациските цели. Според добиените резултати 86 или 50,6% од

компаниите имаат развиено и користат бренд стратегија во работењето додека пак преостанатите 84 или 49,4% не користат.

Дали има бренд стратегија	Фреквенција	Процент
Да	86	50,6
Не	84	49,4
Вкупно	170	100,0

Табела бр.23: Примена на бренд стратегија

Резултатите од една страна се охрабрувачки бидејќи голем е бројот на компании кои се информирани и кои дефинирале и применуваат бренд стратегија која треба да им помогне да се издвојат од конкуренцијата, но сепак голем е и бројот на компании кои немаат стратешки пристап за ова прашање. Дополнително помал е бројот на компании кои имаат дефинирано и користат бренд стратегија во однос на компании кои имаат дефинирано и користат маркетинг стратегија во своето работење.

Следното прашање се однесуваше на лицето кое е задолжено за планирање, реализација и мерење на ефикасноста и ефективноста на преземените бренд активности во компанијата. Со ова прашање треба да се добијат сознанија за позицијата која брендирањето ја има во компаниите во Македонија преку лицата кои се задолжени за конципирање, спроведување и менаџирање на бренд активностите.

Кој е задолжен за бренд активностите	Фреквенција	Процент
Маркетинг менаџер	23	13,5
Бренд менаџер	12	7,1
Врвен(топ) менаџер	31	18,2
Менаџер на финансии	3	1,8
Лице задолжено за маркетинг	13	7,6
Надворешна маркетинг агенција	6	3,5
Не постои такво лице	74	43,5
Сопственик/Менаџер	8	4,7
Вкупно	170	100,0

Табела бр.24: Лице задолжено за бренд активностите

Според добиените резултати: во 31 компани или 18,2% од анкетираниите за бренд активностите е задолжен врвен (топ) менаџер, во 23 компани или 13,5% за бренд активностите е задолжен маркетинг менаџер, во 13 компани или 7,6% за бренд активностите се грижи лицето задолжено за маркетинг, во 12 компани или 7,1 % за бренд активностите е задолжен бренд менаџер, во 8 компани или 4,7% за бренд активностите е задолжен сопственикот/менаџер, во 6 компани или 3,5% за бренд активностите е задолжена надворешна маркетинг агенција и во 3 компани или 1,8 % за бренд активностите е задолжен менаџерот на финансии. Во 74 компани или 43,5% не постои лице кое е задолжено за планирање, реализација и мерење на ефикасноста и ефективноста на преземените бренд активности.

Резултатите се охрабрувачки бидејќи доминира бројот на компаниите во кои бренд активностите се во рацето на квалификувани лица независно дали тоа е бренд менаџер, маркетинг менаџер, лице задолжено за маркетинг или надворешна маркетинг агенција. Тие компани учествуваат со вкупно 31,7% во примерокот и од нив може да се очекуваат значајни сознанија во поглед на мерење на остварените перформанси, примена на соодветни методи, алатки и индикатори.

Следното прашање се однесуваше на износот на трошоци/инвестиции кои компаниите ги прават за бренд активности. Бидејќи секогаш прашањата кои се однесуваат на висина на инвестиции и трошоци се многу деликатни и можно е респондентите да одбијат да ги одговорат, и во случајот со бренд активностите како и кај маркетинг активностите, наместо да даваат апсолутни бројки од нив беше побарано да ги искажат тие трошоци или инвестиции релативно односно како процент од вкупните трошоци односно инвестиции кои ги прави компанијата.

Резултатите покажуваат дека: во 69 компани или 40,6% трошоците/инвестициите за бренд активности изнесуваат помалку од 5% од вкупните трошоци/инвестиции, во 39 компани или 22,9% трошоците/инвестициите за бренд активности изнесуваат од 6 до 20% од вкупните трошоци/инвестиции, во 6 компани или 3,5% трошоците/инвестициите за бренд активности изнесуваат од 21 до 50% од вкупните трошоци/инвестиции и во 2 компани или 1,2% трошоците/инвестициите за бренд активности изнесуваат над 51% од

вкупните трошоци/инвестиции. Од вкупно анкетираниите 54 компании или 31,8 % немаат никакви трошоци/инвестиции за бренд активности.

Износ на трошоци/инвестиции за бренд активности	Фреквенција	Процент
Помалку од 5%	69	40,6
Од 6 до 20%	39	22,9
Од 21 до 50 %	6	3,5
Над 51%	2	1,2
Немаме трошоци/инвестиции за маркетинг активности	54	31,8
Вкупно	170	100,0

Табела бр.25: Износ на трошоци/инвестиции за бренд активности

За бренд активностите забележително е дека е поголем бројот на компании кои немаат никакви трошоци/инвестиции за истите споредено со бројот на компании кои немаат трошоци инвестиции за маркетинг активности, но сепак е поголем бројот на оние кои вложуваат од тие кои не го прават тоа. Понатаму значајно е тоа што има компании кај кои трошоците/инвестициите за бренд активности изнесуваат над 51% што покажува дека во нашата земја има компании кои вложуваат и се трудат да развијат силни брендови кои ќе бидат конкурентни како на домашниот така и на странските пазари но за тоа се потребни значајни инвестиции.

Наредното прашање спаѓа во категоријата на круцијални прашања и се однесуваше на примената на мерење на остварените бренд перформанси во компаниите. Мерењето е предуслов за следење на ефектите од преземените активности и по потреба преземање на корективни активности и поради тоа е од витално значење во сите области од работењето на компаниите, тука вклучувајќи ги бренд активностите.

Во 92 компании или 54,1% не се врши мерење на остварените бренд перформанси, во 57 компании или 33,5% се врши мерење на остварените бренд перформанси и во 21 компанија или 12,4% респондентите не знаат дали се врши мерење на остварените бренд перформанси. Бидејќи една третина од компаниите изјавија дека вршат мерење на остварените бренд перформанси од нив може да се очекуваат значајни сознанија во поглед на применетите методи, алатки и индикатори кои се користат во процесите на мерење.

Дали се врши мерење на бренд перформансите	Фреквенција	Процент
Да	57	33,5
Не	92	54,1
Не знам	21	12,4
Вкупно	170	100,0

Табела бр.26: Мерење на бренд перформансите

Освен застапеноста на мерење на бренд перформансите во компаниите значајна е фреквенцијата со која се врши мерењето на истите. Секоја компанија во зависност од бројот на брендови со кои располага, дејноста во која што работи, конкуренцијата, износот на бренд инвестиции треба да дефинира потребни интервали на мерење кои навремено ќе ги достават потребните информации и ќе има доволно време за корективни акции.

Според добиените резултати: 84 компании или 49,4% не вршат мерење на остварените бренд перформанси, 32 компании или 18,8 вршат мерење по потреба односно при реализација на секоја активност поврзана со брендовите на компанијата, 13 компании или 7,6% вршат мерење на секои три месеци, 12 компании или 7,1% вршат мерење секој месец, 9 компании или 5,3% вршат мерење еднаш годишно, 4 компании или 2,4% вршат мерење на секои шест месеци а за преостанатите 16 компании или 9,4% респондентот не поседува информација за фреквенцијата со која се врши мерење на остварените бренд перформанси.

Фреквенција на мерење на бренд перформансите	Фреквенција	Процент
Секој месец	12	7,1
На три месеци (квартално)	13	7,6
На шест месеци	4	2,4
Еднаш годишно	9	5,3
По потреба (при реализација на секоја активност поврзана со брендот)	32	18,8
Не вршиме мерење на бренд перформансите	84	49,4
Не знам	16	9,4
Вкупно	170	100,0

Табела бр.27: Фреквенција на мерење на бренд перформансите

Исто како и при мерењето на маркетинг перформансите и при мерењето на бренд перформансите доминира мерењето на оствареното по потреба односно при реализација на активности поврзани со брендovите, што може да биде многу опасно бидејќи и тука изостанува пошироката слика и поврзување на остварените перформанси на поединечните активности со севкупните перформанси во определен период. Дополнително поголем е бројот на компании во кои не се мерат бренд перформансите од бројот на компании во кои не се врши мерење на маркетинг перформансите.

Во компаниите не е доволно да се врши мерење на бренд перформансите и да има дефинирано интервали во кои ќе се врши тоа мерење, потребно е информациите добиени од мерењето да се користат за планирање на идни активности кои треба да придонесат за подобри резултати. Во таа насока од компаниите беше побарано да наведат дали собраните информации од направените мерења ги користат за развој на бренд активности кои ќе бидат реализирани во наредниот период.

Резултатите покажуваат дека: 75 компании или 44,1% не ги користат информациите за развој на идни бренд активности и тоа се компаниите во кои не се врши мерење и согласно на тоа тие не располагаат со такви информации, 67 компании или 39,4% собраните информации од мерењето на бренд перформансите ги користат за развој на нови бренд активности кои во иднина треба да придонесат за подобрувања и респондентите од преостанатите 28 компании или 16,5% не знаат дали собраните информации од мерењето се користат за развој на идните бренд активности.

Дали информациите од мерењето се користат за развој на нови бренд активности	Фреквенција	Процент
Да	67	39,4
Не	75	44,1
Не знам	28	16,5
Вкупно	170	100,0

Табела бр.28: Примена на информациите за развој на нови бренд активности

Добиените резултати се многу значајни бидејќи покажуваат дека компаниите кои ги собираат таквите информации истите ги применуваат за развој на идни бренд

активности бидејќи тие се најактуелни и најсоодветни да ја дадат правилната насока за развој на идните бренд активности.

Наредното прашање се однесуваше на методите и алатките кои се користат при мерењето на бренд перформансите. Врз основа на елаборацијата на најпопуларните методи во светската теорија и пракса, компаниите респонденти ги наведоа методите и алатките кои наоѓаат најголема примена во нивното работење при мерењето на бренд перформансите. Компаниите имаа слобода да ги изберат сите методи од понудените одговори но и да наведат методи кои не беа опфатени во понудените одговори се со цел да се добие појасна слика кои методи се користат во нашите компании кога станува збор за ова прашање. Податоците тука се презентирани во апсолутни показатели и една компанија во исто време може да користи повеќе различни методи.

Добиените резултати покажуваат дека 111 компании не користат никакви методи и алатки за мерење на бренд перформансите, а од компаниите кои изјавија дека користат одредени методи најголема примена наоѓа методот на бренд ревизија кој се користи во 25 компании. Понатаму методот на студија за следење на брендот се користи во 22 компании и динамиката на брендот се користи во 19 компании. Во 8 компании се користат маркетинг таблите, во 7 компании капиталот на брендот базиран на потрошувачите и оценувачот на средствата на брендот, во 6 компании картичката со резултати на брендот и системот за менаџирање со бренд капитал, во 5 компании картичката со извештај за брендот и во 2 компании моделот на Интербренд. Ниту една од анкетираниите компании не наведе други алатки и методи кои не беа опфатени во понудените одговори.

Кога овие податоци ќе се комбинираат со податоците дали компаниите вршат мерење на бренд перформансите може да се забележи дека бројот на компании кои не применуваат никакви методи и алатки за мерење на бренд перформансите е поголем од бројот на компании кои не вршат мерење, со што постојат компании кои изјавија дека вршат мерење на бренд перформансите но не користат методи и алатки со што се доведува во прашање валидноста и применливоста на добиените сознанија од така направените мерења.

Методи и алатки за мерење на бренд перформансите	Фреквенција
Бренд ревизија	25
Студија за следење на брендот	22
Систем за менаџирање со бренд капитал	6
Динамика на брендот (Brand Dynamics)	19
Капиталот на брендот базиран врз потрошувачите (Customer Based Brand Equity –CBBE)	7
Оценувач на средствата на брендот (Brand asset valuator)	7
Модел на Интербренд	2
Маркетинг табли (Marketing Dashboards)	8
Картичка со резултати на брендот (Brand Scorecard)	6
Картичка со извештај за брендот (Brand Report card)	5
Не користиме методи и алатки за мерење на бренд перформансите	111
Други алатки и методи	0

Табела бр.29: Методи и алатки за мерење на бренд перформансите

Освен методите и алатките кои се користат за мерење на бренд перформансите значајни се и индикаторите чија поделба на финансиски, перцепциски и перформанси беше основна при нивното разграничување во анкетниот прашалник. Притоа компаниите имаа слобода да ги наведат сите индикатори кои ги користат од понудените или да наведат други индикатори кои не беа опфатени во понудените опции. Одговорите ќе бидат презентирани во апсолутни показатели и компаниите имаа можност да изберат повеќе од понудените одговори.

Од резултатите може да се забележи дека најголем дел од компаниите односно 92 компании не користат финансиски индикатори за мерење на бренд перформансите и тоа се компаниите кои не вршат мерење на истите. Од финансиските индикатори кои се користат во компаниите респонденти, најголема примена има приходот кој се користи во 57 компании, вредноста на брендот се користи во 25 компании, релативниот пазарен удел се користи во 21 компанија, повратокот од бренд инвестициите се користи во 20 компании, бренд капиталот се користи во 9 компании, оперативниот паричен прилив се користи во 7 компании и пазарната капитализација која се користи во 1 компанија. Ниту една од анкетираниите компании не користи финансиски индикатори кои не беа опфатени во понудените одговори.

Финансиски индикатори за мерење на бренд перформансите	Фреквенција
Вредност на брендот (brand value)	25
Бренд капитал (brand equity)	9
Повраток од бренд инвестициите (Return on Brand Investment –ROBI)	20
Релативен пазарен удел	21
Приход	57
Оперативен паричен прилив	7
Пазарната капитализација (market cap)	1
Не користиме финансиски индикатори	92
Други индикатори	0

Табела бр.30: Финансиски индикатори за мерење на бренд перформансите

Од добиените резултати може да се согледа дека компаниите во кои се врши мерење користат широк спектар и комбинации од финансиските индикатори за мерење на бренд перформансите иако кај најголем дел од нив се мери приходот како наједноставен индикатор.

Освен финансиски индикатори за мерење на бренд перформансите компаниите применуваат и перцепциски индикатори. Според добиените одговори 103 компании не користат перцепциски индикатори за мерење на бренд перформансите а тоа се компаниите кои или не вршат мерење на бренд перформансите или користат финансиски или перформансни индикатори при реализацијата на мерењата. Најголема примена од перцепциските индикатори имаат индикаторите за свесноста за брендот кои се користат во 40 компании, индикаторите за блискост со брендот се користат во 37 компании и индикаторите за разгледување на брендот се користат во 21 компанија. Ниту една од компаниите не наведе други перцепциски индикатори кои не беа опфатени во понудените одговори.

Перцепциски индикатори за мерење на бренд перформансите	Фреквенција
Индикатори за свесност за брендот (brand awareness)	40
Индикатори за блискост со брендот(familiarity)	37
Индикатори за разгледување на брендот (consideration)	21
Не користиме перцепциски индикатори	103
Други индикатори	0

Табела бр.31: Перцепциски индикатори за мерење на бренд перформансите

Последната група на индикатори кои се користат за мерење на бренд перформансите се перформансните индикатори кои според добиените одговори не се користат во 104 од компаниите респонденти кои или не вршат мерење или ги користат другите групи на индикатори. Од перформансните индикатори кои се користат речиси изедначена примена имаат индикаторите за мерење на лојалноста кон брендот и индикаторите за мерење на одлуката за купување. Овие резултати кои се сумирани во табелата подолу се многу значајни бидејќи покажуваат дека компаниите во нашата држава се грижат за перформансите на своите брендови во насока истите да бидат избрани од страна на потрошувачите низ нивните процеси за донесување одлука за купување и за нивно задржување по реализацијата на првото купување.

Перформансни индикатори за мерење на бренд перформансите	Фреквенција
Индикатори за мерење на одлуката за купување (потрошувачки траги аквизиција на потрошувачи, проба, повторено купување, претпочитување и премиум цени)	40
Индикатори за мерење на лојалноста кон брендот	43
Не користиме перформансни индикатори	104
Други индикатори	0

Табела бр.32: Перформансни индикатори за мерење на бренд перформансите

Четвртиот дел од прашалникот беше посветен на организациските перформанси и нивното мерење и менаџирање во компаниите. Целта на овој дел од прашалникот беше добивање сознанија за мерењето на организациските перформанси, фреквенцијата на мерење, методи, алатки и индикатори и примена на сознанијата од мерењата и лицата кои се задолжени за планирање, следење и менаџирање на севкупната изведба на организацијата.

Првото прашање во рамките на овој сегмент спаѓа во категоријата на круцијални прашања и се однесуваше на тоа дали во компаниите се врши мерење на остварените организациски перформанси. Резултатите покажуваат дека организациските перформанси се мерат во 134 компании или 78,8%, не се мерат во 27 компании или 15,9% а респондентите од 9 компании или 5,3% не знаат дали во нивните компании се врши мерење на остварените организациски перформанси.

Дали се врши мерење на организациските перформанси	Фреквенција	Процент
Да	134	78,8
Не	27	15,9
Не знам	9	5,3
Вкупно	170	100,0

Табела бр.33: Мерење на организациските перформанси

Доколку овие податоци се споредат со податоците за мерењето на маркетинг и бренд перформансите јасно може да се види дека организациските перформанси се мерат многу почесто од маркетинг и бренд перформансите и многу е мал бројот на компании кои истите не ги мерат бидејќи истите се од витално значење за целокупниот опстанок на компанијата. Кога компанијата не остварува задоволително ниво на организациски перформанси во текот на подолг временски период може да се доведе во прашање инвестирањето во различните организациони единици како производство, маркетинг, брендвите со кои се располага но и може да се доведе во прашање целокупното опстојување на тој бизнис ентитет.

Второто прашање во рамките на овој сегмент се однесуваше на лицето кое е задолжено за планирање, реализација и мерење на организациските перформанси на компанијата. Добиените резултати кои се сумирани во табелата подолу покажуваат дека планирањето, реализацијата и менаџирањето со организациските перформанси воглавно или во 104 или 61,2% од компаниите е во рацете на врвните (топ) менаџери и во 12 или 7,1% од компаниите кај сопствениците/менаџери на компаниите. Во преостанатите компании за организациските перформанси се задолжени: средни менаџери, менаџери на пониско ниво, менаџери на финансии, маркетинг менаџери, бренд менаџери и во една компанија за истите е задолжен сметководителот.

Презентираните резултати се сосема очекувани бидејќи врвните менаџери или сопствениците/ менаџери се лица кои најдобро ја познаваат организацијата како целина и преку своите одлуки влијаат на насоката на нејзиното работење поради што сосема е логично тие да бидат задолжени за планирање на идните цели и активности, нивна реализација и мерење на оствареното за да може да се преземат корективни акции. Во

компаниите во кои организациските перформанси се во рацете на пониските нивоа на менаџмент или во рацете на маркетинг и бренд менаџерите постои ризик од фаворизирање на активностите на одредена функција која е поблиска до менаџерот кој е задолжен за неа и за севкупните организациски перформанси. Дополнително постои ризик и за пониско ниво на перформанси бидејќи тие менаџери не поседуваат комплетни информации за стратешките насоки на целата компанија.

Кој е задолжен за организациските перформанси	Фреквенција	Процент
Врвен (топ менаџер)	104	61,2
Среден менаџер	5	2,9
Менаџер на пониско ниво	5	2,9
Менаџер на финансии	9	5,3
Маркетинг менаџер	3	1,8
Бренд менаџер	2	1,2
Не постои такво лице во компанијата	29	17,1
Сопственик/менаџер	12	7,1
Сметководител	1	0,6
Вкупно	170	100,0

Табела бр.34: Лице задолжено за организациските перформанси

Освен застапеноста на мерење на организациските перформанси во компаниите значајна е фреквенцијата со која се врши мерењето на истите. Секоја компанија во зависност од дејноста во која што работи, конкуренцијата, инвестициите и активностите кои ги има треба да дефинира потребни интервали на мерење кои навремено ќе ги достават потребните информации и ќе има доволно време за корективни акции. Компаниите кои во претходните прашања наведоа дека не вршат мерење на остварените организациски перформанси и тука наведоа дека немаат дефинирана фреквенција на мерење бидејќи истото не го вршат.

Во компаниите во кои се врши мерење на организациските перформанси беа добиени следните резултати: во 52 компании или 30,6% организациските перформанси се мерат секој месец, во 25 компании или 14,7% мерењето се врши на секои три месеци, исто во други 25 компании или 14,7% мерењето на организациските перформанси се врши по потреба, во 17 компании или 10% мерењето се врши еднаш годишно, во 16 компании или

9,4% мерењето се врши на секои шест месеци а респондентите од 7 компании или 4,1% не се информирани за фреквенцијата со која се врши мерење на остварените организациски перформанси.

Фреквенција на мерење	Фреквенција	Процент
Секој месец	52	30,6
На три месеци (квартално)	25	14,7
На шест месеци	16	9,4
Еднаш годишно	17	10,0
По потреба	25	14,7
Не вршиме мерење на организациските перформансите	28	16,5
Не знам	7	4,1
Вкупно	170	100,0

Табела бр.35: Фреквенција на мерење на организациските перформанси

Резултатите јасно покажуваат дека организациските перформанси споредено со маркетинг и бренд перформансите се мерат почесто со што од една страна може брзо да се идентификуваат неефикасни и неефективни активности и да се преземат корективни акции, но од друга страна пречестото мерење може да биде контрапродуктивно за инвестициите во одредени функционални области како на пример маркетингот во кој ефектите од инвестициите кои се направени во еден временски период започнуваат да се манифестираат во други временски периоди.

Во компаниите не е доволно да се врши мерење и да има дефинирано интервали во кои ќе се врши тоа мерење, потребно е информациите добиени од мерењето да имаат соодветна примена и во тој контекст од компаниите беше побарано да одговорат дали информациите кои ги добиваат од мерењето на организациските перформанси ги користат за развој на активности кои ќе бидат реализирани во иднина.

Дали информациите од мерењето се користат за развој на идни активности	Фреквенција	Процент
Да	132	77,6
Не	24	14,1
Не знам	14	8,2
Вкупно	170	100,0

Табела бр.36: Примена на информациите добиени од мерењето на организациските перформанси

Резултатите покажуваат дека најголем дел од компаниите, 132 или 77,6% од нив, добиените информации од мерењето на организациските перформанси ги користат за развој на активностите кои ќе бидат реализирани во иднина. Тоа се речиси сите компании кои вршат мерење на организациските перформанси. Од останатите компании од примерокот 24 или 14,1% не ги користат и тоа се компании кои не вршат мерење на организациските перформанси и согласно на тоа не располагаат со такви информации и 14 компании или 8,2% од анкетираниите не знаат дали информациите добиените од мерењето на организациските перформанси се користат за развој на идни активности.

Следното прашање се однесуваше на методите и алатките кои компаниите ги користат за мерење на организациските перформанси и во рамките на ова прашање им беше понудена листа од најпопуларните методи и алатки од светската теорија и пракса но и можност да наведат сопствени методи и алатки кои тие или некоја друга компанија ги развила но наоѓаат примена кај компаниите респонденти. Компаниите имаа можност да ги означат сите најразлични методи и алатки кои ги користат и добиените одговори се сумирани во табелата подолу.

Методи и алатки за мерење на организациските перформанси	Фреквенција	Процент
Пирамида на сметководствени/финансиски показатели	90	52,9
Матрица за мерење на перформансите (The Performance Measurement Matrix)	15	8,8
Рамка на Резултати и Детерминанти (Results and Determinants Framework)	10	5,9
Пирамида на перформанси (The performance pyramid system)	6	3,5
Balanced Scorecard	6	3,5
Интегрирани системи за мерење на перформансите (Integrated Performance Measurement Systems)	9	5,3
Европска Фондација за менаџирање со квалитетот (European Foundation for Quality Management EFQM)	2	1,2
Призма на перформанси (The performance prism)	6	3,5
Benchmarking (споредба на перформансите со други компании или производи)	19	11,2
Не користиме методи и алатки за мерење на организациските перформанси	54	31,8
Други методи и алатки	0	0,0

Табела бр.37: Методи и алатки за мерење на организациските перформанси

Најголема примена има методот на пирамида на сметководствени/ финансиски показатели кој се користи во 90 компании или 52,9%, benchmarking кој се користи во 19 компании или 11,2%, матрица за мерење на перформансите која се користи во 15 компании или 8,8%, рамка на резултати и детерминанти која се користи во 10 компании или 5,9%, интегрирани системи за мерење на перформансите кои се користат во 9 компании или 5,3%, пирамида на перформанси, Balanced Scorecard и призма на перформанси кои се користат во по 6 компании или по 3,5% респективно и EFQM рамка која се користи во 2 компании или 1,2% од компаниите респонденти.

Од анкетираниите 54 компании или 31,8% не користат никакви методи и алатки за мерење на организациските перформанси и во нив се опфатени и компании кои не вршат мерење но и компании кои вршат мерење на истите. Ниту една од анкетираниите компании не наведе некој дополнителен метод или алатка за мерење кои не беа опфатени во листата на понудени одговори.

Освен методите и алатките кои се користат за мерење на организациските перформанси значајни се и индикаторите чија основна поделба на финансиски, процесни, од перспектива на потрошувачите и од перспектива на вработените беше основна при нивното разграничување во анкетниот прашалник. И во овој случај компаниите имаа слобода да ги наведат сите комбинации на индикатори кои ги користат при мерењето на организациските перформанси.

Притоа беа добиени следните резултати: финансиските индикатори се користат во 110 компании или 64,7%, индикаторите од перспектива на потрошувачите во 41 или 24,1% од компаниите, индикаторите од перспектива на вработените во 32 компании или 18,8% и процесните индикатори во 11 или 6,4% од компаниите. Во 42 компании или 24,7% не се користат индикатори за мерење на организациските перформанси и нема компании кои наведоа некои интерно развиени или екстерни индикатори кои ги применуваат во пракса.

Индикатори за мерење на организациските перформанси	Фрекв енција	Про цент
Финансиски индикатори	110	64,7
Индикатори за мерење на процесите на компанијата (мапирање на процесите, Benchmarking, реинжинеринг на бизнис процесите)	11	6,4
Индикатори од перспектива на потрошувачите (индекс на задоволство, профитабилност, обрт, задржување, ангажирање, животна вредност на потрошувачите)	41	24,1
Индикатори од перспектива на вработените (задоволство, степен на ангажирање на вработените, отсуство)	32	18,8
Не користиме индикатори за мерење на организациските перформанси	42	24,7
Други индикатори	0	0

Табела бр.38: Индикатори за мерење на организациските перформанси

Петтиот дел од прашалникот беше посветен на меѓусебните релации на маркетинг, бренд и организациските перформанси. Целта на овој дел беше да се добијат информации за маркетинг стратегиите на анкетираниите компании, нивната позиција на пазарот, клучните маркетинг способности, нивната перцепција за тоа како нивните компании работат на пазарот споредено со најблиските конкуренти, да се направи анализа на факторите кои се значајни за остварување на високо ниво на организациски перформанси како крајна цел на секоја компанија и да се добијат информации за меѓусебните релации на маркетинг, бренд и организациските перформанси.

Првото прашање во рамките на овој дел се однесуваше на видот на маркетинг стратегија која ја користат компаниите респонденти. Ова прашање е многу значајно бидејќи различните стратегии бараат соодветни инвестиции и поддршка за да може успешно да се имплементираат. Дополнително секоја од тие стратегии доколку не ги дава потребните резултати, нешто што може да се утврди преку мерење на перформансите, потребно е да се замени или комбинира со друга стратегија.

Добиените резултати се следни: 25 компании или 14,7% се трудат да го задржат моменталниот удел на пазарот, 31 компанија или 18,2% се труди да го зголемат обемот на продажба преку поголема продажба на постоечките потрошувачи, 28 компании или 16,5% се трудат да го зголемат обемот на продажба преку продажба на нови производи на постоечките потрошувачи, 49 компании или 28,8% се трудат да го зголемат обемот на продажба преку продажба на нови потрошувачи, 32 компании или 18,8% се трудат да го зголемат обемот на продажба преку продажба на нови производи и брендови на нови

потрошувачи и 5 компании или 2,9% се трудат да се фокусираат само на профитабилните потрошувачи кои треба да им донесат успех на пазарот.

Маркетинг стратегија која компанијата ја применува	Фреквенција	Процент
Компанијата се труди да го задржи моменталниот удел на пазарот	25	14,7
Компанијата се труди да го зголеми обемот на продажба преку поголема продажба на постоечките потрошувачи	31	18,2
Компанијата се труди да го зголеми обемот на продажба преку продажба на нови производи на постоечките потрошувачи	28	16,5
Компанијата се труди да го зголеми обемот на продажба преку продажба на нови потрошувачи	49	28,8
Компанијата се труди да го зголеми обемот на продажба преку продажба на нови производи и брендови на нови потрошувачи	32	18,8
Компанијата се труди да се фокусира само на профитабилните сегменти на потрошувачи	5	2,9
Вкупно	170	100,0

Табела бр.39: Маркетинг стратегии на компаниите

Од овие одговори може да се забележи дека најголем дел од анкетираниите компании применуваат стратегии кои треба да им помогнат да зголемат обемот на продажба а со тоа и перформансите на пазарот, а дел од компаниите кои се успешни и заземаат лидерски позиции се трудат да го задржат пазарниот удел или да се фокусираат на оние потрошувачи кои се најпрофитабилни за нив.

Наредното прашање се однесуваше на позицијата која компанијата респондент ја зазема на пазарот. Преку ова прашање може да се добијат многу значајни сознанија за погледите и сваќањата кои компаниите кои заземаат различни позиции на пазарот ги имаат во однос на виталните прашања кои се опфатени во овој труд. Од позицијата на пазарот во голема мера зависат стратегијата, инвестициите, мерењето на перформансите и примената на соодветни алатки, методи и индикатори во работењето.

Позиција на пазарот	Фреквенција	Процент
Лидер на пазарот	61	35,9
Предизвикувач на водечките компании	25	14,7
Следбеник на водечките компании	29	17,1
Niche (мала компанија која опслужува тесно дефиниран мал пазар)	55	32,4
Вкупно	170	100,0

Табела бр.40: Позиција на компанијата на пазарот

Резултатите покажуваат дека најголем дел од компаниите опфатени во примерокот или 35,9% од нив се компании кои се лидери на пазарот, 32,4% се мали компании кои опслужуваат тесно дефиниран пазар, 17,1% се компании следбеници на водечките компании и 14,7% се предизвикувачи на водечките компании.

Третото прашање во рамките на овој сегмент се однесуваше на клучните маркетинг способности кои ги поседуваат анкетираниите компании. Целта беше да се идентификуваат клучните маркетинг способности врз основа на кои нашите компании го базираат својот пазарен настап и очекуваат успех.

Маркетинг способности	Фреквенциј	Процен
	а	т
Познат бренд	57	33,5
Кредителитет кај потрошувачите	81	47,6
Високи нивоа на услуга и поддршка на потрошувачите	104	61,2
Врски со клучните потрошувачи	52	30,6
Супериорен маркетинг информациски систем	9	5,3
Супериорен систем за контрола на трошоците	17	10,0
Способност за развој на нови производи и услуги	39	22,9
Добра стратегија на цени	87	51,2
Добри односи со добавувачите	78	45,9
Квалитетни производи и услуги	119	70,0
Развиени канали на дистрибуција	37	21,8
Заштитени авторски права и патенти	12	7,1
Пристап до други пазари, технологии и знаења преку алијанси и партнерства	13	7,6
Силен финансиски, менаџмент на човечки ресурси и оперативен менаџмент	23	13,5

Табела бр.41: Клучни маркетинг способности на компаниите

Според добиените резултати: 119 компании или 70% ги наведоа квалитетните производи и услуги како нивна клучна маркетинг способност, за 104 компании или 61,2% тоа се високите нивоа на услуга и поддршка на потрошувачите, за 87 компании или 51,2% клучна е добрата стратегија на цени, за 81 компанија или 47,6% клучен е кредителитетот кај потрошувачите, за 78 компании или 45,9% важни се добите односи со добавувачите, за 57 компании или 33,5% тоа е познатиот бренд, за 52 компании или 30,6% значајни се врските со клучните потрошувачи, за 39 компании или 22,9% значајна е способноста за

развој на нови производи и услуги, за 37 компании или 21,8% значајни се развиените канали на дистрибуција, за 23 компании или 13,5% значаен е силниот финансиски, менаџмент на човечки ресурси и оперативен менаџмент. За 17 компании или 10% значаен е системот за контрола на трошоците, за 13 компании или 7,6% значаен е пристапот до други пазари, технологии и знаења преку алијанси и партнерства, за 12 компании или 7,1% значајни се заштитените авторски права и патенти и за 9 компании или 5,3% значаен е супериорниот маркетинг информациски систем.

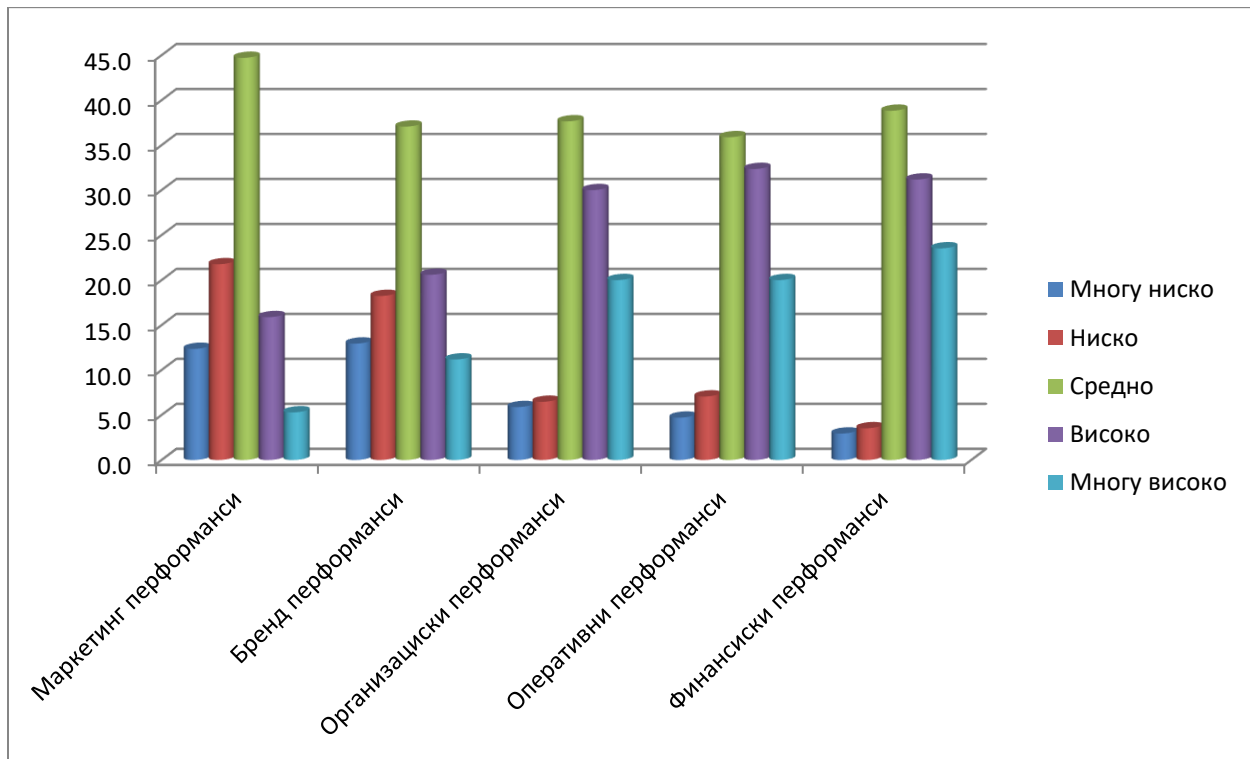
Врз основа на изнесеното, доколку се искombинираат клучните маркетинг способности кои ги наведоа анкетираниите деловни субјекти, нашите компании нудат квалитетни производи и услуги со високи нивоа на услуга и поддршка на потрошувачите по добри цени и врз основа на добар кредибилитет на самата компанија во очите на потрошувачите и поседуваат познати брендови кои се изградени преку добри односи со добавувачите и клучните потрошувачи.

Следното прашање се однесуваше на нивото на маркетинг, бренд, организациски, оперативни и финансиски перформанси кои ги остваруваат компаниите. Добиените податоци се презентирани во графиконот подолу по вид на перформанси и ниво кое се мери со помош на Ликертова скала од пет нивоа: многу ниско, ниско, средно, високо и многу високо ниво на перформанси.

Во однос на остварените перформанси, најголем дел од компаниите сметаат дека остваруваат средно ниво на маркетинг, бренд, организациски, оперативни и финансиски перформанси. Остварените маркетинг перформанси најголем дел од компаниите ги оценуваат на средно ниво, потоа следат компаниите кои сметаат дека имаат ниско ниво на маркетинг перформанси и компаниите кои имаат високо ниво на маркетинг перформанси. Најмал дел од компаниите сметаат дека остваруваат многу високо ниво на маркетинг перформанси.

Во однос на бренд перформансите повторно најголемиот дел од компаниите ги оценуваат на средно ниво, потоа следат компаниите со високо и со ниско ниво на бренд перформанси. Како и во случајот на маркетинг перформансите и кај бренд перформансите најмал дел од компаниите сметаат дека остваруваат многу високо ниво.

За организациските перформанси најголем дел од компаниите сметаат дека истите се на средно ниво но кај преостанатите доминираат компаниите кои организациските перформанси ги рангираат на високо и многу високо ниво. Речиси исти резултати како кај организациските перформанси се добиени и кај оперативните и финансиските перформанси каде најголем дел од респондентите сметаат дека компанијата остварува средно, високо и многу високо ниво на перформанси.



Графикон бр.1: Нивоа на перформанси во компаниите

Добиените сознанија од ова прашање се многу значајни и истите покажуваат дека најголем дел од компаниите во нашата земја остваруваат средно ниво на перформанси и има голем простор за подобрување на состојбите во нагорна линија кон повисоките нивоа на перформанси. За да може тоа да се постигне потребни се знаења, инвестиции и стратегија кои ќе овозможат подобрување на состојбите на ова поле.

Петтото прашање во рамките на овој сегмент се однесуваше на позицијата на компанијата во однос на најблиските конкуренти во однос на остварените перформанси, стратегии, менаџмент, вработени, потрошувачи, цели, процеси и профит. Целта на ова прашање беше да се идентификуваат клучните аспекти кои компанијата ги прави подобро од најблиските конкуренти и работите кои ги прави послабо, се со цел да може да се идентификуваат клучните аспекти на кои се базира конкурентската стратегија на нашите компании и аспектите на кои треба да се работи за да се постигне подобрување. Оценките беа дадени со користење на Ликертова скала од пет нивоа преку која респондентите го изразија своето согласување или несогласување за соодветните изјави со кои компанијата се споредува со најблиските конкуренти.

Споредба на компанијата со најблиските конкуренти	Воопшто не се согласувам	Не се согласувам	Не знам	Се согласувам	Сосема се согласувам
Остварува подобри маркетинг перформанси	2,9	14,7	38,2	32,9	11,2
Остварува подобри бренд перформанси	2,4	12,9	32,4	38,8	13,5
Остварува подобри организациски перформанси	2,9	5,3	27,6	44,7	19,4
Има подобра маркетинг стратегија	2,9	11,2	44,7	26,5	14,7
Има подобра бренд стратегија	2,4	11,8	35,3	37,1	13,5
Поседува поквалитетен менаџмент	2,9	4,1	31,8	41,8	19,4
Поседува поквалитетни и помотивирани вработени	2,9	5,9	26,5	40,0	24,7
Има подобро дефинирани процеси и цели	1,8	4,1	32,4	41,2	20,6
Има поголем раст на обемот на продажбата на постоечките потрошувачи	1,2	7,1	28,8	44,7	18,2
Има поголем пазарен удел	1,8	11,2	32,9	36,5	17,6
Остварува поголем профит	2,9	7,1	41,8	30,6	17,6
Остварува повисоки стапки на повраток на инвестициите	2,9	7,6	48,2	28,8	12,4
Остварува повисок сооднос на профитот и продажбата	3,5	8,2	38,8	36,5	12,9
Има положални и позадоволни потрошувачи	2,9	2,4	23,5	48,2	22,9
Има поголема способност да привлекува нови потрошувачи	2,9	5,3	27,1	41,2	23,5

Табела бр.42: Споредба на компанијата со конкурентите

Од резултатите кои се презентирани во табелата погоре може да се забележи дека највисоки оценки со оценка “сосема се согласувам” беа дадени за тоа дека компанијата поседува поквалитетни и помотивирани вработени од конкурентите, има поголема способност да привлекува нови потрошувачи, има позадоволни и положални потрошувачи и има подобро дефинирани процеси и цели. Високи оценки со оценка “се согласувам” од најголем дел од компаниите беа дадени за положални и позадоволни потрошувачи, поголем раст на обемот на продажба на постоечките потрошувачи, подобри организациски перформанси и дека компанијата поседува поквалитетен менаџмент.

Најниски оценки со оценка “воопшто не се согласувам” беа дадени за соодносот на профитот и продажбата и маркетинг и организациските перформанси. Она што може да се забележи е дека процентот на компании кои воопшто не се согласуваат дека нивната компанија е подобра од најблиските конкуренти е многу мал и најголем дел се согласуваат дека нивната компанија е подобра од директните конкуренти.

Дополнително може да се забележи дека доста е значаен процентот на компании кои не знаат дали нивните компании се подобри или послаби во однос на најблиските конкуренти во однос на наведените прашања, но сепак за секоја од наведените изјави најголем дел од компаниите имаат јасна оценка за позицијата на компанијата во однос на конкурентите.

Следното прашање од овој сегмент се однесуваше на факторите кои според компаниите се најзначајни за остварување на високи организациски перформанси. Целта на ова прашање беше да се направи факторска анализа и да се добијат сознанија за клучните фактори кои може да и помогнат на една компанија да оствари високи организациски перформанси. При оценувањето на влијанието на поединечните фактори беше користена Ликертова скала од пет нивоа од “воопшто не се важни” до “многу се важни”.

Според анкетираниите компании најважен фактор за остварување на високи организациски перформанси е задоволството на потрошувачите од компанијата и нејзините производи и услуги и за овој фактор 60,6% од анкетираниите дадоа оценка “многу се важни”. Во топ пет клучни фактори кои добија исто така највисока оценка спаѓаат: задоволството и мотивацијата на вработените, јасно дефинирианиот пазар и

познавањето на потребите и барањата на потрошувачите, квалитетот на менаџментот и пристапот до најсовремени технологии.

Фактори кои се важни за остварување на високи организациски перформанси	Воопшто не се важни	Не се важни	Неутрален	Важни се	Многу се важни
Големина на компанијата	5,3	11,2	22,9	45,9	14,7
Старост на компанијата	2,9	12,9	18,8	50,6	14,7
Индустрijата во која делува компанијата	1,2	4,7	15,3	57,6	21,2
Јасно дефинирани стратегии	0	0	7,6	55,3	37,1
Јасно дефинирани компаниски, секторски и индивидуални цели	0	0,6	15,9	41,8	41,8
Јасно дефинирани процеси	0	0	11,2	45,9	42,9
Флексибилност за брза адаптација на промените	0	0,6	8,2	40	51,2
Квалитет на менаџментот	0	1,2	5,9	40	52,9
Пристап до фактори за производство по поволни цени	0,6	2,4	10	42,9	44,1
Пристап до најсовремени технологии	0	1,8	9,4	36,5	52,4
Јасно дефиниран пазар и познавање на потребите и барањата на потрошувачите	0	0,6	11,2	34,7	53,5
Задоволството на потрошувачите од компанијата и нејзините производи и услуги	0	0,6	4,1	34,7	60,6
Развиен систем за опслужување на потрошувачите	0	1,8	8,2	42,9	47,1
Поседување на познат бренд	0,6	5,9	14,1	42,9	36,5
Развиена маркетинг и бренд стратегија	0	3,5	18,8	44,7	32,9
Способност за развој на нови производи и услуги	0	1,2	10	47,1	41,8
Способност за развој на нови брендови	1,2	1,8	15,3	51,2	30,6
Постоење на систем за мерење на остварените резултати (перформанси) и преземање на корективни акции врз база на направените мерења	0	1,8	21,8	49,4	27,1
Задоволството и мотивацијата на вработените	0	0	7,1	35,3	57,6
Способност за иновации	0	0,6	10,6	45,3	43,5

Табела бр.43: Фактори кои се значајни за остварување на високи организациски перформанси

Во категоријата на топ пет фактори кои добија оценка “важни” за остварување на високо ниво на организациски перформанси спаѓаат: индустрijата во која делува компанијата, јасно дефинирани стратегии, способност за развој на нови брендови, староста на компанијата и постоењето на систем за мерење на остварените резултати (перформанси) и преземањето на корективни акции врз база на направените мерења.

Во категоријата на топ пет фактори кои добија оценка дека “воопшто не се важни” за остварување на високо ниво на организациски перформанси спаѓаат: големина на компанијата, старост на компанијата, индустрија во која делува, способност за развој на нови брендови и поседувањето на познат бренд, но бројот на компании кои ги дадоа овие оценки е многу мал и за некои од нив се движи до 1% од анкетираниите.

Исто така бројот на компаниите кои дадоа оценка “неутрален” за значењето на наведените фактори за остварувањето на високо ниво на организациски перформанси не е многу голем а во топ фактори за кои респондентите беа неутрални во однос на нивното влијание спаѓаат: големината на компанијата, постоењето на систем за мерење на остварените резултати (перформанси) и преземањето на корективни акции врз база на направените мерења, староста на компанијата, развиената бренд и маркетинг стратегија и јасно дефинираните секторски, компаниски и индивидуални цели.

Последното прашање се однесуваше на мислењето на респондентите за меѓусебните конекции и влијание на маркетинг, бренд и организациските перформанси. За мерење на мислењето на респондентите беше користена Ликертова скала од пет нивоа од “воопшто не се согласувам” до “сосема се согласувам” и добиените резултати се сумирани во следната табела.

Првата поврзаност која беше оценувана беше поврзаноста на маркетинг и организациските перформанси преку тврдењето дека примената на маркетинг стратегии и активности позитивно влијае на подобрување на севкупните организациски перформанси и 24,7% од респондентите сосема се согласуваат дека маркетингот допринесува за подобрување на севкупните организациски перформанси и 54,7% се согласуваат со таа меѓусебна поврзаност.

Втората поврзаност која беше оценувана беше поврзаноста на бренд и организациските перформанси преку тврдењето дека поседувањето на познат бренд позитивно влијае на подобрување на севкупните организациски перформанси и 21,2% сосема се согласуваат со тоа и 58,2% се согласуваат дека поседувањето на познат бренд позитивно влијае на подобрување на севкупните организациски перформанси.

Поврзаност на маркетинг, бренд и организациски перформанси	Воопшто не се согласувам	Не се согласувам	Не знам	Се согласувам	Сосема се согласувам
Примената на маркетинг стратегии и активности позитивно влијае на подобрување на севкупните организациски перформанси	1,8	1,8	17,1	54,7	24,7
Поседувањето на познат бренд позитивно влијае на подобрување на севкупните организациски перформанси	1,2	4,1	15,3	58,2	21,2
Поседувањето на познат бренд позитивно влијае на маркетинг перформансите на компанијата	0	4,1	10,6	59,4	25,9
Компаниите кои остваруваат добри маркетинг перформанси располагаат со способности за развој на брендови	1,2	2,4	13,5	59,4	23,5
Компаниите кои остваруваат добри организациски перформанси располагаат со повеќе средства и способности за инвестирање во маркетинг активности	0	4,7	12,4	56,5	26,5
Компаниите кои остваруваат добри организациски перформанси располагаат со повеќе средства и способности за развој на брендови	0	2,9	14,7	56,5	25,9

Табела бр.44: Поврзаност на маркетинг, бренд и организациските перформанси

Третата поврзаност која беше оценувана беше поврзаноста на бренд и маркетинг перформансите преку тврдењето дека поседувањето на познат бренд позитивно влијае на маркетинг перформансите на компанијата и 25,9% сосема се согласуваат со тоа и 59,4% се согласуваат дека брендовите позитивно влијаат на маркетинг перформансите на компаниите.

Четвртата поврзаност која беше оценувана беше поврзаноста на маркетинг и бренд перформансите преку тврдењето дека компаниите кои остваруваат добри маркетинг перформанси располагаат со способности за развој на брендови и 23,5% сосема се согласуваат со тоа меѓусебно влијание и 59,4% се согласуваат дека постои таква поврзаност на маркетинг и бренд перформансите.

Петтата поврзаност која беше оценувана беше поврзаноста на организациските и маркетинг перформансите преку тврдењето дека компаниите кои остваруваат добри организациски перформанси располагаат со повеќе средства и способности за инвестирање во маркетинг активности и 26,5% сосема се согласуваат а 56,5% се

согласуваат дека постои таква меѓузависност на организациските и маркетинг перформансите.

Шестата поврзаност која беше оценувана беше поврзаноста на организациските и бренд перформансите преку тврдењето дека компаниите кои остваруваат добри организациски перформанси располагаат со повеќе средства и способности за развој на брендови и 25,9% сосема се согласуваат а 56,5% се согласуваат дека подобрите организациски перформанси доведуваат до поголема способност за развој на брендови и повисоки бренд перформанси.

3.2.2 Анализа на резултатите со примена на вкрстени табели

Со цел поквалитетно претставување на добиените резултати освен дескриптивна статистика, во овој сегмент резултатите ќе бидат презентирани со примена на методата на вкрстени табели каде некои од основните карактеристики на компаниите како нивната економска дејност, големина изразена преку бројот на вработени или старост ќе бидат споредени со круцијалните одговори на истражувањето како што се примена на маркетинг и бренд стратегија, мерење на маркетинг, бренд и организациски перформанси, трошоци односно инвестиции за маркетинг и бренд активности и останати вкрстени анализи преку кои треба да се добие една појасна слика за состојбите поврзани со истражуваната проблематика во Република Македонија.

Првата вкрстена табела ја презентира состојбата со примена на маркетинг и бренд стратегии во компаниите од различните сектори кои беа опфатени во истражувањето. Според добиените резултати во компаниите од производниот, услужниот и трговскиот сектор повеќе се користат маркетинг стратегии во споредба со бренд стратегии, само во секторот градежништво има подеднаква примена на маркетинг и бренд стратегии.

Економска дејност	Маркетинг стратегија		Бренд стратегија	
	Да	Не	Да	Не
Производство	20	18	18	20
Услуги	38	26	36	28
Трговија	32	28	28	32
Градежништво	4	4	4	4
Вкупно	94	76	86	84

Табела бр.45: Примена на маркетинг и бренд стратегии во различните економски дејности

Втората вкрстена табела ја презентира примената на маркетинг и бренд стратегии во компаниите со различна големина. Од резултатите може да се забележи дека во компаниите од 1 до 9 вработени и во компаниите од 50 до 249 вработени почесто се применува и постои дефинирана маркетинг стратегија во однос на бренд стратегија. Обратна е ситуацијата кај компаниите од 10 до 49 вработени и над 250 вработени кај кои почесто има дефинирана и применета бренд стратегија во споредба со применета маркетинг стратегија.

Број на вработени	Маркетинг стратегија		Бренд стратегија	
	Да	Не	Да	Не
1-9 вработени	43	56	35	64
10-49 вработени	27	14	28	13
50-249 вработени	14	5	12	7
над 250 вработени	10	1	11	0
Вкупно	94	76	86	84

Табела бр.46: Примена на маркетинг и бренд стратегии во компании со различна големина

Третата вкрстена табела ја презентира примената на маркетинг и бренд стратегии во компании со различна старост. Кај помладите компании кои на пазарот делуваат до 5 години и од 6 до 10 години повеќе се применува маркетинг стратегија споредено со примената на бренд стратегија. За разлика од нив кај постарите компании има подеднаква примена на маркетинг и бренд стратегиите.

Старост на компанијата	Маркетинг стратегија		Бренд стратегија	
	Да	Не	Да	Не
Помалку од 5 години	13	17	11	19
Од 6 до 10 години	21	12	15	18
Од 11 до 20 години	30	26	30	26
Над 20 години	30	21	30	21
Вкупно	94	76	86	84

Табела бр.47: Примена на маркетинг и бренд стратегии во компании со различна старост

Следна серија на вкрстени анализи се однесува на споредба на основните карактеристики на компаниите и мерењето на маркетинг, бренд и организациските перформанси. Целта на оваа серија на вкрстени анализи е да се добијат подлабоки сознанија како компаниите од различните економски дејности, големина и старост ја третираат проблематиката на мерење на маркетинг, бренд и организациските перформанси.

Првата табела од овој сегмент на вкрстени анализи дава увид во состојбата на мерење на различните перформанси во различните економски дејности. Од презентираниите податоци може да се забележи дека во сите сектори доминира мерењето на организациските перформанси, а меѓу маркетинг и бренд перформансите почесто се врши мерење на маркетинг перформансите и тоа е забележително во сите опфатени сектори.

Економска дејност	Мерење на маркетинг перформанси			Мерење на бренд перформансите			Мерење на организациски перформанси		
	Да	Не	Не знам	Да	Не	Не знам	Да	Не	Не знам
Производство	14	20	4	13	19	6	34	2	2
Услуги	27	31	6	23	31	10	48	11	5
Трговија	22	35	3	18	37	5	45	13	2
Градежништво	4	4	0	3	5	0	7	1	0
Вкупно	67	90	13	57	92	21	134	27	9

Табела бр.48: Мерење на перформансите во различните сектори

Втората табела од овој сегмент на вкрстени табели дава информација за тоа како прашањето за мерење на различните видови перформанси се третира во компаниите со различна големина. Според добиените резултати во сите компании независно од

големината доминира мерењето на организациските перформанси. Дополнително може да се потенцира и податокот дека кај големите компании кои имаат над 250 вработени има речиси изедначени резултати во однос на мерењето на маркетинг, бренд и организациските перформанси. Кај нив се вршат мерења на сите аспекти од работењето што е сосема разбирливо и очекувано имајќи го во предвид обемот на активности, инвестициите и ресурси кои се ангажирани во нивната работа.

Број на вработени	Мерење на маркетинг перформанси			Мерење на бренд перформансите			Мерење на организациски перформанси		
	Да	Не	Не знам	Да	Не	Не знам	Да	Не	Не знам
1-9 вработени	28	67	4	22	69	8	75	20	4
10-49 вработени	17	18	6	17	17	7	33	6	2
50-249 вработени	13	4	2	9	6	4	16	1	2
над 250 вработени	9	1	1	9	0	2	10	0	1
Вкупно	67	90	13	57	92	21	134	27	9

Табела бр.49 : Мерење на перформансите во компаниите со различна големина

Следната вкрстена табела ги сумира податоците кои се однесуваат на мерењето на различните видови перформанси во компаниите кои имаат различна старост односно се разликуваат според должината на нивното постоење и делување на пазарот. И во овој случај кај сите компании независно од нивната старост доминира мерењето на организациските перформанси, а што се однесува до мерењето на маркетинг и бренд перформансите повторно кај сите компании независно од нивната старост доминира мерењето на маркетинг перформансите.

Старост на компанијата	Мерење на маркетинг перформанси			Мерење на бренд перформансите			Мерење на организациски перформанси		
	Да	Не	Не знам	Да	Не	Не знам	Да	Не	Не знам
Помалку од 5 години	9	19	2	7	19	4	25	2	3
Од 6 до 10 години	13	16	4	10	19	4	26	7	0
Од 11 до 20 години	20	33	3	18	31	7	45	9	2
Над 20 години	25	22	4	22	23	6	38	9	4
Вкупно	67	90	13	57	92	21	134	27	9

Табела бр.50: Мерење на перформансите во компаниите со различна старост

Освен мерење на оствареното потребно е информациите од направените мерења да најдат соодветна примена. Поради тоа следната серија на вкрстени анализи се однесува на примената на добиените информации од направените мерења на маркетинг, бренд и организациските перформанси за развој на идни активности и соодветната економска дејност, големина и старост на компанијата. Оваа анализа е многу значајна бидејќи без соодветна примена на добиените сознанија тие би ја загубиле вредноста за компанијата и за нејзините остварувања.

Првата вкрстена табела од оваа серија се однесува на примената на добиените информации од направените мерења на маркетинг, бренд и организациските перформанси за развој на идни активности и соодветната економска дејност. Имајќи во предвид дека организациските перформанси беа видот на перформанси кој најчесто се мереше во компаниите и добиените информации од направените мерења имаат најголема примена и истите се применливи во сите сектори. Во однос на примената на информациите од мерењето на маркетинг и бренд перформансите во сите сектори, освен во градежништвото каде е изедначена примената, повеќе се применуваат информациите од мерењето на маркетинг перформансите кои и почесто се мерат од бренд перформансите.

Економска дејност	Примена на информациите од мерење на маркетинг перформансите за за развој на идни активности			Примена на информациите од мерење на бренд перформансите за за развој на идни активности			Примена на информациите од мерење на организациските перформанси за развој на идни активности		
	Да	Не	Не знам	Да	Не	Не знам	Да	Не	Не знам
Производство	17	12	9	16	16	6	34	1	3
Услуги	31	24	9	27	23	14	48	10	6
Трговија	25	27	8	20	32	8	44	11	5
Градежништво	4	4	0	4	4	0	6	2	0
Вкупно	77	67	26	67	75	28	132	24	14

Табела бр.51: Примена на информациите од мерењето на перформансите и економската дејност на компаниите

Следната вкрстена анализа се однесува на примената на добиените информации од направените мерења на маркетинг, бренд и организациските перформанси за развој на идни активности и големината на компанијата изразена преку бројот на вработени. Во

сите компании, со исклучок на компаниите над 250 вработени, доминира примената на информациите од мерење на организациските перформанси за развој на идни активности. Меѓу примената на информациите од мерењето на маркетинг и бренд перформансите кај сите компании, со исклучок на компаниите над 250 вработени, доминира примената на информациите од мерење на маркетинг перформансите за развој на идни активности. Кај компаниите со над 250 вработени има изедначени резултати во однос на примената на информациите од мерењето на организациските и бренд перформансите, а малку помалку се применуваат информациите од мерењето на маркетинг перформансите.

Број на вработени	Примена на информациите од мерење на маркетинг перформансите за за развој на идни активности			Примена на информациите од мерење на бренд перформансите за за развој на идни активности			Примена на информациите од мерење на организациските перформанси за развој на идни активности		
	Да	Не	Не знам	Да	Не	Не знам	Да	Не	Не знам
1-9 вработени	35	52	12	28	58	13	71	18	10
10-49 вработени	20	13	8	18	12	11	33	6	2
50-249 вработени	15	2	2	11	5	3	18	0	1
над 250 вработени	7	0	4	10	0	1	10	0	1
Вкупно	77	67	26	67	75	28	132	24	14

Табела бр.52: Примена на информациите од мерењето на перформансите и големината на компанијата

Последната вкрстена анализа од овој сегмент се однесува на примената на добиените информации од направените мерења на маркетинг, бренд и организациските перформанси за развој на идни активности и староста на компанијата. Кај сите компании независно од староста доминира примената на информациите од мерење на организациските перформанси за развој на идни активности. По нив е примената на информациите од мерење на маркетинг перформансите, а најмалку се применуваат информациите од мерењето на бренд перформансите.

Старост на компанијата	Примена на информациите од мерење на маркетинг перформансите за за развој на идни активности			Примена на информациите од мерење на бренд перформансите за за развој на идни активности			Примена на информациите од мерење на организациските перформанси за развој на идни активности		
	Да	Не	Не знам	Да	Не	Не знам	Да	Не	Не знам
Помалку од 5 години	11	12	7	8	14	8	24	3	3
Од 6 до 10 години	16	13	4	13	14	6	24	7	2
Од 11 до 20 години	25	25	6	22	29	5	46	8	2
Над 20 години	25	17	9	24	18	9	38	6	7
Вкупно	77	67	26	67	75	28	132	24	14

Табела бр.53: Примена на информациите од мерењето на перформансите и староста на компанијата

Освен мерењето на остварените перформанси и примената на информациите од направените мерења многу е значајно да се утврди нивото на остварени маркетинг, бренд и организациски перформанси. Како што беше елаборирано претходно оценката на нивото на остварени перформанси беше на скала од пет ниво од многу ниско до многу високо, тука ќе бидат презентирани само повисоките оценки од средно ниво до многу високо ниво. Истите ќе бидат искористени за вкрстени анализи со основните карактеристики на компаниите како економска дејност, големина и старост и ќе бидат опфатени само повисоките оценки: средно, високо и многу високо ниво заради поедноставно прикажување на податоците.

Економска дејност	Маркетинг перформанси			Бренд перформанси			Организациски перформанси		
	Средно	Високо	Многу високо	Средно	Високо	Многу високо	Средно	Високо	Многу високо
Производство	21	4	3	15	8	7	12	13	11
Услуги	27	12	4	24	15	5	23	26	7
Трговија	26	9	2	22	10	7	27	12	12
Градежништво	2	2	0	2	2	0	2	0	4
Вкупно	76	27	9	63	35	19	64	51	34

Табела бр.54: Ниво на остварени маркетинг, бренд и организациски перформанси и основна економска дејност

Првата вкрстена табела од оваа серија се однесува на нивото на перформанси и основната економска дејност. Кога станува збор за оценката многу високо ниво, највисоки

оценки од сите сектори беа дадени за нивото на организациски перформанси. За оценката високо ниво, повторно во сите сектори со исклучок на градежништвото доминираат организациските перформанси. Во градежништвото високо се оценети маркетинг и бренд перформансите, но не и организациските перформанси. Оценка за средно ниво на перформанси најчесто беше доделена за нивото на маркетинг перформанси и тоа доминантно во производството и услугите.

Втората вкрстена табела од овој сегмент се однесува на нивото на маркетинг, бренд и организациски перформанси и бројот на вработени во компанијата. Највисока оценка кај сите компании, со исклучок на компаниите над 250 вработени, беше доделена за организациските перформанси. Кај компаниите со над 250 вработени највисоко беа оценети маркетинг, бренд па организациските перформанси. Оценката за високо ниво кај компаниите кои имаат од 1 до 9 вработени беше доделена за организациските перформанси, кај компаниите со 10 до 49 вработени за организациските и бренд перформансите подеднакво, кај компаниите со 50 до 249 вработени за бренд перформансите и кај компаниите над 250 вработени организациските и бренд перформансите подеднакво. Оценка за средно ниво на перформанси најчесто беше доделена за нивото на маркетинг перформанси.

Број на вработени	Маркетинг перформанси			Бренд перформанси			Организациски перформанси		
	Средно	Високо	Многу високо	Средно	Високо	Многу високо	Средно	Високо	Многу високо
1-9 вработени	44	11	2	41	10	7	45	27	13
10-49 вработени	24	6	1	16	12	6	12	12	12
50-249 вработени	6	7	1	6	7	2	6	6	6
над 250 вработени	2	3	5	0	6	4	1	6	3
Вкупно	76	27	9	63	35	19	64	51	34

Табела бр.55: Ниво на остварени маркетинг, бренд и организациски перформанси и големина на компанијата

Последната вкрстена табела од овој сегмент се однесува на нивото на маркетинг, бренд и организациски перформанси и староста на компанијата. Сите компании независно од нивната старост оценка многу високо и високо најчесто дадоа за нивото на

организациски перформанси. Оценката за средно ниво на перформанси најчесто беше доделена за маркетинг перформансите.

Старост на компанијата	Маркетинг перформанси			Бренд перформанси			Организациски перформанси		
	Средно	Високо	Многу високо	Средно	Високо	Многу високо	Средно	Високо	Многу високо
Помалку од 5 години	16	3	1	12	4	2	12	9	4
Од 6 до 10 години	13	7	0	13	4	5	13	10	8
Од 11 до 20 години	27	10	1	20	14	3	24	17	9
Над 20 години	20	7	7	18	13	9	15	15	13
Вкупно	76	27	9	63	35	19	64	51	34

Табела бр.56: Ниво на остварени маркетинг, бренд и организациски перформанси и старост на компанијата

Покрај примената на маркетинг и бренд стратегии и мерењето и нивото на остварените маркетинг, бренд и организациски перформанси, многу значајно е да се презентираат и сознанијата кои се однесуваат на трошоците односно инвестициите на компаниите за маркетинг и бренд активности и респективната економска дејност, големина и старост на компаниите кои ќе бидат презентирани во наредниот сегмент на вкрстени табели.

Првата табела од овој сегмент се однесува на износот на инвестиции за маркетинг и бренд активности и соодветната економска дејност на компанијата. Кај компаниите од производниот сектор повеќе се инвестира во маркетинг активности бидејќи има компании кај кои инвестициите за маркетинг активности се од 21 до 50 % од вкупните инвестиции/трошоци на компанијата.

Кај компаниите од услужниот сектор повторно повеќе се инвестира во маркетинг активности но има компании кај кои инвестициите во бренд активности се над 51% од вкупните инвестиции. Кај компаниите од секторот трговија повеќе се инвестира во бренд активности, додека пак во градежништвото подеднакво се инвестира и во маркетинг и во бренд активности.

Економска дејност	Трошоци/инвестиции за маркетинг активности				Трошоци/инвестиции за бренд активности				
	Помалку од 5%	Од 6 до 20 %	Од 21 до 50 %	Немаме трошоци/инвестиции за маркетинг активности	Помалку од 5%	Од 6 до 20 %	Од 21 до 50 %	Над 51 %	Немаме трошоци/инвестиции за маркетинг активности
Производство	22	10	2	4	18	12	0	0	8
Услуги	31	17	5	11	25	13	3	2	21
Трговија	34	14	1	11	23	12	3	0	22
Градежништво	4	2	0	2	3	2	0	0	3
Вкупно	91	43	8	28	69	39	6	2	54

Табела бр.57: Трошоци/инвестиции за маркетинг и бренд активности во различните сектори

Втората табела се однесува на износот на инвестиции за маркетинг и бренд активности и големината на компанијата изразена преку бројот на вработени. Кај компаниите кои имаат од 1 до 9 вработени повеќе се инвестира во маркетинг активности, кај компаниите од 10 до 49 вработени повеќе се инвестира во бренд активности бидејќи има компании кај кои инвестициите/ трошоците за бренд активности се над 51 % од вкупните инвестиции. Кај компаниите со 50 до 249 вработени повеќе се инвестира во маркетинг активности, а кај компаниите над 250 вработени повеќе се инвестира во бренд активности бидејќи повторно има компании кај кои инвестициите/ трошоците за бренд активности се над 51 % од вкупните инвестиции.

Број на вработени	Трошоци за маркетинг активности				Трошоци за бренд активности				
	Помалку од 5%	Од 6 до 20 %	Од 21 до 50 %	Немаме трошоци/инвестиции за маркетинг активности	Помалку од 5%	Од 6 до 20 %	Од 21 до 50 %	Над 51 %	Немаме трошоци/инвестиции за маркетинг активности
1-9 вработени	53	20	4	22	36	19	4	0	40
10-49 вработени	23	12	2	4	20	11	1	1	8
50-249 вработени	9	7	1	2	7	5	1	0	6

над 250 вработен и	6	4	1	0	6	4	0	1	0
Вкупно	91	43	8	28	69	39	6	2	54

Табела бр.58: Трошоци/инвестиции за маркетинг и бренд активности во компаниите со различна големина

Последната табела од овој сегмент се однесува на износот на инвестиции за маркетинг и бренд активности и староста на компанијата. Кај компаниите кои на пазарот делуваат до 10 години повеќе се инвестира во маркетинг активности, додека пак во компаниите кои се стари повеќе од 10 години повеќе се инвестира во бренд активности и кај дел од нив трошоците/инвестициите за бренд активности се поголеми од 51% од вкупните трошоци/инвестиции на компанијата.

Старост на компанијата	Трошоци за маркетинг активности				Трошоци за бренд активности				
	Помалку од 5%	Од 6 до 20%	Од 21 до 50%	Немаме трошоци/инвестиции и за маркетинг активности	Помалку од 5%	Од 6 до 20%	Од 21 до 50%	Над 51%	Немаме трошоци/инвестиции и за маркетинг активности
Помалку од 5 години	18	6	1	5	12	4	0	0	14
Од 6 до 10 години	15	7	3	8	13	4	3	0	13
Од 11 до 20 години	35	13	1	7	23	14	1	1	17
Над 20 години	23	17	3	8	21	17	2	1	10
Вкупно	91	43	8	28	69	39	6	2	54

Табела бр.59: Трошоци/инвестиции за маркетинг и бренд активности во компаниите со различна старост

3.3 Тестирање на хипотезите на истражувањето

Во овој сегмент ќе биде презентирани тестирањето на хипотезите кои беа дефинирани во рамките на Методолошката и хипотетската рамка на истражувањето. Целокупната хипотетска рамка беше поделена во три сегменти: сегмент посветен на маркетинг и бренд перформансите, сегмент посветен на организациските перформанси и сегмент посветен на меѓузависноста на маркетинг, бренд и организациските перформанси.

3.3.1 Тестирање на хипотезите поврзани со маркетинг и бренд перформансите

Во рамките на првиот сегмент кој беше посветен на маркетинг и бренд перформансите беше дефинирана следната посебна хипотеза:

H₁: Компаниите имаат добри маркетинг и бренд перформанси

Бидејќи оваа хипотеза беше дефинира преку дескриптивна изјава за нивото на маркетинг и бренд перформанси на компаниите-респонденти, при тестирањето на истата беа применети мерките на централна тенденција: средна вредност(аритметичка средина), медијана и мода и истите беа надополнети со процентуалната дистрибуција на одговорите на компаниите за нивото на маркетинг и бренд перформанси.

		Ниво на маркетинг перформанси	Ниво на бренд перформанси
N	Valid	170	170
	Missing	0	0
Mean		2,80	2,99
Median		3,00	3,00
Mode		3	3

Табела бр.60: Мерки на централна тенденција за нивоата на маркетинг и бренд перформанси

Со примената на методата на мерки на централна тенденција беше добиена средна вредност од 2,8 за маркетинг перформансите и 2,99 за бренд перформансите. Овие резултати може да се надополнат со сознанијата добиени од процентуалната застапеност на одговорите на компаниите со примена на Ликертова скала од пет нивоа при што најголем дел од компаниите и во однос на нивото на маркетинг и бренд перформанси се изјаснија дека остваруваат средно ниво на перформанси со што посебната хипотеза може да се прифати и да се заклучи дека компаниите во Република Македонија остваруваат добри маркетинг и бренд перформанси.

	Ниво на маркетинг перформанси		Ниво на бренд перформанси	
	Фреквенција	Процент	Фреквенција	Процент
Многу ниско	21	12,4	22	12,9
Ниско	37	21,8	31	18,2
Средно	76	44,7	63	37,1
Високо	27	15,9	35	20,6
Многу високо	9	5,3	19	11,2
Вкупно	170	100,0	170	100,0

Табела бр.61: Нивоа на маркетинг и бренд перформанси на компаниите

Во рамките на оваа посебна хипотеза беа дефинирани пет подхипотези.

1. Првата подхипотеза е:

H11: Компаниите имаат развиено своја маркетинг и бренд стратегија

Подхипотезата беше дефинирана како дескриптивна изјава и добиените резултати кои се презентирани во табелата подолу покажуваат дека најголем дел од компаниите имаат развиено своја маркетинг и бренд стратегија и истата може да се прифати.

	Маркетинг стратегија		Бренд стратегија	
	Фреквенција	Процент	Фреквенција	Процент
Да	94	55,3	86	50,6
Не	76	44,7	84	49,4
Вкупно	170	100,0	170	100,0

Табела бр.62: Примена на маркетинг и бренд стратегија во компаниите

2. Втората подхипотеза е:

H12: Во компаниите се врши континуирано мерење на остварените маркетинг и бренд перформанси

Според добиените резултати кои се претставени во табелата подолу во која е сумирана фреквенцијата на мерење на остварените маркетинг и бренд перформанси може да се заклучи дека во најголем дел од компаниите не се врши мерење на остварените маркетинг и бренд перформанси, а во тие во кои се врши најчесто мерењето се прави по

потреба и согласно тоа оваа подхипотеза треба да се отфрли. Во тој контекст може да се донесе заклучок дека во компаниите во Република Македонија не се врши континуирано мерење на остварените маркетинг и бренд перформанси.

	Фреквенција на мерење на маркетинг перформансите		Фреквенција на мерење на бренд перформансите	
	Фреквенција	Процент	Фреквенција	Процент
Секој месец	14	8,2	12	7,1
На три месеци (квартално)	13	7,6	13	7,6
На шест месеци	7	4,1	4	2,4
Еднаш годишно	8	4,7	9	5,3
По потреба	45	26,5	32	18,8
Не вршме мерење на маркетинг перформансите	74	43,5	84	49,4
Не знам	9	5,3	16	9,4
Вкупно	170	100,0	170	100

Табела бр.63: Фреквенција на мерење на маркетинг и бренд перформансите

3. Третата подхипотеза е:

H₁₃: Мерењето на маркетинг и бренд перформансите го врши маркетинг одделот или лицето задолжено за маркетинг

При тестирањето на оваа подхипотеза се користи методата на процентуална распределба на добиените резултати. Во најголем дел од компаниите не се врши мерење на маркетинг и бренд перформансите и не постои лице кое е дефинирано како лице задолжено за мерење.

Во компаниите во кои се врши мерење, во поглед на мерењето на маркетинг перформансите во 44 или 25,8% од компаниите мерењето го врши маркетинг одделот(маркетинг менаџер) или лице задолжено за маркетинг, додека пак во поглед мерењето на бренд перформансите во 48 или 28,2% од компаниите мерењето го врши маркетинг одделот (маркетинг менаџер), бренд менаџерот или лицето задолжено за маркетинг. Според тоа оваа подхипотеза доколку се земаат во предвид одговорите на компаниите во кои се врши мерење на маркетинг и бренд перформансите, мерењето воглавно го вршат лица од маркетинг и бренд областите и истата може да се прифати.

	Задолжен за мерење на марк.перформансите		Задолжен за мерење на бренд перформансите	
	Фреквенција	Процент	Фреквенција	Процент
Маркетинг менаџер	24	14,1	23	13,5
Бренд менаџер	0	0,0	12	7,1
Врвен (топ) менаџер	38	22,4	31	18,2
Менаџер на финансии	4	2,4	3	1,8
Лице задолжено за маркетинг	20	11,8	13	7,6
Надворешна маркетинг агенција	12	7,1	6	3,5
Не постои такво лице во нашата компанија	59	34,7	74	43,5
Сопственик/менаџер	13	7,6	8	4,7
Вкупно	170	100,0	170	100,0

Табела бр.64: Лице или оддел задолжен за мерење на маркетинг и бренд перформансите

4. Четвртата подхипотеза е:

H₁₄: При мерењето се применуваат финансиски и нефинансиски алатки и индикатори

Според резултатите за примена на финансиски и нефинансиски индикатори за мерење на маркетинг перформансите и финансиски, перцепциски и перформансни индикатори за мерење на бренд перформансите кои беа презентирани во делот за дескриптивна анализа на добиените резултати беше наведено дека во 103 компании или 60,5% од вкупно 170 анкетирани се користат различни комбинации од финансиски индикатори за мерење на маркетинг перформансите и во 114 компании или 67% се користат различни комбинации од нефинансиските индикатори за мерење на маркетинг перформансите.

Во однос на мерењето на бренд перформансите во 78 компании или 45,8% од 170 се користат финансиски индикатори, во 67 компании или 39,4% се користат перцепциски индикатори и во 66 или 38,8% се користат перформансни индикатори.

Според тоа оваа подхипотеза може да се прифати бидејќи процентуално има добра примена на овие индикатори при мерењата на перформансите и истите се многу подобри во однос на компаниите кои изјавија дека вршат мерење на маркетинг перформансите кои беа вкупно 67 или 39,4% и бренд перформансите кои беа 57 или 33,5%. Тоа значи дека дел

од компаниите немаат формален процес на мерење на маркетинг или бренд перформансите но следат дел од финансиските или нефинансиските индикатори кои ги сметаат за значајни показатели на успешноста на преземените акции што секако е позитивно и може да биде основа за понатамошна имплементација на формален процес на мерење на оствареното.

5. Петтата подхипотеза е:

H15: Одлуките за развој и промени во маркетинг и бренд стратегиите се носат врз основа на остварените мерења

И при тестирањето на оваа подхипотеза, поради нејзиниот дескриптивен карактер, беше примената методата на процентуална застапеност на одговорите и согласно истите при носењето на одлуки за развој и промени во маркетинг или бренд стратегијата воглавно се земаат во предвид информациите од направените мерења. Сите компании кои вршат мерење на маркетинг(67 компании) или бренд перформансите (57 компании), добиените сознанија ги применуваат за развој и промени во стратегиите со што може да се заклучи дека оваа подхипотеза треба да се прифати.

Забележително е дека има компании кои наведоа дека не вршат мерење на остварените перформанси, тоа пред се се однесува на дефиниран формален систем на мерење но следат одредени индикатори и врз основа на сознанијата кои ги добиваат од истите носат одлуки за соодветни промени во маркетинг и бренд стратегиите кои ги применуваат.

	Примена на информациите од мерењето на марк. перформансите		Примена на информациите од мерењето на бренд перформансите	
	Фреквенција	Процент	Фреквенција	Процент
Да	77	45,29	67	39,4
Не	67	39,41	75	44,1
Не знам	26	15,29	28	16,5
Вкупно	170	100,00	170	100,0

Табела бр.65: Примена на информациите од мерењето на маркетинг и бренд перформансите за развој и промени во маркетинг и бренд стратегиите

3.3.2 Тестирање на хипотезите поврзани со организациските перформанси

Во рамките на вториот сегмент кој беше посветен на организациските перформанси беше дефинирана следната посебна хипотеза:

H₂: Компаниите имаат добри организациски перформанси

Бидејќи оваа посебна хипотеза беше дефинира преку дескриптивна изјава за нивото на организациски перформанси на компаниите-респонденти, при тестирањето на истата беа применети мерките на централна тенденција: средна вредност(аритметичка средина), медијана и мода и истите беа надополнети со процентулната дистрибуција на одговорите на компаниите за нивото на организациски перформанси.

Ниво на организациски перформанси		
N	Valid	170
	Missing	0
Mean		3,52
Median		3,50
Mode		3

Табела бр.66: Мерки на централна тенденција за нивото на организациски перформанси

Со примената на методата на мерки на централна тенденција беше добиена средна вредност од 3,52 за ниво на организациски перформанси. Овие резултати може да се надополнат со процентуалната застапеност на оценките на самите компании за нивото на организациски перформанси со примена на Ликертова скала од пет нивоа и најголем дел од компаниите во однос на нивото на организациски перформанси се изјаснија дека остваруваат средно ниво на перформанси со што може да се заклучи дека посебната хипотеза може да се прифати и да се заклучи дека компаниите во Република Македонија остваруваат добри организациски перформанси.

Ниво на организациски перформанси	Фреквенција	Процент
Многу ниско	10	5,9
Ниско	11	6,5
Средно	64	37,6
Високо	51	30,0
Многу високо	34	20,0
Вкупно	170	100,0

Табела бр.67: Ниво на организациски перформанси

Во рамките на оваа посебна хипотеза беа дефинирани четири подхипотези.

1. Првата подхипотеза е:

H₂₁: Мерењето на остварените организациски перформанси е континуирано

Според добиените резултати кои се претставени во табелата подолу во која е сумирана фреквенцијата на мерење на остварените организациски перформанси може да се заклучи дека во најголем дел од компаниите се врши континуирано мерење на остварените организациски перформанси и согласно тоа оваа подхипотеза треба да се прифати.

Кај најголем дел од компаниите, организациските перформанси се мерат секој месец но доста е значаен и бројот на компаниите кај кои има дефинирани интервали на мерење на пример квартално, шест месечно или годишно мерење на перформансите и бројот на компании во кои не се врши никакво мерење е доста помал во однос на бројот на компании кои не вршат мерење на маркетинг и бренд перформансите.

Фреквенција на мерење	Фреквенција	Процент
Секој месец	52	30,6
На три месеци (квартално)	25	14,7
На шест месеци	16	9,4
Еднаш годишно	17	10,0
По потреба	25	14,7
Не вршиме мерење на организациските перформансите	28	16,5
Не знам	7	4,1
Вкупно	170	100,0

Табела бр.68: Фреквенција на мерење на организациските перформанси

2. Втората подхипотеза е:

H₂₂: При мерењето на остварените организациски перформанси се применуваат финансиски и нефинансиски индикатори

При тестирањето на оваа подхипотеза, поради нејзиниот дескриптивен карактер, беше применета методата на фреквенција и процентуална застапеност на одговорите на компаниите во поглед на применетите индикатори за мерење на организациските перформанси и од истите може да се забележи дека компаниите користат и финансиски и нефинансиски индикатори и во тој контекст оваа подхипотеза ќе биде прифатена.

Индикатори за мерење на организациските перформанси	Фреквенција	Процент
Финансиски индикатори	110	64,7
Индикатори за мерење на процесите на компанијата (мапирање на процесите, Benchmarking, реинжинеринг на бизнис процесите)	11	6,4
Индикатори од перспектива на потрошувачите (индекс на задоволство, профитабилност, обрт, задржување, ангажирање, животна вредност на потрошувачите)	41	24,1
Индикатори од перспектива на вработените (задоволство, степен на ангажирање на вработените, отсуство)	32	18,8
Не користиме индикатори за мерење на организациските перформанси	42	24,7
Други индикатори	0	0

Табела бр.69: Индикатори за мерење на организациските перформанси

3. Третата подхипотеза е:

H₂₃: Мерењето на организациските перформанси го врши топ менаџментот на компаниите

Подхипотезата дека мерењето на организациските перформанси го врши топ менаџментот се прифаќа врз основа на презентираниите апсолутни и процентуални резултати сумирани во табелата подолу, од кои може да се согледа дека во 116 компании или 68,2% од анкетираниите мерењето на организациските перформанси го врши врвниот или топ менаџерот или сопственикот кој има улога на менаџер.

Кој е задолжен за организациските перформанси	Фреквенција	Процент
Врвен (топ менаџер)	104	61,2
Среден менаџер	5	2,9
Менаџер на пониско ниво	5	2,9
Менаџер на финансии	9	5,3
Маркетинг менаџер	3	1,8
Бренд менаџер	2	1,2
Не постои такво лице во компанијата	29	17,1
Сопственик/менаџер	12	7,1
Сметководител	1	0,6
Вкупно	170	100,0

Табела бр.70: Лице задолжено за мерење на организациските перформанси

4. Четвртата подхипотеза е:

H₂₄: Во мерењето на организациските перформанси се користат современи пристапи за мерење

Според добиените апсолутни и релативни показатели кои се сумирани во табелата подолу може да се заклучи дека при мерењето на организациските перформанси, компаниите најчесто применуваат традиционални пристапи односно се применува пирамидата на сметководствени показатели која се користи во 90 или 52,9% од компаниите.

Методи и алатки за мерење на организациските перформанси	Фреквенција	Процент
Пирамида на сметководствени/финансиски показатели	90	52,9
Матрица за мерење на перформансите (The Performance Measurement Matrix)	15	8,8
Рамка на Резултати и Детерминанти (Results and Determinants Framework)	10	5,9
Пирамида на перформанси (The performance pyramid system)	6	3,5
Balanced Scorecard	6	3,5
Интегрирани системи за мерење на перформансите (Integrated Performance Measurement Systems)	9	5,3
Европска Фондација за менаџирање со квалитетот (European Foundation for Quality Management EFQM)	2	1,2
Призма на перформанси (The performance prism)	6	3,5
Benchmarking (споредба на перформансите со други компании или производи)	19	11,2
Не користиме методи и алатки за мерење на организациските перформанси	54	31,8
Други методи и алатки	0	0,0

Табела бр.71: Методи и алатки за мерење на организациските перформанси

Кај дел од компаниите истовремено се користат и традиционални и современи пристапи за мерење. Современите пристапи наоѓаат примена во 73 или 42,9% од компаниите, додека пак во 54 или 31,7% не се користат ниту традиционални ниту современи пристапи за мерење на организациските перформанси. Оваа подхипотеза ќе биде прифатена бидејќи современите пристапи наоѓаат примена при мерењето на организациските перформанси.

3.3.3 Тестирање на хипотезите поврзани со меѓузависноста на маркетинг, бренд и организациските перформанси

Третиот сегмент од хипотетската рамка ја третира меѓузависноста на маркетинг и бренд перформансите со севкупните организациски перформанси. Во рамките на овој сегмент беше дефинирана следната посебна хипотеза:

Нз: Маркетинг и бренд перформансите на компаниите придонесуваат за остварување на поголеми организациски перформанси

За тестирање на оваа посебна хипотеза беше применета методата на корелација која беше надополнета со методата на регресија. Со помош на методата на корелација беше испитувана јачината на врската меѓу променливите кои во конкретниот случај се нивоата на маркетинг, бренд и организациски перформанси.

Податоците кои се однесуваа на нивоата на маркетинг, бренд и организациски перформанси беа собрани со примена на Ликертова скала од пет нивоа и во тој случај во статистиката се препорачува користење на непараметарски тестови и коефициентот на корелација на Spearman. Доколку беше искористена Ликертова скала од седум или повеќе нивоа ќе беше дозволено да се користи параметарски тест и коефициент на корелација на Pearson.¹¹⁷

¹¹⁷ Marshall Ellen, (2016), The Statistics Tutor's Quick Guide to Commonly Used Statistical Tests, University of Sheffield, стр.9

Во овој случај по реализација на параметарски и непараметарски тест со пресметување на коефициентот на Pearson беа добиени речиси идентични резултати како и со примена на коефициентот на Spearman и согласно истото во понатамошните анализи при тестирањето на оваа хипотеза ќе биде искористен Пирсоновиот коефициент на корелација.

Корелација		Ниво на маркетинг перформанси	Ниво на бренд перформанси	Ниво на организациски перформанси
Ниво на маркетинг перформанси	Pearson Correlation	1	,716**	,529**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000
	N	170	170	170
Ниво на бренд перформанси	Pearson Correlation	,716**	1	,575**
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000
	N	170	170	170
Ниво на организациски перформанси	Pearson Correlation	,529**	,575**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	
	N	170	170	170
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

Табела бр.72: Корелациона анализа на маркетинг, бренд и организациските перформанси

Пирсоновиот коефициент на корелација помеѓу нивото на маркетинг и бренд перформансите е 0,716 со ниво на значајност од 0,01 и истиот покажува јака позитивна корелација помеѓу нив. Тоа значи дека со зголемувањето на маркетинг перформансите се зголемуваат и бренд перформансите и обратно доколку се намалуваат маркетинг перформансите ќе се намалуваат и бренд перформансите. Пирсоновиот коефициент на корелација помеѓу нивото на маркетинг и организациски перформанси е 0,529 со ниво на значајност од 0,01 и истиот покажува јака позитивна корелација помеѓу нив, односно доколку растат маркетинг перформансите ќе растат и организациските перформанси и обратно доколку се намалуваат маркетинг перформансите ќе се намалуваат и организациските перформанси.

Пирсоновиот коефициент на корелација помеѓу нивото на бренд и организациски перформанси е 0,575 со ниво на значајност од 0,01 и истиот покажува јака позитивна корелација помеѓу нив. Доколку бренд перформансите растат ќе растат и организациските перформанси и обратно доколку бренд перформансите се намалуваат ќе се намалуваат и организациските перформанси.

Освен јачината на врската меѓу наведените променливи беше спроведена и регресиона анализа која имаше за цел да ја моделира врската меѓу променливите. Во регресиониот модел за тестирање на оваа посебна хипотеза зависна променлива беше нивото на организациски перформанси, додека пак независни променливи беа нивоата на маркетинг и бренд перформанси. Бидејќи има една зависна и две независни променливи беше применета методата на повеќекратна регресија.

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,599 ^a	,359	,351	,860
a. Predictors: (Constant), Ниво на бренд перформанси, Ниво на маркетинг перформанси				
b. Dependent Variable: Ниво на организациски перформанси				

Табела бр.73: Регресионен модел

По спроведената повеќекратна регресија беше добиена вредност за прилагодениот R^2 од 0,351 што покажува дека 35,1% од варијабилноста на зависната променлива која во овој случај е нивото на организациски перформанси може да биде објаснета преку независните променливи маркетинг и бренд перформанси.

F вредноста од ANOVA покажува дали регресиониот модел одговара на податоците и од табелата подолу може да се заклучи дека независните променливи статистички значајно ја предвидуваат зависната променлива, при што $F(2,167) = 46,732$, $p < 0.0005$ и согласно истото може да се заклучи дека податоците се погодни за регресиониот модел.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	69,057	2	34,528	46,732	,000 ^b
	Residual	123,390	167	,739		
	Total	192,447	169			
a. Dependent Variable: Ниво на организациски перформанси						
b. Predictors: (Constant), Ниво на бренд перформанси, Ниво на маркетинг перформанси						

Табела бр.74: Соодветност на податоците и моделот со помош на ANOVA

Понатаму во регресионата анализа се претставени добиените коефициенти. Нестандардизираните коефициенти покажуваат колку зависната променлива варира со одредена независна променлива кога останатите независни променливи се држат како константи.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	1,715	0,201		8,545	0,000
	Ниво на маркетинг перформанси	0,249	0,093	0,239	2,692	0,008
	Ниво на бренд перформанси	0,370	0,081	0,404	4,550	0,000
a. Dependent Variable: Ниво на организациски перформанси						

Табела бр.75: Коефициенти од регресионата анализа

Согласно добиените резултати равенката за предвидување на нивото на организациски перформанси е следната:

$$\text{Ниво на организациски перформанси} = 1,715 + 0,249 \times \text{Ниво на маркетинг перформанси} + 0,370 \times \text{Ниво на бренд перформанси}$$

Тоа значи за секоја единица на подобрени маркетинг перформанси има пораст на нивото на организациски перформанси од 0,249 и за секоја единица на подобрени бренд перформанси има пораст на организациските перформанси од 0,370.

Во табелата се претставени и t- вредноста и p – вредноста кои покажуваат дека сите коефициенти на независните променливи се статистички значајни и различни од нула.

Согласно сето она што претходно беше наведено може да се донесе заклучокот дека посебната хипотеза дека маркетинг и бренд перформансите придонесуваат во остварување на поголеми организациски перформанси треба да се прифати.

Од посебната хипотеза во рамките на хипотетската рамка беа дефинирани две подхипотези. Првата подхипотеза беше следната:

Нз1: Повисоките маркетинг перформанси на компаниите придонесуваат за остварување на повисоки организациски перформанси

За тестирање на оваа подхипотеза беше искористена методата на линеарна регресија во која зависната променлива е нивото на организациски перформанси, додека пак независна променлива е нивото на маркетинг перформанси. Нивната корелација веќе беше елаборирана во претходниот сегмент и истата изнесуваше 0,529.

По спроведената линеарна регресија беше добиена вредност за прилагодениот R^2 од 0,275 која покажува дека 27,5% од варијабилноста на зависната променлива која во овој случај е нивото на организациски перформанси може да биде објаснета преку независната променлива – ниво на маркетинг перформанси.

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,529 ^a	0,279	0,275	0,909
a. Predictors: (Constant), Ниво на маркетинг перформанси				
b. Dependent Variable: Ниво на организациски перформанси				

Табела бр.76: Регресионен модел

F вредноста од ANOVA покажува дали регресиониот модел одговара на податоците и од табелата подолу може да се заклучи дека независните променливи статистички значајно ја предвидуваат зависната променлива, при што $F(1,168) = 65,118$, $p < 0.0005$ и согласно истото може да се заклучи дека податоците се погодни за регресиониот модел.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	53,757	1	53,757	65,118	,000 ^b
	Residual	138,690	168	,826		
	Total	192,447	169			
a. Dependent Variable: Ниво на организациски перформанси						
b. Predictors: (Constant), Ниво на маркетинг перформанси						

Табела бр.77: Соодветност на податоците и моделот со помош на ANOVA

Понатаму во регресионата анализа се претставени добиените коефициенти.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,975	0,203		9,711	0,000
	Ниво на маркетинг перформанси	0,551	0,068	0,529	8,070	0,000
a. Dependent Variable: Ниво на организациски перформанси						

Табела бр.78: Коефициенти од регресионата анализа

Согласно добиените резултати равенката за предвидување на нивото на организациски перформанси е следната:

$$\begin{array}{l} \text{Ниво на} \\ \text{организациски} \\ \text{перформанси} \end{array} = 1,975 + 0,551 \times \begin{array}{l} \text{Ниво на} \\ \text{маркетинг} \\ \text{перформанси} \end{array}$$

Тоа значи за секоја единица на подобрени маркетинг перформанси има пораст на нивото на организациски перформанси од 0,551.

Во табелата се претставени t - вредноста и p – вредноста кои покажуваат дека сите коефициенти на независните променливи се статистички значајни и различни од нула.

Согласно сето она што претходно беше наведено може да се донесе заклучокот дека подхипотезата дека повисоките маркетинг перформанси придонесуваат за остварување на повисоки организациски перформанси треба да се прифати.

Втората подхипотеза беше следната:

Н32: Повисоките бренд перформанси на компаниите придонесуваат за остварување на повисоки организациски перформанси

За тестирање на оваа подхипотеза беше искористена методата на линеарна регресија во која зависната променлива е нивото на организациски перформанси, додека пак независна променлива е нивото на бренд перформанси. Нивната корелација веќе беше елаборирана во претходниот сегмент и истата изнесуваше 0,575.

По спроведената линеарна регресија беше добиена вредност за прилагодениот R^2 од 0,331 која покажува дека 33,1% од варијабилноста на зависната променлива која во овој случај е нивото на организациски перформанси може да биде објаснета преку независната променлива ниво на бренд перформанси.

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,575 ^a	,331	,327	,875
a. Predictors: (Constant), Ниво на бренд перформанси				
b. Dependent Variable: Ниво на организациски перформанси				

Табела бр.79: Регресионен модел

F вредноста од ANOVA покажува дали регресиониот модел одговара на податоците и од табелата подолу може да се заклучи дека независните променливи статистички значајно ја предвидуваат зависната променлива, при што $F(1,168) = 83,121$, $p < 0.0005$ и согласно истото може да се заклучи дека податоците се погодни за регресиониот модел.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	63,700	1	63,700	83,121	,000 ^b
	Residual	128,747	168	,766		
	Total	192,447	169			
a. Dependent Variable: Ниво на организациски перформанси						
b. Predictors: (Constant), Ниво на бренд перформанси						

Табела бр.80: Соодветност на податоците и моделот со помош на ANOVA

Понатаму во регресионата анализа се претставени добиените коефициенти.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,945	0,185		10,507	0,000
	Ниво на бренд перформанси	0,526	0,058	0,575	9,117	0,000
a. Dependent Variable: Ниво на организациски перформанси						

Табела бр.81: Коефициенти од регресионата анализа

Согласно добиените резултати равенката за предвидување на нивото на организациски перформанси е следната:

$$\begin{array}{l} \text{Ниво на} \\ \text{организациски} \\ \text{перформанси} \end{array} = 1,945 + 0,526 \times \begin{array}{l} \text{Ниво на} \\ \text{бренд} \\ \text{перформанси} \end{array}$$

Тоа значи за секоја единица на подобрени бренд перформанси ќе има пораст на нивото на организациски перформанси од 0,526.

Во табелата се претставени t - вредноста и p – вредноста кои покажуваат дека сите коефициенти на независните променливи се статистички значајни и различни од нула.

Согласно сето она што претходно беше наведено може да се донесе заклучокот дека подхипотезата дека повисоките бренд перформанси придонесуваат за остварување на повисоки организациски перформанси треба да се прифати.

4. Заклучни согледувања и препораки врз основа на направената анализа на податоците од истражувањето

Во следниот сегмент ќе бидат сумирани заклучните согледувања и препораки врз основа на направената анализа на податоците од истражувањето реализирано со квалитативни и квантитативни методи. Истите можат да послужат како основа за идеи за идни истражувања или имплементација на нови или веќе постоечки процеси во компаниите кои би имале за цел подобрување на маркетинг, бренд и севкупните организациски перформанси.

Во Република Македонија во последните години има тренд на се поголема вклученост на жените во раководењето на компаниите со што нашата држава ги следи светските трендови во кои има речиси полова изедначеност на носителите на раководните функции. Тоа е многу значајно бидејќи порано менаџирањето се третираше како привилегија на припадниците од машки пол и многу често идеите од жените беа запоставувани поради дискриминаторски однос. Со поголемата полова еднаквост се овозможува да се направи подобра комбинација на способностите во функција на остварување на бизнис целите на посебните деловни ентитети но и економијата во целина која станува поатрактивна за инвестирање но и поценета во очите на потрошувачите.

Во Република Македонија постои тренд на стекнување на повисоки нивоа на образование што секако оди во прилог на компаниите кои ги ангажираат тие едуцирани кадри кои имаат сознанија за најновите практики, алатки и пристапи во поглед на менаџирањето и постигнувањето на подобри перформанси. Преку ангажирањето на млади образовани кадри компаниите добиваат пристап до нови идеи кои треба да добијат шанса да бидат имплементирани бидејќи без иновации како во поглед на понудата така и во поглед на менаџирањето, компаниите се соочуваат со опасност да ја загубат позицијата на пазарот. Но, ангажманот на тие кадри не треба да биде привилегија само на големите компании кои со своите ресурси и дефинирана организациска структура можат да бидат попривлечни за нив, туку тие кадри треба да се стремат да добијат ангажман и во помалите компании каде нивните идеи исто така би можеле да бидат имплементирани.

Во рамките на реализираните длабински интервјуа, голем дел наведеа дека најдобрите таленти кои произлегуваат од високото образование се стремат да добијат вработување во државните институции или во големите компании што секако го намалува бројот на квалитетни апликанти за отворените работни места во малите компании и со тоа се лимитира нивниот иновативен потенцијал и можноста за имплементирање на соодветни стратешки системи и системи за мерење на перформансите што би било основа за подобрување на нивната изведба и раст на пазарот. Како потенцијално решение за нив е можноста за посета на обуки или online содржини преку кои би се едуцирале а кои би можеле да се организираат во соработка со локалните универзитети.

Иако најголем дел од компаниите кои беа опфатени во истражувањето беа постари етаблирани компании, охрабрува фактот дека има и доста млади компании кои се трудат да успеат на пазарот. За една економија е многу значајно да ги задржи своите постари членови но и да привлекува нови кои би се впуштиле во претприемачки предизвик и би настојувале своите бизнис идеи да ги претворат во реален бизнис. Според компаниите кои беа опфатени во истражувањето особено во почетните фази поддршката од веќе искусни експерти би им била добредојдена и кај голем дел од нив доколку би ја имале таа поддршка и знаења на веќе искусни бизнисмени не би направиле дел од грешките кои ги имаат направено а кои го забавиле растот на нивните компании.

Во однос на позицијата која ја има маркетингот и брендирањето во компаниите во Република Македонија најчесто, имајќи ја во предвид стопанската структура во која доминираат микро компаниите, не постои посебен оддел за маркетинг кој би бил задолжен за планирање и имплементација на маркетинг и бренд стратегии и активности. Тоа може да биде лимитирачки фактор за улогата на маркетингот и брендирањето во компаниите и остварените маркетинг и бренд перформанси но од друга страна врз основа на резултатите од истражувањето охрабрува фактот дека во голем дел од компаниите во кои нема маркетинг оддел постои лице задолжено за маркетинг и брендирање или маркетингот и брендирањето е во рацете на останатите менаџери.

Тоа иако во одредени случаи може да биде несоодветно заради непоседувањето на соодветно знаење од областа на маркетингот и брендирањето, сепак е позитивно бидејќи недвосмислено покажува дека во нашите компании се размислува и се работи во сферата на маркетингот и брендирањето. Во рамките на длабинските интервјуа компаниите изјавија дека често настојуваат да импровизираат во сферата на маркетингот и градењето на нивните брендови го реализираат преку користење на социјалните медиуми кои им нудат бесплатни начини на промоција и со тоа да ја зголемат видливоста и да го подбрат имиџот на своите компании и брендови.

Најголем дел од компаниите имаат стратешки пристап при третирањето на прашањата поврзани со маркетингот и брендирањето преку развиени соодветни маркетинг и бренд стратегии но загрижува фактот дека голем е бројот на деловни субјекти кои немаат стратешки пристап во однос на ова прашање со што се зголемува ризикот од

погрешни инвестиции во активности кои нема да придонесат во остварување на организациските цели и кои дури можат да го доведат во прашање опстанокот на компаниите.

Генерално во Република Македонија компаниите вложуваат во маркетинг и бренд активности и истото го покажуваат и резултатите од истражувањето според кои само мал дел од анкетираниите компании изјавија дека немаат никакви трошоци/ инвестиции за маркетинг или бренд активности што секако е позитивно но од друга страна кај најголем дел од нив износот на инвестиции во овие области е многу мал. Според компаниите вложувањето на средства во активности за кои не се сигурни дека ќе донесат резултати е ризично и поради тоа почесто се одлучуваат да вложат во други работи како на пример во поквалитетни производи или услуги или оперативни активности отколку во маркетинг и бренд активности. За постигнување на подобри резултати потребни се инвестиции но за истите да бидат оправдани и одобрени потребна е соодветна конструкција од планови, активности, буџети, индикатори за перформанси кои треба на недвосмислен начин да покажат дека преземените инвестиции се исплатливи. Во тој домен компаниите особено помалите имаат потреба од соодветна поддршка од академската заедница која може да биде партнер во нивниот развој преку понуда на соодветно знаење, алатки и менторски пристап.

Како што беше наведено во рамките на теоретскиот дел еден од основните предуслови за напредок на компаниите и подобрување на нивните перформанси е постоењето на дефиниран систем и процес на мерење на оствареното и преземање корективни акции врз основа на направените мерења. Во однос на мерењето на остварените маркетинг, бренд и организациски перформанси во 33-40% од анкетираниите компании се врши мерење на маркетинг и бренд перформансите, додека пак во 78,8% се врши мерење на остварените организациски перформанси. Со тоа просторот за подобрување во однос на прашањето за мерење на перформансите е голем особено кога станува збор за мерење на маркетинг и бренд перформансите и во една констелација во која би се интензивирале маркетинг и бренд активностите особено на помалите компании би се зголемила потребата од алатки и процеси за мерење и во овој случај како што

наведуваат компаниите би им била потребна поддршка од академската заедница која би можела да ги поддржи со соодветни знаења и насоки.

Кога станува збор за фреквенцијата со која се врши мерење на перформансите кај маркетинг и бренд перформансите доминира мерењето по потреба односно при реализација на нови активности што секако може да биде опасно и контрапродуктивно бидејќи не постои конзистентност во мерењата и не се креира датабаза во која би се чувале сите сознанија и наместо да се оди во насока на унапредување најчесто мерењата тргнуваат од почеток без да се комбинираат со претходни сознанија и фокусот не се става кон одредени области кои во претходните мерења биле идентификувани како проблематични. Кај организациските перформанси кај најголем дел од компаниите има дефинирани интервали на мерење што секако се одразува и во крајна мера на оствареното ниво на организациски перформанси кои според најголем дел од анкетираниите компании се на повисоко ниво во однос на маркетинг и бренд перформансите кои ги остваруваат компаниите.

Кога се врши мерење, според анкетираниите компании, информациите се применуваат за да се извршат промени во стратегиите и активностите. Тоа секако е позитивно бидејќи секоја собрана информација која не е правилно искористена е бескорисна и само генерира трошоци за собирање но не допринесува за решавање на проблемите или за напредок.

При мерењето се користат различни методи и индикатори, а особено е позитивно што во рамките на истражувањето компаниите ги идентификуваат речиси сите алатки и индикатори кои се користат во светската пракса. Тоа е показател дека компаниите и нивните вработени се информирани и во секојдневната работа инкорпорираат современи пристапи на менаџирање и мерење на оствареното. Понатаму ниту една од компаниите не наведе дека користи сопствени методи на мерење и во тој контекст би можело да се работи на развој на достапни и едноставни алатки како на пример маркетинг табли или слични алатки кои на едноставен начин би ги сумирале клучните индикатори и би го сигнализирале здравјето на деловниот ентитет. Тие алатки пред се би биле наменети за помалите компании кои располагаат со помалку ресурси и кои многу поретко би се одлучиле да се посветат на развој на показатели и алатки за мерење на перформансите.

Преку истражувањето беа добиени сознанија и за стратегиите кои ги применуваат компаниите и од одговорите може да се забележи дека најголем дел од анкетираниите компании применуваат стратегии кои треба да им помогнат да зголемат обемот на продажба а со тоа и перформансите на пазарот, а дел од компаниите кои се успешни и заземаат лидерски позиции се трудат да го задржат пазарниот удел или да се фокусираат на оние потрошувачи кои се најпрофитабилни за нив.

Дополнително беа добиени информации и за пазарната позиција на компаниите која во голема мера влијае врз стратегиите и процесите во компаниите и најголем дел од нив себеси се идентификуваа како лидери на пазарот, по нив следеа малите компании кои опслужуваат тесно дефиниран пазар, следбениците и предизвикувачите.

Врз основа на истражувањето исто така беше добиена информација за сетот од клучни маркетинг способности кои ги поседуваат македонските компании и истиот се состои од квалитетни производи и услуги со високи нивоа на услуга и поддршка на потрошувачите, по добри цени и врз основа на добар кредибилитет на самата компанија во очите на потрошувачите и поседување на познати брендови кои се изградени преку добри односи со добавувачите и клучните потрошувачи.

Компаниите извршија и оценка на сопствената компанија споредено со најблиските конкуренти се со цел да се добие информација како компаниите се рангираат себеси во однос на некои клучни аспекти во работењето. Најголем дел од компаниите наведоа дека компанијата поседува поквалитетни и помотивирани вработени од конкурентите, има поголема способност да привлекува нови потрошувачи, има позадоволни и полојални потрошувачи и има подобро дефинирани процеси и цели. Тие работи и даваат конкурентска предност на компанијата но компанијата освен тоа што треба да се труди да ги одржува овие аспекти треба да настојува да ги подобрува и останатите се со цел да биде поконкурентна и во случај на појавување на нови конкуренти особено од странство.

Освен рангирањето на компанијата во однос на најблиските конкуренти анкетираниите ги наведоа и најважните фактори кои влијаат на нивото на организациски перформанси и според нив клучен фактор за успех е задоволството на потрошувачите. Потрошувачите се и причината за постоење на компанијата а освен овој фактор во најважните се вбројуваат и задоволството и мотивацијата на вработените, јасно

дефинираниот пазар и познавањето на потребите и барањата на потрошувачите, квалитетот на менаџментот и пристапот до најсовремени технологии. Овие фактори според компаниите се најважни и имаат пресудно влијание врз нивото на остварени резултати.

И на крај според компаниите маркетинг, бренд и организациските перформанси се меѓусебно поврзани и тоа не само според статистичките параметри со кои би се испитувала нивната корелација туку и според тоа дека примената на маркетинг стратегии и активности и поседувањето на познат бренд позитивно влијае на подобрување на севкупните организациски перформанси од една страна а од друга страна поседувањето на познат бренд позитивно влијае врз маркетинг перформансите и подобрите маркетинг перформанси создаваат услови за развој на добри брендови. Компаниите кои остваруваат добри организациски перформанси според анкетираниите располагаат со повеќе средства и способности за инвестирање во маркетинг активности и имаат поголема способност за развој на брендови.

ГЛАВА VI

Моделирање на меѓузависноста на маркетинг, бренд перформансите и севкупните организациски перформанси

1. Преглед и анализа на постоечките модели за мерење и оценка на маркетинг, бренд и организациските перформанси

1.1 Marketing value metrics model

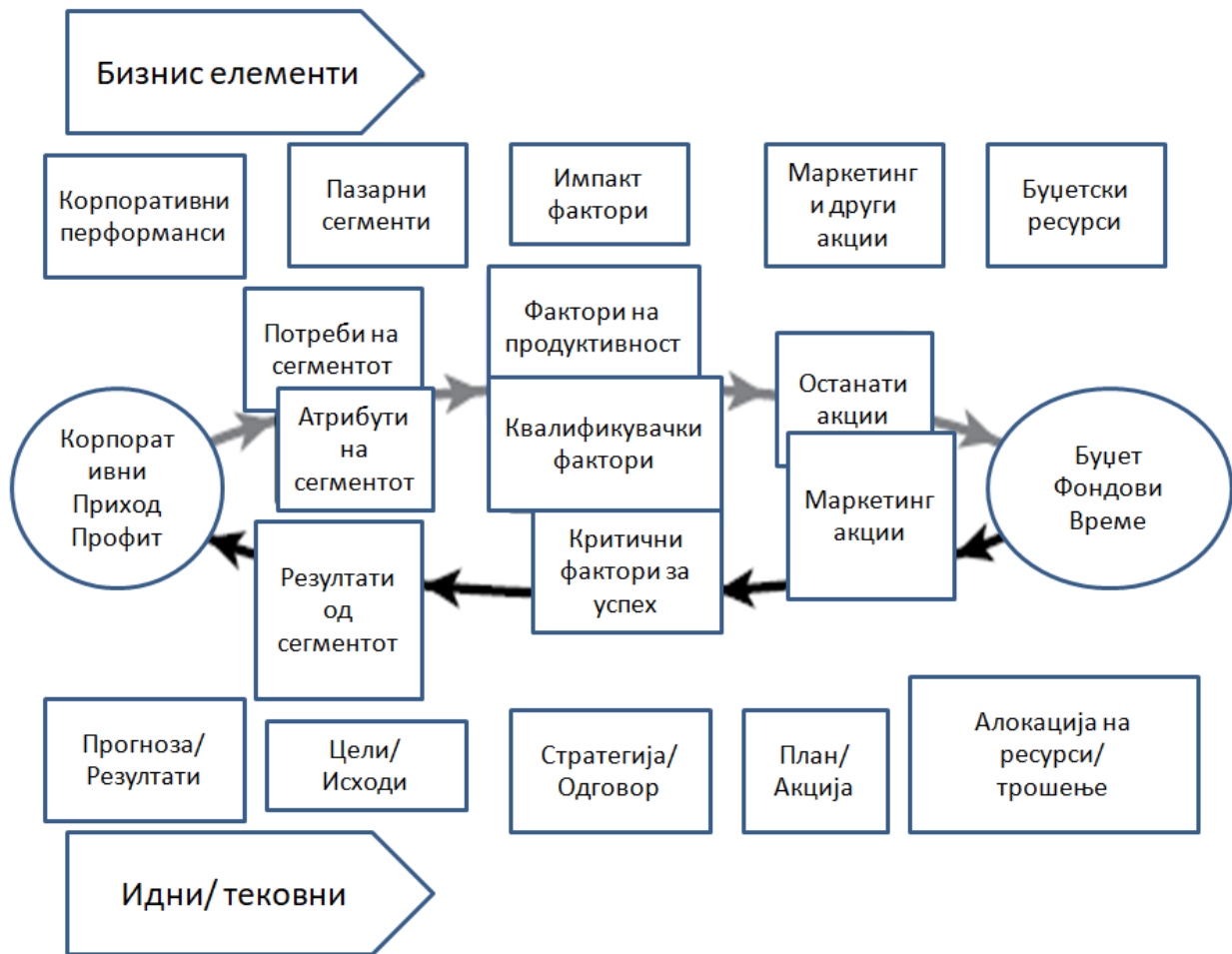
Моделот на Marketing Value Metrics беше развиен да им помогне на компаниите да го унапредат усогласувањето на маркетинг активностите и нивното влијание врз корпоративните цели. Со помош на овој модел се врши распределба на ретките ресурси, се дефинираат цели и се мерат резултатите а клучната цел е да се развие соодветен сет на метрики кои се прилагодени на потребите и барањата на самата компанија и со помош на истите се следи влијанието на маркетингот во остварувањето на организациските цели и се врши идентификација на ресурсите неопходни за остварување на тие цели.

Со помош на овој модел ефектите од маркетингот треба да добијат поголема финансиска потврда бидејќи се обезбедува поврзување на направените инвестиции во маркетинг со остварените резултати и со тоа маркетингот добива подобар третман во процесот на распределба на организациски ресурси. Овој модел во себе ги опфаќа најзначајните елементи на една стратегија за мерење на перформанси а тоа се: метрики, податоци, цели и резултати. Метриците можат да бидат директни или индиректни, за податоците треба да се дефинира процедура на собирање и одговорни лица, целите за одреден временски период треба јасно да бидат дефинирани а резултатите измерени и презентирани во однос на целите.

Marketing Value Metrics моделот се состои од следните елементи: корпоративни перформанси, маркетинг сегменти, импакт фактори, маркетинг и други акции и буџетски ресурси. Сивите стрелки ги покажуваат работите кои треба да се направат во иднина за да се постигнат организациските цели, додека пак црните стрелки покажуваат што навистина се случува при имплементација на стратегијата за остварување на организациските цели.¹¹⁸ Во рамките на двата текови постојат клучни метрики за мерење на севкупните организациски перформанси и промените кои настануваат во текот на времето.

¹¹⁸ McDonald Malcolm, Mouncey Peter, Maklan Stan, (2014), Marketing value metrics : a new metrics model to measure marketing effectiveness, Kogan Page, стр. 105

Моделот, преку начинот на којшто е дефиниран, обезбедува процес за ревизија бидејќи му овозможува на менаџментот увид дали постои усогласеност на маркетинг стратегијата и плановите и организациските цели се со цел да се дефинираат соодветни метрики. Дополнително овој модел дава листа на сите фактори кои треба да се покриени со плановите и на едноставен начин може да се утврди дали истите се застапени или не.



Слика бр. 26: Модел на метрики на маркетинг вредноста (Marketing Value Metrics)

Во наредниот сегмент ќе бидат презентирани основните елементи на овој модел со нивните карактеристики и улоги во рамките на истиот.

Корпоративните (органizaциските) перформанси како елемент на моделот ги опфаќаат целите и соодветните метрики на организациско ниво кои се однесуваат на

маркетинг активностите и мерките за влијанието на маркетингот во остварувањето на целите. Некои од нив можат да бидат вклучени во таблите за резултати (dashboards), во компанискиот balanced scorecard или во други показатели кои се користат во работењето на компанијата и истите се однесуваат на моменталните таргети, резултати и идните прогнози. Нивна единица на покривање може да биде целата компанија или дел а тоа зависи од големината и преференциите на компанијата. Применливоста на овој модел се базира на примената на цели и прогнози кои иако не се исти за сите компании кои го применуваат секоја поединечно треба да има дефинирано цели и прогнози кон кои ќе се стреми и ќе се применува соодветен маркетинг. На пример кога целта на компанијата е зголемување на профитот потребна е една маркетинг стратегија а кога целта е раст на пазарниот удел потребна е друга стратегија.

Пазарните сегменти како дел од моделот се вклучени тргнувајќи од основната идеја дека сите пазари можат да се поделат на сегменти а со помош на сегментацијата компанијата ќе може да дефинира таргет групи на потрошувачи за кои ќе дефинира стратегија и ќе инвестира ресурси во нивното најдобро опслужување. Некои од потенцијалните метрики во рамките на овој елемент се сегментни профили, потреби, трендови, прогнози на продажбата и други. Притоа како основни карактеристики на сегментите може да се наведат следните¹¹⁹:

1. секој сегмент лесно се идентификува и одвојува од останатите
2. постои независно од компанијата односно и во случај кога компанијата не е застапена во сегментот тој сеуште би постоел
3. сегментот може да се мери
4. сегментот е доволно голем за да се оправда инвестиција од страна на компанијата
5. постои пристап и можности за преземање на акции во сегментот.

За соодветна примена на сегментите во моделот потребно е нивно мерење а метриците односно индикаторите кои се користат се делат во две групи: индикатори кои го мерат сегментот во текот на времето и индикатори кои го мерат сегментот во однос на компаниските цели во истиот.

¹¹⁹ McDonald, M H B (2012) Market Segmentation: How to do it, how to profit from it, 4th edn, Wiley, Chichester

Првата група на индикатори го мерат сегментот во текот на времето во однос на потребите и барањата на потрошувачите од сегментот, нивните ставови и мислења, демографски, географски и психолошки профили, видови на медиуми кои ги користат, каналите на продажба кои ги преферираат и сите тие фактори егзистираат на пазарот независно од компаниите кои го опслужуваат. Втората група на индикатори ги мерат перформансите на компанијата во сегментот а основа за мерењето се дефинираните организациски цели како што се на пример пазарен удел, обем на продажба, профитни маржи, бренд имиџ, вредност за потрошувачот и други и во зависност од целите на компанијата се применуваат соодветни индикатори за мерење. Дополнително во рамките на оваа група на индикатори може да се вклучат индикатори за мерење на перформансите на компанијата во однос на потребите и ставовите на потрошувачите или во однос на перформансите на клучните конкуренти.

Импакт факторите се користат во овој модел бидејќи компанијата која сака да има успешен настап во сегментот мора да развие соодветни маркетинг стратегии а основа на развојот и изборот на тие стратегии е анализата на импакт факторите. Импакт факторите кои се применуваат во овој модел се делат на три видови: квалификувачки, критични фактори за успех и фактори на продуктивност.

Квалификувачките фактори се фактори или нивоа на перформанси кои сите компании кои работат на пазарот мора да ги обезбедат од перспектива на потрошувачот или во спротивно потрошувачот нема да ги користи производите или услугите бидејќи истите не ги задоволуваат неговите основни критериуми. Критичните фактори за успех се фактори кои имаат големо значење за потрошувачот на пазарот бидејќи акцентираат негови значајни потреби. Преку насочување на подобрувањето на перформансите во однос на овие фактори компанијата може подобро да ги опслужува потрошувачите и да остварува подобри резултати. Факторите на продуктивност се однесуваат на намалувањето на трошоците и опфаќаат акции кои компанијата ги презема интерно за да стане поефикасна.

Идентификација на акции, дефинирање на буџети и креирање на врски како дел од моделот има за цел да ги опфати акциите кои ќе овозможат советна примена на стратегијата за сегментите на кои настапува компанијата се со цел да се остварат целите. Акциите можат да бидат контролирани од маркетингот или да не бидат контролирани од

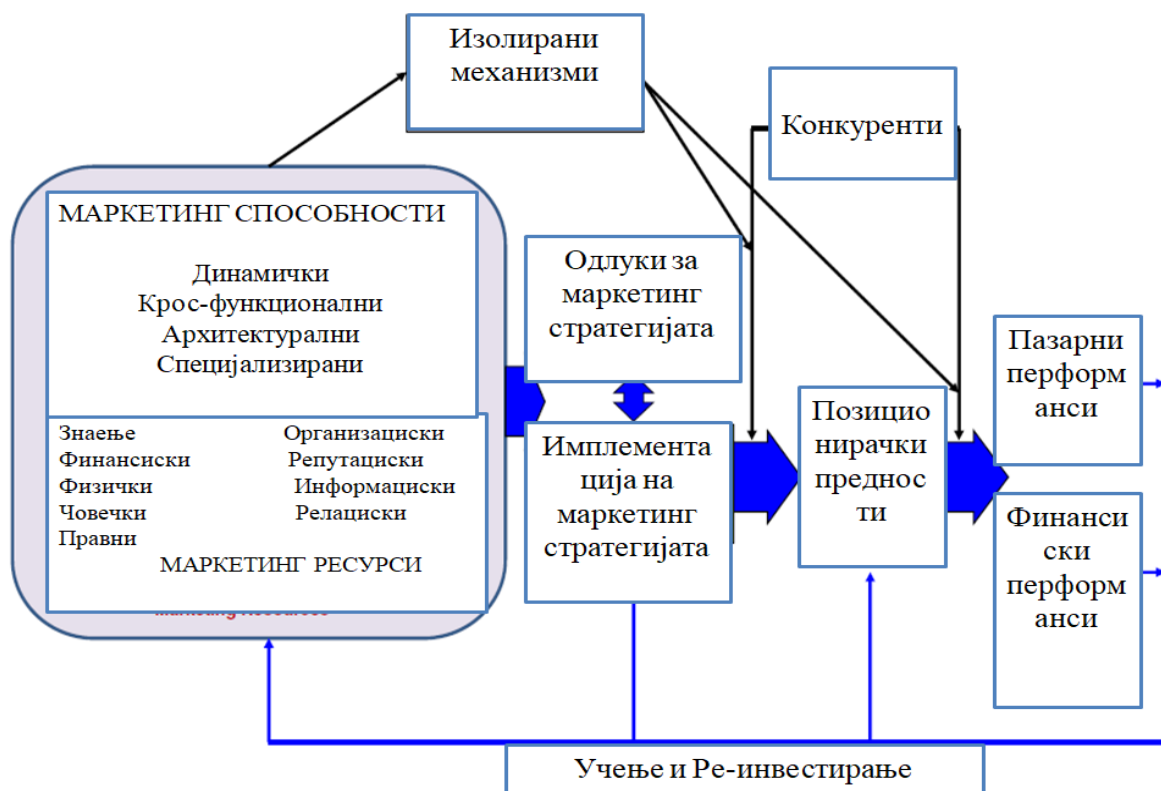
маркетингот но независно од каде доаѓаат за нивна реализација се потребни ресурси. Ресурсите можат да бидат интерни ресурси кои се реалоцираат од други места внатре во компанијата или да се направи инвестирање на дополнителни ресурси доколку за тоа има финансиска оправданост. Преземањето на екстерни акции на пример како пазарни истражувања или маркетинг повлекуваат дополнителни трошоци кои исто така треба да бидат вклучени во планирањето. Покрај анализата на акциите кои треба да се преземат и буџетските средства кои треба да се вложат се дефинираат и резултатите кои треба да се остварат во смисла на зголемени пазарен удел, приходи од продажба и слично и врз основа на тоа да се дефинираат индикатори за мерење на остварувањето.

Последниот чекор од моделот е дефинирање на стратегијата за мерење на перформансите во рамките на која на едно место се сумираат сите индикатори кои беа идентификувани во претходните фази. Освен индикаторите се дефинираат и лицата кои ќе бидат задолжени за мерење, преземање на корективни акции и известување на повисоките нивоа на менаџмент.

Применливоста на овој модел во праксата на компаниите се состои од дефинирање на клучните индикатори кои треба да се следат а се однесуваат на: влијанието на маркетинг стратегијата, остварените перформанси во однос на прогнозата, договорените акции да се во согласност со целите и да се опфатени промените на пазарот и активностите на конкурентите. Притоа под маркетинг се подразбираат сите активности како маркетинг, продажба, услуги на потрошувачите, развој на нови производи, веб сајтови итн. Реализацијата на тие активности маркетингот ја прави со помош на останатите делови од организациската структура и поради тоа кога се вршат мерења неопходно е да се користат индикатори со кои ќе се мерат перформансите и на другите делови од компанијата а не само на маркетингот. Временската рамка во која се вршат мерењата е среднорочна која опфаќа период од три до пет години, и при мерењето на ефектите од краткорочните маркетинг стратегии, како на пример комуникациска кампања, тие се мерат во однос на нивниот придонес во остварувањето на среднорочните цели.

1.2 Концептуална рамка за поврзување на маркетинг и организациските перформанси на Нил Морган

Влијанието коешто го има маркетингот врз остварените организациски перформанси е многу актуелна тема во истражувачката литература и пракса. Еден од авторите кои ја истражуваат оваа проблематика е Нил Морган кој креираше концептуална рамка во која ги обедини сознанијата од трите основни правци за креирање на конкурентска предност: структура – однесување – перформанси (structure-conduct-performance (SCP)), поглед базиран на ресурси (Resource Based View – RBV) и динамични способности (Dynamic capabilities – DC) во која ги поврзува маркетинг ресурсите, маркетинг способностите и маркетинг стратегијата со организациските (бизнис) перформансите.¹²⁰



Слика бр.27 : Концептуална рамка за поврзување на маркетинг и организациските перформанси на Нил Морган

¹²⁰ Morgan Neil, (2012), Marketing and business performance, Journal of the Academy of Marketing Science, 40:102-119

Во наредниот сегмент ќе бидат објаснети составните делови на овој модел, нивните карактеристики и примена и ќе биде презентирана применливноста на овој модел во теоријата и во пракса. Според Морган, маркетинг ресурсите може да се дефинираат како средства кои им се достапни на маркетарите и на останатите во компанијата кои кога ќе се трансформираат преку маркетинг способностите на компанијата можат да креираат вредни аутпути. Во маркетинг ресурси спаѓаат: “знаење како”, финансиски, човечки, организациски, репутациски, односни, информациски и правни ресурси.

Знаењето како (know how) се однесува на знаење како да се изведуваат различните задачи во компанијата и истото може да се научи само преку искуство и се базира на организациска меморија и способности на менаџерите. Типичен пример за вакво знаење е познавањето на суштината на брендот кое го има бренд менаџерот на истиот. Физичките ресурси со кои располага компанијата на пример компаниските производствени и продажни простории и суровините кои се користат може да влијаат на перцепциите кои потрошувачите ги имаат за компанијата и за квалитетот на нејзините производи и услуги.

Во репутациските ресурси спаѓаат репутацијата на компанијата во целина и бренд капиталот. Репутацијата на компанијата е значајно средство кое е емпириски поврзано со одговорите на потрошувачите на маркетингот на компанијата и со нивото на организациски перформанси. Бренд капиталот го покажува различното ниво на ефикасност на маркетинг активностите на брендиран и небрендиран производ или услуга. Притоа поседувањето на силни брендови може многу да влијае на нивото на остварени организациски перформанси.

Човечките ресурси се однесуваат на вработените и нивното знаење и вештини кои се користат како инпути во маркетинг способностите на компанијата. Тие лица може да работат во маркетинг одделот или во останатите делови но да придонесуваат во креирањето на вредност за потрошувачите. Организациските ресурси ги опфаќаат формалните и неформалните организациски системи, комуникациските системи, структура и култура. Финансиските ресурси се однесуваат на расположливите финансиски средства кои може да се вложат во маркетинг активности. Истите најчесто се дефинирани во рамките на маркетинг буџетот.

Информациските ресурси се однесуваат на податоци како што се факти, предлози или симболи кои може да се пренесуваат без да го загубат интегритетот доколку се користат соодветни правила за кодирање. Информациите во маркетингот се клучен ресурс особено информации за потрошувачите, добавувачите, конкурентите и врз основа на истите компанијата може да дефинира соодветна стратегија за настап на пазарот. Релациските ресурси се однесуваат на врските кои компанијата ги има со различни ентитети и од тие врски може да произлезат ресурси кои може да се користат во маркетинг активностите. Тие врски односно релации можат да бидат со потрошувачите, ентитети од каналите на дистрибуција, добавувачите или самите вработени во компанијата и сите тие на различни начини можат да креираат инпути во развојот и имплементацијата на маркетинг стратегиите. Правните ресурси се однесуваат на заштитени симболи, брендови и технологии кои се во сопственост на компанијата и таа преку правната заштита на истите го спречува копирањето од страна на конкуренцијата.

Маркетинг способностите настануваат на различни нивоа во компанијата започнувајќи од индивидуално па се до корпоративно ниво. На најниско ниво, индивидуалните специјалисти го применуваат нивното знаење за да ги решаваат маркетинг проблемите на компанијата. Маркетинг знаењето на еден специјалист може да се комбинира со маркетинг знаењето на останатите преку работни групи или крос-функционални тимови и преку нивно интегрирање се развива хиерархија на способности. Постојат четири видови на маркетинг способности: специјализирани, крос-функционални, архитектурални и динамички.

Специјализираните маркетинг способности се базирани на активностите на класичниот маркетинг микс кои се однесуваат на производот, цената, комуникациите и дистрибуцијата. Крос-функционалните маркетинг способности се состојат од интегрирање на поголем број на различни специјализирани способности. Најпознати крос-функционални маркетинг способности се бренд менаџмент, менаџирање со односите со потрошувачите (CRM) и развој на нови производи. На пример при развојот на крос-функционалната способност за бренд менаџмент потребно е да се интегрираат специјализирани способности за пазарно истражување, менаџирање со производи, цени и маркетинг комуникации за специфични брендови. Архитектуралните способности се

однесуваат на процесите кои се користат за селекција, интеграција и раководење на повеќе специјализирани и крос-функционални способности и нивните ресурсни инпути. Тие во себе вклучуваат процеси на планирање во рамките на кои се врши селекција на стратешките маркетинг цели и формулирање на стратегии за нивно постигнување и процесите на имплементација во рамките на кои се врши распоредување на ресурси за остварување на целите и стратегиите. Динамичките маркетинг способности се однесуваат на способноста на компанијата да се ангажира во пазарно учење и врз основа на тие сознанија да се изврши реконфигурација на организациските ресурси се со цел да се подобрат способностите на начини на кои ќе биде опфатено динамичното пазарно окружување во кое работи компанијата.

Успехот на компаниите зависи од нивната способност да дефинираат и имплементираат квалитетни маркетинг стратегии во рамките на кои се дефинира каде, кога и како ќе се натпреварува и кои ресурси ќе бидат распоредени преку соодветните маркетинг способности. Притоа во рамките на маркетинг стратегијата потребно е да се донесат одлуки за содржината на маркетинг стратегијата и одлуки за имплементацијата на маркетинг стратегијата. Во рамките на одлуките за содржината се опфатени одлуки за: цели, таргет пазар, предности за позиционирање кои компанијата ќе се труди да ги постигне и тајминг односно време кога истото ќе се постигне. Во одлуки за имплементацијата спаѓаат одлуките за тактиките кои ќе се користат за остварување на одлуките за содржината на маркетинг стратегијата и ресурсите кои ќе се искористат при истото.

Позиционирачките предности ја покажуваат релативната вредност на понудата која е доставена до пазарот како резултат на имплементираната маркетинг стратегија на компанијата и ресурсите вложени во истото. Притоа позиционирачките предности може да се базирани на: производ, услуга, цени, трошоци, имиџ и испорака.

Додека компанијата се фокусира на избор и имплементација на соодветна маркетинг стратегија преку сопствените маркетинг способности, истото тоа го прават и конкурентите кои се трудат да изградат и да одржат сопствени позиционирачки предности. Тоа делување на конкурентите влијае врз потрошувачите при што дел остануваат со компанијата а останатите преминуваат кај конкурентите со што имплементацијата на

маркетинг стратегија од страна на конкурентите влијае врз нивото на остварени организациски перформанси. Изолирачките механизми се фактори кои ги оневозможуваат конкурентите да се борат со позиционирачката предност на компанијата. Тие фактори ја намалуваат способноста на конкурентите да ги намалат позиционирачките предности кои компанијата ги постигнала преку имплементацијата на маркетинг стратегијата. Во изолирачки механизми спаѓаат: каузална двосмисленост, зависност на патот, поврзаност на средствата и немобилност на ресурсите и способностите.

Перформансите резултати се поделени на пазарни перформанси на производите и финансиски перформанси. Пазарните перформанси на производите се однесуваат на однесувањето на потрошувачите при купување во поглед на позиционирачката предност на компанијата реализирана преку маркетинг стратегијата. Финансиските перформанси се централен дел од организациските перформанси. Тие вообичаено се мерат преку сметководствени индикатори за парични приливи и профитабилност и индикатори од финансиските пазари за вредноста на инвеститорите.

Како резултат на моделот на маркетинг и организациски перформанси произлегуваат пари за реинвестирање во компаниски ресурси и способности и зголемено знаење за компаниските ресурси и способности, маркетинг стратегијата и пазарот. Со цел компанијата да има одлични перформанси во текот на подолг временски период потребно е овие два аутпути да се меѓусебно поврзани и континуирано да се користат во работењето на компанијата.

Предложената рамка односно модел на Морган не се стреми да биде детален во поглед на елаборацијата на сите променливи кои можат да бидат значајни во поврзувањето на маркетинг и организациските перформанси но сепак ги опфаќа најзначајните категории на променливи и дополнително дава увид во процесот на реализација на организациски перформанси согледано од маркетинг перспектива. Овој модел може да се користи како основа за идентификација на зависни или независни променливи во истражувачките процеси или како платформа во која може да се интегрираат постоечките емпириски сознанија се со цел подобро да се дефинира влијанието на маркетингот врз нивото на остварени организациски перформанси. Знаењето како маркетингот влијае врз организациските перформанси се гради преку многубројни студии реализирани во

различно време но истите задолжително треба да бидат интегрирани во една базична рамка на еден кохезивен и единствен начин со цел да бидат корисни за да се извлечат квалитетни сознанија.

Дополнително со овој модел се идентификуваат области кои треба да бидат во фокусот на идните истражувања. Започнувајќи од маркетинг ресурсите и способностите, во досегашните истражувања истите беа само делумно третирали некои од нив повеќе од останатите но за да може да се добие целосна слика е потребно нивно подетално истражување особено на маркетинг способностите како што се менаџирање со каналите, маркетинг комуникации, пазарни истражувања и бренд менаџмент.

Друга област која може да биде предмет на подлабоки анализи е областа на знаењето за пазарот кое може да се искористи за да се реорганизираат ресурсите на компанијата на начин што ќе се зголемат способностите за подобро да се одговори на динамичните барања на пазарот. Според Морган и Ворхис (Morgan, Vorhies 2005) можеби најважна способност која треба да ја поседува компанијата е “знаењето како да се учи”.¹²¹

Трета област која треба да биде предмет на подлабоки анализи е реализацијата на маркетинг стратегијата. Досегашната пракса покажува дека при реализирањето на маркетинг стратегијата вообичаено одредени делови не се реализираат во пракса и потребно е да се утврди зошто истите не се остварливи во пракса иако при дефинирањето се оценети како остварливи и мерливи.

Четврто, има голем број на студии кои ја испитуваат врската меѓу предностите во позиционирањето (нов производ, перцепиран квалитет, релативна цена) и организациските перформанси, но мал е бројот на студии кои ги третираат конкуренцијата, стратегиите на конкурентите и конкурентските одговори врз истите со што одржливоста на идентификуваните предности во позиционирањето е доведена во прашање во различни услови.

Овој модел е доста значаен и од практичен аспект бидејќи дава насоки за менаџерите во однос на развојот и имплементацијата на маркетинг стратегиите, меѓутоа главен проблем при истото е тоа што менаџерите во главно се фокусирани на екстерната анализа на потрошувачите и конкурентите и ја занемаруваат интерната анализа. Исто така овој

¹²¹ Vorhies, D. W., Morgan, N. A. (2005), Benchmarking marketing capabilities for sustained competitive advantage, *Journal of Marketing*, 69(1), 80–94

модел дава чек листа на сите аспекти кои треба да се земат во предвид при дефинирањето и имплементацијата на маркетинг стратегијата која треба да и помогне на компанијата да постигне најдобри резултати.

2. Детерминирање на основните варијабли на предлог моделот, нивната причинско-последична зависност и чекорите на изградба на моделот

Врз основа на реализираното квалитативно и квантитативно истражување на маркетинг, бренд и организациските перформанси на примерок на компании од Република Македонија беше изработен модел за нивната причинско-последичната зависност. Моделот, кој беше именуван како VORAB, во себе да ги инкорпорира теоретските и практичните претпоставки кои веќе беа елаборирани.

Овој модел има за цел да ја покаже меѓузависноста на маркетинг и бренд перформансите и севкупните организациски перформанси. Се со цел јасно да се согледа таа меѓузависност останатите видови перформанси кои влијаат врз организациските перформанси нема да бидат вклучени во овој модел, туку фокусот ќе биде ставен на маркетинг и бренд димензиите и нивното влијание на остварените организациски перформанси.

Зависната променлива во овој модел ќе бидат организациските перформанси, за кои во рамките на теоретскиот дел беше наведено дека се сет од финансиски и нефинансиски индикатори кои обезбедуваат информации за степенот на остварување на целите и резултатите. Нивото на остварени организациски перформанси е под влијание на голем број на фактори и нивната релативна важност беше предмет на оценка од страна на анкетираниите компании кои со примена на Ликертова скала од пет нивоа го оценија влијанието на различните фактори врз нивото на остварени организациски перформанси.

Независни променливи кои ќе бидат искористени се нивоата на маркетинг и бренд перформанси на компаниите. Хипотетската претпоставка за врската меѓу зависната променлива и независните променливи е дека постои позитивна корелација меѓу нив и

кога се остваруваат повисоки маркетинг и бренд перформанси се остваруваат и поголеми организациски перформанси и тие податоци ќе бидат искористени во рамките на градењето на овој модел.

Како метода која беше искористена за градење на моделот е методата на Structural Equation Modeling (SEM) со особен акцент на реализација на експлораторна факторска анализа и потврдувачка факторска анализа која има слична примена како повеќекратната регресија но истата е помоќна.

При развојот на моделот во рамките на SEM првиот чекор е дефинирањето на променливите. Организациските перформанси се јавуваат во улога на зависна променлива а во улога на независни променливи се појавуваат маркетинг и бренд перформансите.

Наведените променливи: маркетинг, бренд и организациски перформанси се значајни за компаниите бидејќи целта на секоја компанија е остварување на подобри севкупни перформанси и еден од предусловите за напредок е да се детерминираат клучните фактори за успех односно факторите кои би имале најголем импакт за напредок на компанијата на пазарот. Секоја компанија треба да се стреми да дефинира оптимален микс на нивоата на остварени перформанси и согледувањето на нивните меѓусебни релации е почетната точка во дефинирањето на еден таков микс.

Преку овој модел ќе се добијат информации за тоа како маркетинг и бренд перформансите влијаат врз нивоата на остварени организациски перформанси но и дополнително ќе се овозможи идентификување на клучните фактори кои го детерминираат постигнатото ниво на маркетинг и бренд перформанси во компаниите од Република Македонија кои во крајна линија влијаат врз остварените организациски перформанси.

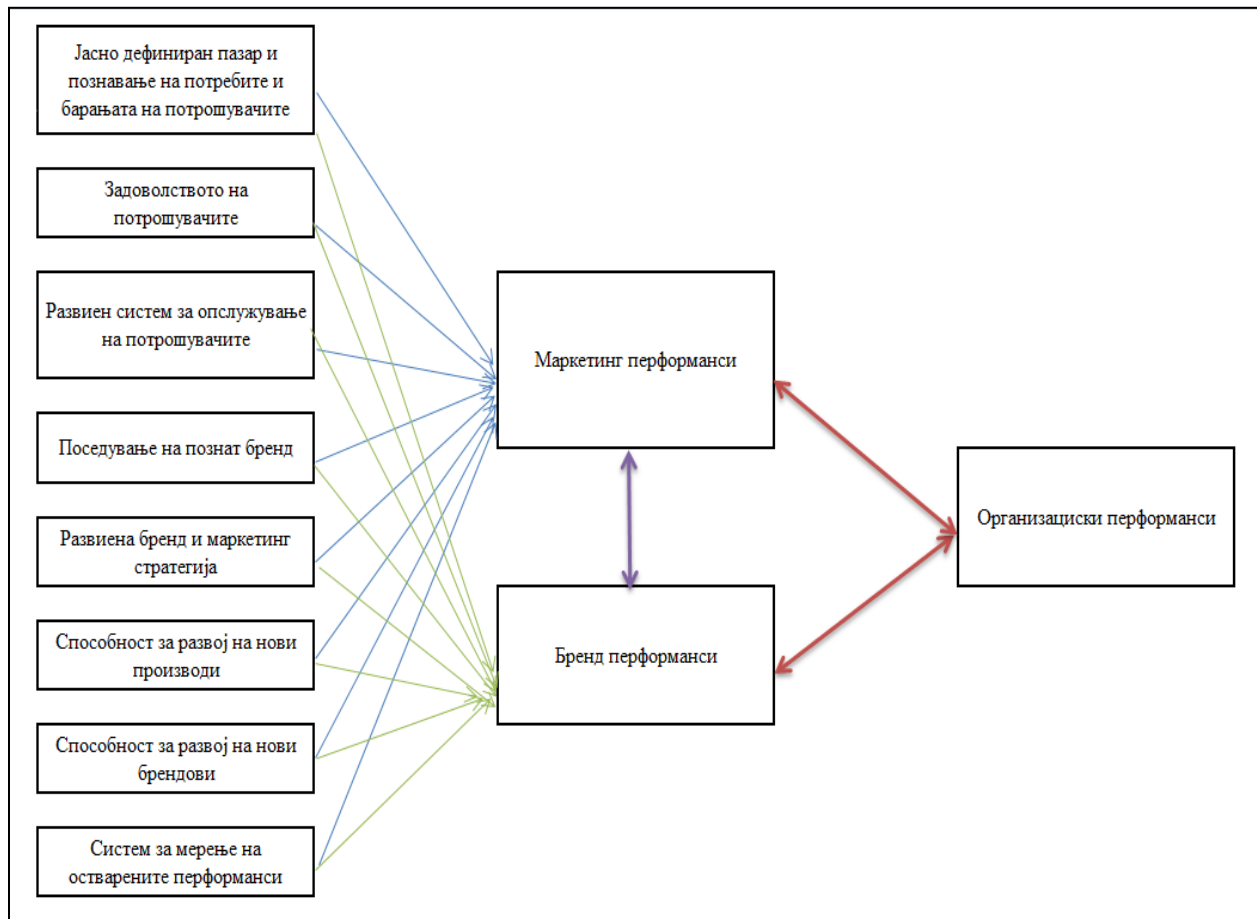
Врз основа на таквата квантитативна идентификација би можел овој модел да се трансформира во една софтверска алатка во која идентификуваните клучни фактори би биле следени и врз основа на нивните вредности би се добивале сознанија за моменталната состојба на перформансите но и да се генерира способност за предвидување на идните перформанси.

Тие податоци би биле значајни за компаниите особено помалите кои во текот на истражувањето наведоа дека најчесто не располагаат со ресурси особено квалификувани

човечки ресурси кои би работеле на развој на алатки за следење на перформансите и за евалуација на нивните меѓусебни релации и зависности.

Во досегашните анализи и модели, од кои дел беа претходно претставени, воглавно се испитува меѓузависноста на маркетинг и организациските перформанси или бренд и организациските перформанси и не постои еден модел кој ја елаборира меѓузависноста на овие три видови на перформанси. Во тоа се состои клучниот придонес на овој модел за теоријата и праксата и преку градењето на истиот ќе се направи обид да се добие јасна слика за меѓузависноста на маркетинг, бренд и организациските перформанси но и детерминирање на клучните маркетинг и бренд фактори кои влијаат на остварените маркетинг и бренд перформанси на директен начин и врз остварените организациски перформанси на индиректен начин.

Концептуалната рамка на моделот е претставена на следна слика:



Слика бр.28: VORAB Концептуален модел за меѓузависноста на маркетинг, бренд и организациските перформанси

3. Постапка на дизајнирање на моделот

По дефинирањето на променливите во рамките на следниот чекор од постапката на дизајнирање на моделот е дефинирање на хипотезите кои произлегуваат.

Притоа беше дефинирана следната хипотетска рамка:

- H_1 : Нивото на маркетинг перформанси позитивно влијае врз нивото на организациски перформанси и обратно.
- H_2 : Нивото на бренд перформанси позитивно влијае врз нивото на организациски перформанси и обратно.
- H_3 : Нивото на маркетинг перформанси позитивно влијае врз нивото на бренд перформанси и обратно.

- Н₄: Јасно дефинираниот пазар и познавање на потребите и барањата на потрошувачите позитивно влијае на нивото на маркетинг и на нивото на бренд перформанси а со тоа и на нивото на организациски перформанси.
- Н₅: Задоволството на потрошувачите од компанијата и нејзините производи и услуги позитивно влијае на нивото на маркетинг перформанси и на нивото на бренд перформанси а со тоа и на нивото на организациски перформанси.
- Н₆: Развиениот систем за опслужување на потрошувачите позитивно влијае на нивото на маркетинг перформанси и на нивото на бренд перформанси а со тоа и на нивото на организациски перформанси.
- Н₇: Поседувањето на познат бренд позитивно влијае на нивото на маркетинг перформанси и на нивото на бренд перформанси а со тоа и на нивото на организациски перформанси.
- Н₈: Развиената бренд и маркетинг стратегија позитивно влијае на нивото на маркетинг перформанси и на нивото на бренд перформанси а со тоа и на нивото на организациски перформанси.
- Н₉: Способноста за развој на нови производи позитивно влијае на нивото на маркетинг перформанси и на нивото на бренд перформанси а со тоа и на нивото на организациски перформанси.
- Н₁₀: Способноста за развој на нови брендови позитивно влијае на нивото на маркетинг перформанси и на нивото на бренд перформанси а со тоа и на нивото на организациски перформанси.
- Н₁₁: Постоењето на систем за мерење на остварените перформанси позитивно влијае на нивото на маркетинг перформанси и на нивото на бренд перформанси а со тоа и на нивото на организациски перформанси.

Дефинираната хипотетска рамка ќе биде тестирана со помош на корелациона и регресиона анализа.

Во однос на првата хипотеза дека нивото на маркетинг перформанси позитивно влијае врз нивото на организациски перформанси и обратно, беше добиен коефициент на корелација од 0,529 кој покажува умерена позитивна корелација со што истата може да се

прифати и да се заклучи дека со подобрување на маркетинг перформансите ќе се подобрат и организациските перформанси. Во однос на втората хипотеза дека нивото на бренд перформанси позитивно влијае врз нивото на организациски перформанси и обратно, беше добиен коефициент на корелација од 0,575 кој покажува умерена позитивна корелација со што истата може да се прифати и да се заклучи дека со подобрување на бренд перформансите ќе се подобрат и организациските перформанси.

Во однос на третата хипотеза дека нивото на маркетинг перформанси позитивно влијае врз нивото на бренд перформанси беше добиен коефициент на корелација од 0,716 кој покажува силна позитивна корелација со што истата може да се прифати и да се заклучи дека со подобрување на маркетинг перформансите ќе се подобрат и бренд перформансите и обратно.

Correlations				
		Ниво на организациски перформанси	Ниво на маркетинг перформанси	Ниво на бренд перформанси
Ниво на организациски перформанси	Pearson Correlation	1	,529**	,575**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	170	170	170
Ниво на маркетинг перформанси	Pearson Correlation	,529**	1	,716**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	170	170	170
Ниво на бренд перформанси	Pearson Correlation	,575**	,716**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	170	170	170

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Табела бр.82: Корелациона анализа на маркетинг, бренд и организациските перформанси

Дополнително поврзаноста на маркетинг, бренд и организациските перформанси беше тестирана во рамките на претходниот сегмент со помош на регресиона анализа и беше добиена соодветната регресиона равенка според која за секоја единица на подобрени маркетинг перформанси има пораст на нивото на организациски перформанси од 0,249 и

за секоја единица на подобрени бренд перформанси има пораст на организациските перформанси од 0,370.

Понатаму, согласно добиените податоци кои се претставени во табелата подолу меѓу нивото на маркетинг перформанси и јасно дефинираниот пазар и познавањето на потребите и барањата на потрошувачите, задоволството на потрошувачите од компанијата и нејзините производи и услуги, развиениот систем за опслужување на потрошувачите, поседувањето на познат бренд, способноста за развој на нови брендови и постоењето на систем за мерење на остварените перформанси постои слаба позитивна корелација и истите влијаат врз нивото на остварени маркетинг перформанси. Меѓу развојот на нови производи и развиената бренд и маркетинг стратегија и нивото на маркетинг перформанси постои умерена корелација и истите допринесуваат за повисоко ниво на перформанси.

		Correlations								
		Ниво на маркетинг перформанси	Познавање на потребите	Задоволство на потрошувачите	Систем за опслужување	Познат бренд	Маркетинг и бренд стратегија	Развој на нови производи	Развој на нови брендови	Систем за мерење
Ниво на маркетинг перформанси	Pearson Correlation	1	,269**	,256**	,204**	,221*	,323**	,300**	,231**	,267*
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,001	0,008	0,004	0,000	0,000	0,002	0,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170

****.** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Табела бр.83: Корелација на маркетинг перформансите и маркетинг и бренд факторите од работењето на компаниите

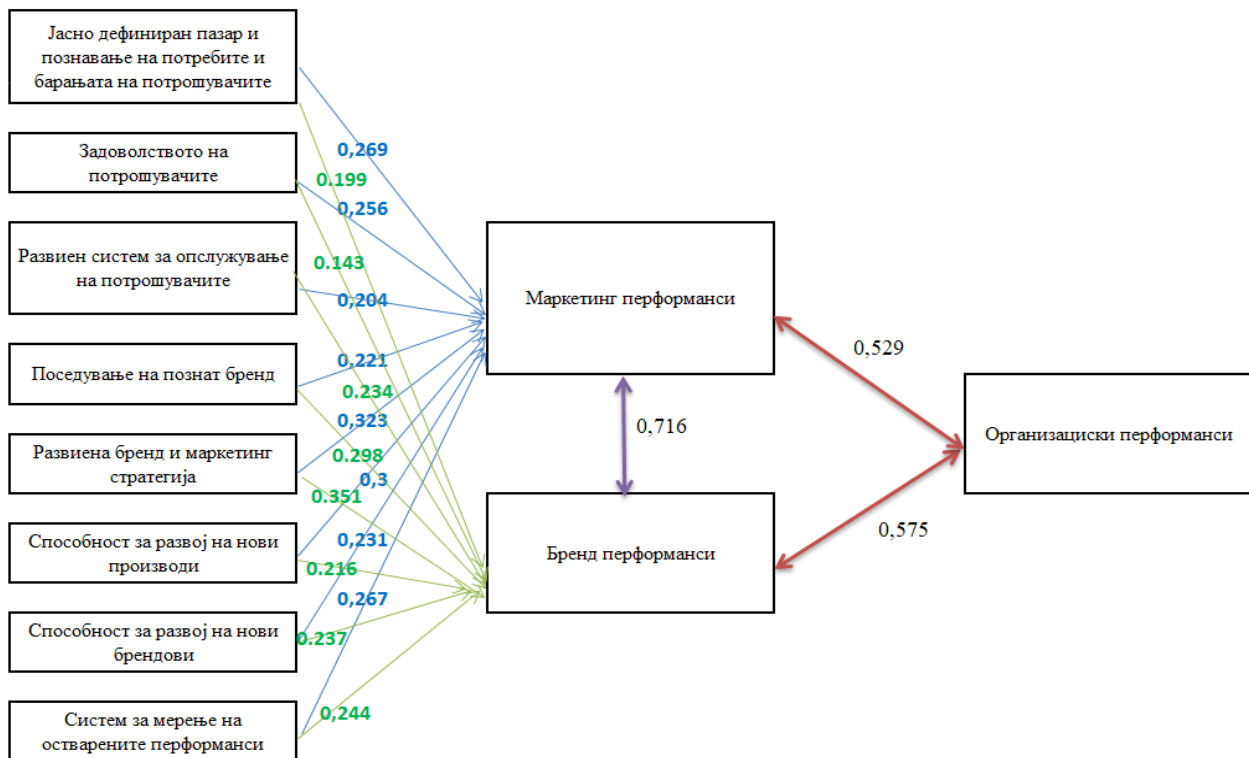
Освен корелациона анализа на споменатите фактори и нивото на маркетинг перформанси беше реализирана корелациона анализа на истите тие фактори и нивото на бренд перформанси. За сите фактори беше добиена слаба позитивна корелација освен за поседувањето на развиена бренд и маркетинг стратегија меѓу која и нивото на бренд перформанси постои умерена позитивна корелација.

Correlations										
		Ниво на бренд перформанси	Познавање на потребите	Задоволство на потрошувачите	Систем за опслужување	Познат бренд	Маркетинг и бренд стратегија	Развој на нови производи	Развој на нови брендови	Систем за мерење
Ниво на бренд перформанси	Pearson Correlation	1	,199**	0,143	,234**	,298**	,351**	,216**	,237**	,244*
	Sig. (2-tailed)		0,009	0,062	0,002	0,000	0,000	0,005	0,002	0,001
	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Табела бр.84: Корелација на маркетинг перформансите и маркетинг и бренд факторите од работењето на компаниите

Врз основа корелационата анализа на променливите, на сликата подолу, е претставен предложениот модел.



Слика бр.29: VORAB Концептуален модел за меѓузависноста на маркетинг, бренд и организациските перформанси

Во следниот чекор ќе биде реализирана факторска анализа со која треба да се изврши одвојување на клучните маркетинг и бренд фактори кои влијаат врз остварените организациски перформанси. Притоа во таа факторска анализа ќе бидат опфатени следните маркетинг и бренд фактори: јасно дефиниран пазар и познавањето на потребите и барањата на потрошувачите, задоволство на потрошувачите од компанијата и нејзините производи и услуги, развиен систем за опслужување на потрошувачите, развиена бренд и маркетинг стратегија, поседувањето на познат бренд, способноста за развој на нови производи и брендови и постоењето на систем за мерење на остварените перформанси.

Во таа насока беше извршена експлораторна факторска анализа (Exploratory Factor Analysis – EFA) со примена на методата на главни компоненти (principal component).

Првиот чекор по спроведената факторска анализа е проверката дали примерокот на кој се врши факторската анализа е погоден за примена на истата. Тоа се прави преку пресметка на КМО (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) кој за анализираниот модел изнесува 0,844 што покажува дека моделот е погоден за факторска анализа.

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,844
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	670,307
	Df	28
	Sig.	,000

Табела бр.85: Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

По анализата на адекватноста на моделот за вршење на факторска анализа беше спроведена факторската анализа и од истата беа издвоени два фактори кои ја детерминираат варијабилноста на нивото на организациски перформанси.

Овие два фактори објаснуваат 67,597% од варијансата на нивото на организациските перформанси. И по вклучувањето на останатите фактори расте објаснувачката моќ на моделот но системот ги издвои двата фактори до кои растот на објаснувачката моќ на моделот е најголема.

Total Variance Explained							
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	4,364	54,549	54,549	4,364	54,549	54,549	3,791
2	1,044	13,048	67,597	1,044	13,048	67,597	3,578
3	,712	8,901	76,498				
4	,614	7,680	84,178				
5	,431	5,383	89,561				
6	,361	4,507	94,068				
7	,240	3,005	97,073				
8	,234	2,927	100,000				
Extraction Method: Principal Component Analysis.							
a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.							

Табела бр.86: Екстракција на маркетинг и бренд факторите кои влијаат на нивото на организациски перформанси.

Понатаму е претставена Pattern matrix која ги покажува факторските оптоварувања (factor loading) кои може да се интерпретираат како стандардизирани регресиони коефициенти и во истата се отстранети варијаблите кои имаа факторски оптоварувања на двата фактори се со цел да се добие чиста матрица.

Од матрицата може да се заклучи дека променливите: способност за развој на нови брендови, поседувањето на познат бренд, развиената маркетинг и бренд стратегија и постоењето на систем за мерење на перфромансите имаат корелација со првиот фактор. Таа корелација е од најмалку 0,723 што секако покажува дека меѓу нив постои јака корелација и со зголемување на истите се зголемува вредноста на факторот.

Променливите: задоволство на потрошувачите од компанијата и нејзините производи и услуги, јасно дефиниран пазар и познавањето на потребите и барањата на потрошувачите и развиен систем за опслужување на потрошувачите имаат корелација со вториот фактор. Таа корелација е од најмалку 0,796 што секако покажува дека меѓу нив постои јака корелација и со зголемување на истите се зголемува вредноста на факторот.

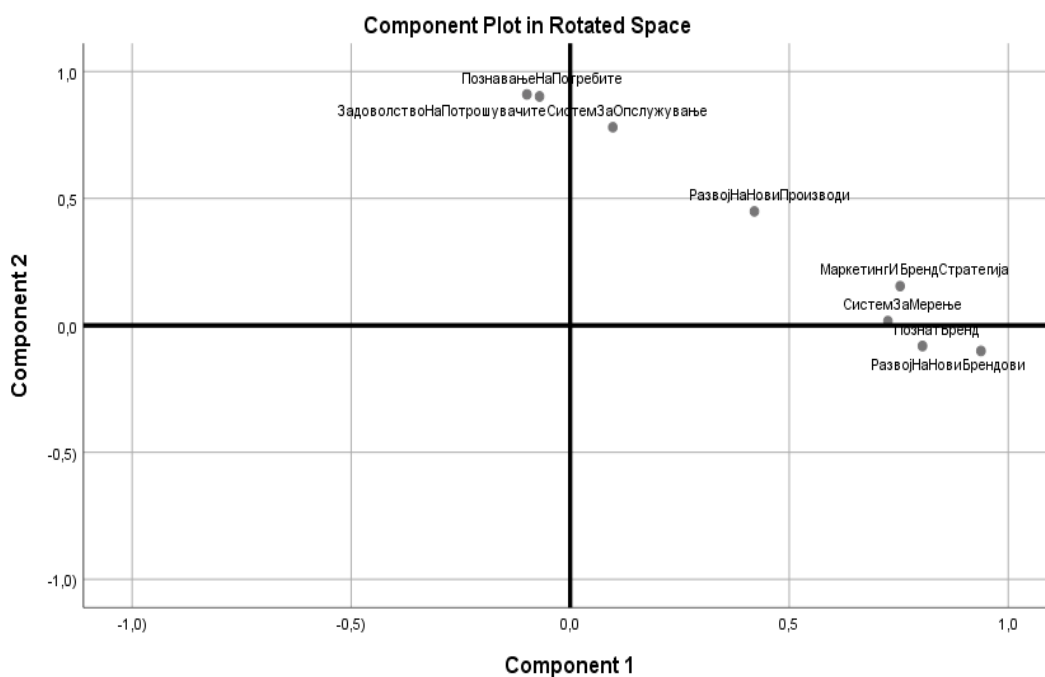
Pattern Matrix ^a		
	Component	
	1	2
Cronbach Alpha	0,822	0,819
Познавање на потребите		,879
Задоволство на потрошувачите		,885
Систем за опслужување		,796
Познат бренд	,799	
Маркетинг и бренд стратегија	,752	
Развој на нови брендови	,920	
Систем за мерење	,723	
Extraction Method: Principal Component Analysis.		
Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.		
a. Rotation converged in 3 iterations.		

Табела бр.87: Pattern matrix

Дополнително за наведените фактори беше направен тест за ослободливост со помош на Cronbach Alpha кој ја покажува интерната конзистентност на променливите и добиените вредности од 0,822 за првиот фактор и 0,819 за вториот фактор покажуваат дека постои голема ослободливост на искористените податоци при реализираната факторска анализа.

По тестот за ослободливост факторите се прикажани графички. Од графичката презентација може да се забележи она што претходно беше наведено дека три променливи: способноста за развој на нови брендови, поседувањето на познат бренд, развиената маркетинг и бренд стратегија и постоењето на систем за мерење на перформансите имаат корелација со првиот фактор и овој фактор може да биде именуван како бренд перформанси.

Променливите: задоволство на потрошувачите од компанијата и нејзините производи и услуги, јасно дефиниран пазар и познавањето на потребите и барањата на потрошувачите и развиен систем за опслужување на потрошувачите имаат корелација со вториот фактор кој може да биде именуван како маркетинг перформанси. Променливата развој на нови производи беше исклучена бидејќи имаше корелација со двата фактори.



Графикон бр.2: Графичка презентација на факторите

За двата издвоени фактори ќе бидат презентирани нивните равенки. Вредностите за равенките се добиени од Component Score Coefficient Matrix која е претставена подолу.

Component Score Coefficient Matrix		
	Component	
	1	2
Познавање на потребите	-,032)	,394
Задоволство на потрошувачите	-,021)	,396
Систем за опслужување	,045	,356
Познат бренд	,308	-,025)
Маркетинг и бренд стратегија	,289	,070
Развој на нови брендови	,355	-,054)
Систем за мерење	,278	,018
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization. , Component Scores.		

Табела бр.88: Component Score Coefficient Matrix

За факторот бренд перформанси е добиена следна равенка:

Бренд перформанси = (-0,032)Познавање на потребите + (-0,021) Задоволство на потрошувачите + (0,045)Систем за опслужување + (0,308)Поседување познат бренд + (0,289) Развиена маркетинг и бренд стратегија + (0,355) Способност за развој на брендови + (0,278) Систем за мерење на перформансите

За факторот маркетинг перформанси е добиена следната равенка:

Маркетинг перформанси = (0,394) Познавање на потребите + (0,396) Задоволство на потрошувачите + (0,356)Систем за опслужување + (-0,025)Поседување познат бренд + (0,070) Развиена маркетинг и бренд стратегија + (-0,054) Способност за развој на брендови + (0,018) Систем за мерење на перформансите

Добиената Pattern Matrix потоа се користи за реализација на Потврдна факторска анализа (Confirmatory factor Analysis) со помош на софтверскиот пакет AMOS. Како резултат на тоа се добива соодветен дијаграм кој е претставен на следната слика.



Слика бр.30: Confirmatory Factor Analysis дијаграм

4. Преглед на применливоста на моделот во мали, средни и големи компании

Врз основа на се она што беше наведено во рамките на сегментот посветен на моделирање на меѓузависноста на маркетинг, бренд и организациските перформанси развиениот модел јасно покажува дека променливите маркетинг и бренд перформанси имаат влијание врз нивото на остварени организациски перформанси во компаниите во Република Македонија и врз основа на направената анализа може да се согледа дека врз варијабилноста на организациските перформанси поголемо влијание имаат бренд перформансите кои објаснуваат поголем процент од варијабилитетот. Согласно докажаната позитивна корелација меѓу маркетинг и бренд перформансите и севкупните организациски перформанси, компаниите треба да се стремат на подобрување на истите како би биле во можност да ги подобрат севкупните организациски перформанси со што би се создале услови за подобрување на позицијата на на пазарот.

Самиот модел, врз основа на фактот дека донесените заклучоци и анализа беа направени врз основа на собрани податоци од компании со различна големина чие процентуално учество во примерокот одговара на моменталната состојба на економијата во Република Македонија, е применлив во сите компании независно од големината бидејќи ја покажува поврзаноста и влијанието кои маркетингот и брендирањето ги имаат врз остварените перформанси. Освен теоретскиот бенефит од овој модел кој се состои од докажување на врската меѓу наведените нивоа на перформанси, постои и практичен бенефит кој се состои од идентификуваните клучни индикатори кои влијаат врз остварените перформанси кои се релевантни за нашите компании.

Понатаму практичниот аспект на примена на овој модел може да расте и да се надградува преку развој на соодветни софтверски алатки кои можат да бидат наменети за компании со различна големина кои секако ќе бидат адаптирани на спецификите на истата. Со нивно користење може да се изработи едноставна Marketing Dashboard алатка во која на пример може да се следат маркетинг и бренд стратегиите, програмите и активностите, брендovите и нивните перформанси преку соодветни клучни индикатори, развојот на нови производи и услуги, задоволството на потрошувачите, оценката за системот за опслужување, системот за мерење и неговата моќ да влијае на компаниските

одлуки и сето тоа да биде изработено на пример во Microsoft Excel каде преку аналогијата со боите на semaфорот може да се сигнализираат остварените перформанси во маркетингот и брендирањето. Како посебен сегмент на таа алатка може да бидат и остварените организациски перформанси во соодветниот период за да може да се забележат трендовите во движењето на нивоата на организациски перформанси во зависност од остварените бренд перформанси.

Една таква алатка која би била базирана и мотивирана од ова истражување би била многу корисна за компаниите особено тука станува збор за малите и средните компании кои и при самото истражување наведоа дека имаат многу лимитирани човечки и финансиски ресурси да работат на проблематиката на мерењето на перформансите. Поголемите компании располагаат со повеќе ресурси и најчесто веќе имаат развиени системи за мерење на перформансите, идентификација на клучните фактори кои влијаат врз остварените нивоа на перформанси, но помалите како што покажа истражувањето најчесто се на иницијалните скалила од развојот и имплементацијата на системи за мерење на оствареното а и во многу такви системи не постојат.

Таквата алатка значително би им го подобрила процесот на одлучување и посебно процесот на алокација на лимитираните ресурси што во крајна линија би довело до подобрување на севкупното работење и перформанси.

Заклучок

На почетокот на овој труд беше наведено дека за да може маркетингот да има значајна позиција во организациското одлучување за вложување на средства, мора да обезбеди начин на кој на јасен начин ќе се воспостави врска меѓу реализираните маркетинг и бренд стратегиски активности и оствареното ниво на организациски перформанси. Преку истражувањето и анализата на добиените резултати кои беа претставени во рамките на овој труд јасно се покажа дека постои корелација меѓу наведените видови перформанси и тоа во позитивна насока и маркетингот и брендovите допринесуваат за остварување на повисоки нивоа на организациски перформанси.

Освен докажувањето на оваа иницијална претпоставка врз основа на сето она што беше елаборирано во рамките на дисертацијата, посебно тргнувајќи од добиените сознанија од апликативното истражување, можат да се извлечат следните заклучоци:

1. Во Република Македонија во последните години има тренд на се поголема вклученост на жените во раководењето на компаниите. Тоа е многу значајно бидејќи со поголемата полова еднаквост се овозможува да се направи подобра комбинација на способностите во функција на остварување на бизнис целите.

2. Во Република Македонија постои тренд на стекнување на повисоки нивоа на образование што секако оди во прилог на компаниите кои ги ангажираат тие едуцирани кадри кои имаат сознанија за најновите практики, алатки и пристапи. Со тоа компаниите добиваат пристап до нови идеи и иновации бидејќи без иновации како во поглед на понудата така и во поглед на менаџирањето, компаниите се соочуваат со опасност да ја загубат позицијата на пазарот.

3. Голем проблем за малите и средните компании е пронаоѓањето на едуциран кадар кој пред се е насочен кон пронаоѓање на ангажман во државните институции или големите компании со што иновативните и развојните можности на помалите компании стануваат многу полимитирани и според самите компании со тоа се намалува и нивната конкурентност и перформанси. Во тој сегмент според нив треба да се вклучат образовните и академските установи кои преку соодветни знаења и

менторство би можеле да им помогнат за развој на нови иновации во сите домени особено во доменот на мерењето на оствареното.

4. Поддршката од академската заедница е особено пожелна во иницијалните фази од развој на новите бизниси во кои многу често се прават кардинални грешки кои понекогаш можат да го доведат во прашање опстанокот на компанијата.

5. Во однос на позицијата која ја има маркетингот и брендирањето во компаниите најчесто не постои посебен оддел за маркетинг и тоа може да биде ограничувачки фактор за улогата на маркетингот и брендирањето во компаниите и остварените маркетинг и бренд перформанси но од друга страна врз основа на резултатите од истражувањето охрабрува фактот дека во голем дел од компаниите во кои нема маркетинг оддел постои лице задолжено за маркетинг и брендирање или маркетингот и брендирањето е во рацете на останатите менаџери.

6. Кај најголем дел од компаниите има развиени маркетинг и бренд стратегии но загрижува фактот дека голем е бројот на деловни субјекти кои немаат стратегија со што се зголемува ризикот од погрешни инвестиции во активности кои нема да придонесат во остварување на организациските цели и кои дури можат да го доведат во прашање опстанокот на компаниите.

7. Генерално во Република Македонија компаниите вложуваат во маркетинг и бренд активности но од друга страна кај најголем дел од нив износот на инвестиции во овие области е многу мал. Главна причина според респондентите е големиот ризик бидејќи не поседуваат информации за ефектите од преземените вложувања. Доколку тие би имале соодветни индикатори кои ќе им сигнализираат дали направените вложувања се продуктивни тие многу полесно би се одлучиле да направат нови дополнителни инвестиции во идни активности. Во тој домен самите компании особено помалите наведоа имаат потреба од соодветна поддршка од академската заедница која може да биде партнер во нивниот развој преку понуда на соодветно знаење, алатки и менторски пристап.

8. Во однос на мерењето на остварените маркетинг, бренд и организациски перформанси во 33-40% од анкетираниите компании се врши мерење на маркетинг и бренд перформансите, додека пак во 78,8% се врши мерење на остварените

органizaциски перформанси. Во ова поле постои огромен потенцијал бидејќи има голем број на компании кои би имале потреба од соодветни модели, алатки и индикатори за мерење на оствареното.

9. Освен кај организациските перформанси кај кои најчесто има дефинирани интервали на мерење, мерењето на маркетинг и бренд перформансите најчесто е без континуитет што секако се одразува и во крајна мера на оствареното ниво на перформанси. Така според добиените резултати од истражувањето кај најголем дел од анкетираниите компании организациските перформанси се на повисоко ниво во однос на маркетинг и бренд перформансите.

10. При мерењето се користат различни методи и индикатори и добиените информации наоѓаат примена во развојот на идните планови и активности. Но она што дополнително може да се забележи е дека компаниите немаат развиено сопствени алатки и индикатори кои би биле развиени врз основа на нивните специфични потреби и барања. Во тој домен развиениот модел би можел да послужи како основа за развој на прилагодливи алатки за мерење на перформансите.

11. Врз основа на реализираното истражување како главна стратешка определба на компаниите од Република Македонија е стратегијата која треба да им помогне да зголемат обемот на продажба а со тоа и перформансите на пазарот, а дел од компаниите кои заземаат лидерски позиции се трудат да го задржат пазарниот удел или да се фокусираат на оние потрошувачи кои се најпрофитабилни за нив.

12. Согласно истражувањето македонските компании на пазарот настапуваат со понуда од квалитетни производи и услуги со високи нивоа на услуга и поддршка на потрошувачите, по добри цени и врз основа на добар кредибилитет на самата компанија во очите на потрошувачите и поседување на познати брендови кои се изградени преку добри односи со добавувачите и клучните потрошувачи.

13. Клучните области на кои македонските компании ја базираат својата конкурентност според истражувањето се поседувањето на поквалитетни и помотивирани вработени од конкурентите, поголемата способност да привлекуваат нови потрошувачи, позадоволните и положални потрошувачи и подобро дефинирани процеси и цели.

14. Според македонските компании потрошувачите и нивното задоволство се клучни фактори кои влијаат на нивниот успех или неуспех на пазарот, а освен овој фактор важни се и задоволството и мотивацијата на вработените, јасно дефинираниот пазар и познавањето на потребите и барањата на потрошувачите, квалитетот на менаџментот и пристапот до најсовремени технологии. Овој сет на фактори во голема мера влијае на остварените резултати

15. Меѓу маркетинг, бренд и организациските перформанси постои меѓузависност и истата не се сведува само на тестирање на одредени променливи, туку таа меѓузависност ја потврдија и самите компании преку конкретните прашања со кои од нив се бараше да се даде оценка за меѓузависноста и меѓусебното влијание.

Врз основа на сето она што беше изнесено може да се донесе сумарен заклучок дека полето на мерење на маркетинг, бренд и организациските перформанси е доста перспективно поле во нашата земја каде доста голем дел од компаниите немаат формални системи за мерење и во таа насока треба да се работи на едукација за бенефитите и спецификите на процесите на мерење на перформансите. Предлог моделот е пионерски модел бидејќи досега во нашата држава не е изработен таков модел и дополнително многу малку се знае за истражуваната проблематика како резултат на непостоечките истражувања во тој домен на овие простори.

Како и за многу прашања, главна закана за поголема популаризација на ова поле е непоседувањето на доволно информации и стравот од преголема комплексност на материјата но како што беше објаснето во рамките на овој труд проблематиката на мерење на перформансите не е прекомплексна за да не може да се разбере. Само е потребна соодветна едукација, пристап до алатки или пак развој на соодветни алатки кои би одговарале на потребите и барањата на самите компании.

Постојат голем број на едноставни алатки кои на прегледен начин даваат многу прецизни насоки и информации кои можат во голема мера да го поедностават одлучувањето и да и помогнат на компанијата да го одбере правилниот пат за развој на сопствените активности.

Во тој домен сметам дека за развој на оваа проблематика во нашата држава голема улога би имала академската заедница која преку соодветна когнитивна поддршка и

менторство може многу да им помогне на компаниите да ги подобрат своите стратегии и активности и како резултат на тоа да ги подобрат и севкупните перформанси. Под академска заедница не се подразбира само академскиот кадар ангажиран во високо образовните установи туку и студентите кои преку практична апликација на добиените сознанија од една страна би можеле да добијат практични искуства а од друга страна би дале свој допринос во развојот на деловните ентитети секако под водство и менторство на соодветен академски кадар.

Библиографија

1. Aaker David, (2014), Aaker on Branding: 20 Principles That Drive Success, Morgan James Publishing
2. Aaker David, (2011), Brand relevance : making competitors irrelevant, John Wiley & Sons, стр.65
3. Aaker David, (2009), Managing brand equity, The free press, стр 61
4. Aaker David, (2004), Brand portfolio strategy, The free press, стр.137
5. Aaker (1996), Measuring brand equity across products and markets, California Management Review 38(3), стр 102-120
6. Aaker, D. A. (1992). The value of brand equity. Journal of Business Strategy, 13(4), 27-32.
7. Aaker, David A. (1991), Managing Brand Equity, New York: Free Press;
8. Adler, Lee (1967), Systems Approach to Marketing, Harvard Business Review, 45(May-June): 105-18
9. Allen Derek R., Wilburn Morris, (2002), Linking Customer and Employee Satisfaction to the Bottom Line, ASQ Quality Press
10. Ambler Tim, Kokkinaki Flora, Puntoni Stefano (2004), Assessing Marketing Performance: Reasons for Metrics Selection, Journal of Marketing Management, 20 (3-4), 475-99.
11. Ambler Tim, (2003), Marketing and the bottom line, Prentice Hall
12. Ambler Tim (2000), Marketing Metrics, Business Strategy Review 11(2):59 - 66
13. Anand, G. and Kodali, R. (2008). Performance measurement system for lean manufacturing: a perspective from SMEs. International Journal of Globalisation and Small Business, 2(4), 371-410
14. Ahoy , C. (1999) Process mapping, facilities planning and management . Facilities News Bulletin , Iowa State University , USA
15. Baker, W.E. and Sinkula, J.M., (1999), The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organisational performance, Journal of Academy of Marketing Science 27(4), pp. 411-27
16. Bauer Thomas, Freundt Tjark, Gordon Jonathan, Perrey Jesko, Spilecke Dennis, (2016), Marketing Performance: How marketers drive profitable growth, John Wiley & Sons
17. Beukes Chris, van Wyk Gerhard (2016), An investigation of the marketing performance measurement practices in Hatfield Volkswagen group, African Journal of Business Management, Vol. 10(6), pp. 131-139
18. Bititci Umit, (2015), Managing Business Performance: The Science and the Art, John Wiley & Sons, Ltd.
19. Bititci, U., Carrie, A. and Turner, T. (1998). Diagnosing the integrity of your performance measurement system. Institute of Operations Management Publication.
20. Bolton, Ruth N. (2004), Linking Marketing to Financial Performance and Firm Value, Journal of Marketing, 68 (October), 73-75
21. Brown Mark, (2013), Killer analytics : top 20 metrics missing from your balance sheet, John Wiley & Sons
22. Burtonshaw-Gunn Simon, Salamek Malih, (2009), Essential tools for organizational performance : tools, models and approaches for managers and consultants, John Wiley and Sons, Ltd.
23. Burtonshaw - Gunn , S.A. (2008) The Essential Management Toolbox: Tools, Models and Notes for Managers and Consultants . John Wiley & Sons
24. Camp R. C. (1989). 'A Bible for Benchmarking by Xerox', Financial Executive, Vol 9, July- August
25. Clark Bruce, Ambler Tim (2001), Marketing Performance Measurement: Evolution of Research and Practice, International Journal of Business Performance Management, 3 (Winter), 231-44.
26. Coppin Alan, (2017),The Human Capital Imperative: Valuing Your Talent, Palgrave Macmillan, стр.258
27. Cravens David, Piercy Nigel (2012), Strategic marketing, Marketing performance measurement, McGraw-Hill Education, chapter 15
28. Државен завод за статистика, (2018), Македонија во бројки, Макстат, стр.59
29. Dance Anthony, (2014) Grasping the poor performance nettle, Schield Crest, chapter 5 Important tools for managing poor attendance
30. Davenport Thomas H.,(2012), Enterprise Analytics Optimize Performance,Process and Decisions Through Big Data, International Institute for Analytics Pearson Education, Inc.
31. Davis John, (2013), Measuring marketing 110+ key metrics every marketer needs, John Wiley & Sons
32. Davis John (2005), Magic numbers for Consumer Marketing, John Wiley & Sons, стр.69-70
33. Davis Scott (2007), Brand asset management - driving profitable growth through your brands, John Wiley & Sons, стр. 220

34. Donthu, Naveen, Edmund Hershberger, Talai Osomonbekov (2005), Benchmarking Marketing Productivity Using Data Envelopment Analysis, *Journal of Business Research*, 58 (November), 1474–82.
35. Ehrenberg Andrew S.C. , Uncles Mark D. , Goodhardt Gerald J. (2004), Understanding brand performance measures using Dirichlet benchmarks, *Journal of Business Research* Volume 57, Issue 12, December 2004, Pages 1307–1325
36. Erdem, T., J. Swait (2004) , Brand credibility, brand consideration, and choice, *Journal of Consumer Research* 31(June) 191-198
37. Farris Paul, Bendle Neil, Phillip E. Pfeifer, Reibstein David J.,(2017), *Marketing metrics: 50+ metrics every executive should master*, Prentice Hall
38. Farris Paul W., (2010), *Marketing metrics : The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance*, Pearson Education, Inc
39. Ferrell, Michael Hartline, (2008) , *Marketing Strategy*, Thomson South Western, стр. 198
40. Fitz-enz Jac, (2009), *The ROI of human capital : measuring the economic value of employee performance*, American Management Association
41. Flemming Hansen, Lars Bech Christensen, *Branding and Advertising*, Copenhagen Business School Press
42. Frederico Guilherme Francisco, Cavenaghi Vagner, (2009), *The Measurement of Organizational Performance with a Focus on Stakeholders: A Performance Prism Approach*, POMS 20th Annual Conference Orlando, Florida U.S.A.
43. Gao, Y. (2010), *Measuring marketing performance: a review and a framework*, *The Marketing Review*, 2010, Vol. 10, No. 1, pp. 25-40
44. Garengo, P., Biazzo, S. and Bititci, U., (2005), *Performance measurement systems in SMEs: a review for a research agenda*. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25-47
45. Gallagher B., Kayler K. (2009), *Leading with marketing*, AuthorHouse, Indiana, стр. 158
46. Gilligan Colin, Wilson MS Richard (2010), *Strategic Marketing Planning*, Elsevier, стр.468
47. Gavrea Corina, Ilies Liviu, (2011), *Determinants of organizational performance: the case of Romania, Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, Vol. 6, No. 2, pp. 285-300
48. Georgopoulos, B., Tannenbaum, A. (1957), “A Study of Organizational Effectiveness”, *American Sociological Review* 22, pp. 534-40
49. Gupta, Sunil. Lehmann Donald R. (2005), *Managing Customers as Investments*, Wharton Publishing/Pearson-Financial Times
50. Griffin Ricky, (2015), *Fundamentals of Management*, Cengage Learning, стр.436
51. Grima Oriol, (2017), *Pocket handbook on financial control*, Here are the basics of financial control and the how and why of applying it to your company, Captio, стр 3
52. Hudson, M., Smart, A. Bourne, M. (2001). *Theory and practice in SME performance measurement systems*. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(8), 1096-1115
53. Hong Pham Thi Thanh, Dinh Kim Quynh Diep (2016), *The Influence of Branding Management on Business Performance: An Empirical Evidence from Vietnamese Food and Beverage Industry*, *International Journal of Business Administration* Vol. 7, No. 3; 2, pp.36-43
54. Homburg Christian, Klarmann Martin, Schmitt Jens, (2010), *Brand awareness in business markets: when is it related to firm performance*, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 27, issue 3, pp.201-212
55. Huizingh, E. K. R. E., & Zengerink, E. (2001), *Modeling the marketing strategy-performance relationship: towards an hierarchical marketing performance framework*, Groningen: University of Groningen, SOM research school.
56. Jaakkola Matti, Parvinen Petri, Evanschitzky Heiner, Muhlbacher Hans, (2010), *Strategic marketing and business performance: A study in three European engineering countries*, *Industrial Marketing Management*, 39(8)
57. Jeffery Mark, (2010), *Data driven marketing – the 15 metrics in Marketing Everyone should know*, John Wiley & Sons, стр. 99
58. Johnson, Michael D., Anders Gustafssonb, Tor Wallin Andreassenc, Line Lervikc and Jaesung Cha, (2001), *The evolution and future of national customer satisfaction index models*, *Journal of Economic Psychology*, стр 22
59. Kaganski, S., Snatkin, A., Paavel, M. and Karjust, K., (2013), *Selecting the right KPI’s for SMEs production with the support of PMS and PLM*. *International Journal of Research in Social Sciences*, 3(1), 69-76

60. Kapoor Avinash, Kulshrestha Chinmaya (2012) Branding and Sustainable Competitive Advantage: Building Virtual Presence, Business Science Reference
61. Kartono Benjamin, Vithala R. Rao, (2005), Linking Consumer-Based Brand Equity to Market Performance: An Integrated Approach to Brand Equity Management, Zyman Institute of Brand Science
62. Kapferer Jean-Noel,(2012), The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking, 5th edition, Kogan page
63. Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1996), —The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Boston: USA, Harvard Business School Press
64. Kaplan, R. S., & Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. Harvard Business Review 70 (1): 71-79;
65. Keller Kevin Lane, (2013), Strategic brand management - Building, Measuring, and Managing Brand Equity, 4th edition, Pearson Education Limited
66. Келер Лејн Кевин, (2013), Стратегиски бренд менаџмент, Арс ламина, стр.59
67. Keller Kevin Lane, Apéria Tony, Georgson Mats (2008), Strategic Brand Management: A European Perspective, Prentice Hall, стр.35
68. Keller Kevin Lane, Donald R. Lehmann (2006), Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities, Journal of Marketing Science, Volume 25 Issue 6, pp.740-759
69. Keller Lane Kevin, (2001), Building customer based brand equity: A blueprint for Creating strong brands, Marketing Science Institute, стр.14
70. Keller Kevin Lane (2000), The brand report card, Harvard Business Review, стр. 4-8
71. Keegan, D.P., Eiler, R.G. and Jones, C.R. (1989) Are your performance measures obsolete? Management Accounting, June, 45–50
72. Kotler Philip, Armstrong Gary (2010), Principles of Marketing, Pearson Education, стр 561
73. Котлер Филип, Армстронг Гери, Саундерс Џон, Вонг Вероника, (2010) Принципи на маркетинг, трето европско издание, Prentice Hall, Pearson Limited
74. Котлер Филип, Келер Лејн Кевин,(2009) Маркетинг менаџмент, Дата понс,
75. Kotler Philip, Pfoertsch Waldemar (2006), B2B Brand Management, Springer стр. 191
76. Kroenke, David M. (2011), Using MIS, third edition, Prentice hall, стр.8
77. LaPointe Patrick,(2005) Marketing by the Dashboard Light: How to Get More Insight, Foresight, and Accountability from your marketing investments, Marketing NPV
78. Langley Gerald J., Moen Ronald D., Nolan Kevin M., Nolan Thomas W., Norman Clifford L., Provost Lloyd P., (2009), The improvement guide : a practical approach to enhancing organizational performance, Jossey-Bass, A Wiley Imprint
79. Lebens, M., Euske, K. (2006), “A conceptual and operational delineation of performance”, Business Performance Measurement, Cambridge University Press
80. Levenson, A. R., Van der Stede, W. A., & Cohen, S. G. 2006. Measuring the relationship between managerial competencies and performance. Journal of Management, 32: 360–380
81. Leonardi, Bailey , (2008), Transformational technologies and the creation of new work practices: Making implicit knowledge explicit in task based offshoring, MIS quarterly, 411-436
82. Lingle, J.H. and Schiemann, W.A. (1996), From balanced scorecard to strategic gauges: is measurement worth it? Management Review, 5 (3): 56-61
83. Lukas, Bryan A., Gregory J. Whitwell, and Peter Doyle (2005), How Can a Shareholder Value Approach Improve Marketing’s Strategic Influence?, Journal Business Research, 58 (April), 414–22.
84. Lusthaus Charles, Adrien Marie-Helene, Anderson Gary, Carden Fred, Montalvan George Plinio (2002), Organizational assessment: a framework for improving performance, International Development Research Centre Canada
85. Marr Bernard, Creelman James, (2011), More with Less: Maximizing Value in the Public Sector, Basingstoke: Palgrave Macmillan
86. Marr Bernard, (2010), The Intelligent Company: Five Steps to Success with Evidence-based Management. John Wiley
87. Marketing Science Institute (2002), 2002-2004 Research Priorities: A Guide to MSI Research Programs and Procedures,Cambridge, MA: Marketing Science Institute
88. Marketo (2014) How to define a lead, Marketo Inc, стр.4
89. Marketo Inc., (2011), Definitive Guide to Marketing Metrics and Analytics, стр.55-59

90. Marshall Ellen, (2016), *The Statistics Tutor's Quick Guide to Commonly Used Statistical Tests*, University of Sheffield, стр.9
91. McDonald Malcolm, Mouncey Peter, Maklan Stan, (2014), *Marketing value metrics : a new metrics model to measure marketing effectiveness*, Kogan page
92. Morgan Neil, (2012), *Marketing and business performance*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40:102-119
93. Morgan Neil A., Rego Lopo L., (2009), *Brand Portfolio Strategy and Firm Performance*, *Journal of Marketing Vol. 73 (January 2009)*, 59–74
94. Mone Sorina-Diana, Pop Marius, Racolta-Paina Nicoleta-Dorina, (2013), *The what and how of marketing performance management*, *Management and Marketing Challenges for the Knowledge Society*, Vol. 8, No. 1, pp. 129-146
95. Murugesan Selvam, Jayapal Gayathri, Vinayagamoorthi Vasanth, Kasilingam Lingaraja, Sigo Marxiaoli, (2016), *Determinants of Firm Performance: A Subjective Model*, *International Journal of Social Science Studies Vol. 4, No. 7; July 2016*, pp.90-100
96. Munoz Tim, Kumar Shailendra (2004), *Brand metrics: Gauging and linking brands with business performance*, *Journal of Brand Management*, May 2004, Volume 11, Issue 5, pp 381–387
97. Murby Liz, Gould Stathis, (2005), *Effective Performance Management with the Balanced Scorecard Technical Report*, CIMA
98. Nashwan Mohammed Abdullah Saif, (2015), *How does Marketing Strategy Influence Firm Performance? Implementation of Marketing Strategy for Firm Success*, *International Journal of Innovation and Economic Development*, Vol. 1, Issue 3, pp.7-15
99. National Research Council, (2005), *Measuring Performance and Benchmarking Project Management at the Department of Energy*. Washington, DC: The National Academies Press
100. Neely Andy, (2007), *Business Performance Measurement: Unifying theories and integrating practice*, 2nd edition, Cambridge University Press, New York
101. Neely Andy, Bourne Mike, Kennerley Mike, (2000), *Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach*, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20 No. 10, стр. 1119-1145
102. Niven, Paul R., (2014) *Balanced scorecard evolution : a dynamic approach to strategy execution*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey
103. Ojeyinka, Taiwo O., Ajayi, Olusola Olajide, (2014), *Analysis and modeling of brand equity data to predict the success of a business*, *Journal of Emerging Trends in Engineering and Applied Sciences (JETEAS) 5(7): 66-72*
104. O'Sullivan, D. & Abela, A. V., (2007), *Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance*, *Journal of Marketing*, Vol. 71, No.2, 72-93
105. Ondoro Charles Omondi, (2015), *Measuring organization performance*, *International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom Vol. III, Issue 11*, pp.715-725
106. Otley, D. T. (1999). *Performance management: a framework for management control systems research*. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 10(4), 363-382
107. Oz Effy, (2009), *Management Information Systems*, 6th edition, Thomson, стр.18
108. Park C. Whan, MacInnis Deborah J., Eisingerich Andreas B, (2016), *Brand Admiration: Building A Business People Love*, John Wiley and Sons, стр. 224
109. Parmenter David, (2015), *Key performance indicators : developing, implementing, and using winning KPIs*, 3rd edition, Wiley
110. Pekka Tuominen (1999) , *Managing brand equity*, Ita 1 / 99, стр. 65-100
111. Pont Marcin, Shaw Robin, (2003), *Measuring marketing performance: a critique of empirical literature*, ANZMAC 2003 Conference Proceedings
112. Poister Theodore H., Aristigueta Maria P., Hall Jeremy L. (2015), *Managing and measuring performance in public and nonprofit organizations: an integrated approach*, Jossey-Bass, A Wiley Imprint
113. Rawley Thomas, Gup Benton, (2010), *The Valuation Handbook: Valuation Techniques from Today's Top Practitioners*, John Wiley and Sons стр. 529
114. Rackley Jerry, (2015), *Marketing Analytics Roadmap Methods, Metrics and Tools*, Apress
115. Rajagopal, Dr., (2007) *Brand Metrics: A Tool to Measure Performance*, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=964695>

- 116.Rao T.V. (2016), Performance management: toward organizational excellence, Sage Publications
- 117.Reichheld FF, Markey R. (2011), The Ultimate Question 2.0 (Revised and Expanded Edition): How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World. Boston, MA: Harvard Business Review Press
- 118.Richard Pierre J., Devinney Timothy M., Yip George S., Johnson Gerry, (2009), Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice, Journal of Management, Vol. 35 No. 3, pp. 718-804
- 119.Rosova Andrea , Balog Michal, (2012), Traditional and modern methods and approaches to the evaluation of company performance, Carpathian Logistic Congress, Jesenfk, Czech Republic
- 120.Roetzer, Paul, (2014) The marketing performance blueprint : strategies and technologies to build and measure business success, Wiley & Sons, p.147
- 121.Rust, Ronald T., Ambler Tim, Carpenter Gregory S., Kumar, Srivastava Rajendra K (2004), Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions,Journal of Marketing, 68 (October), 76–90.
- 122.Salinas, G., & Ambler, T. (2009). A taxonomy of brand valuation methodologies: How different types of methodologies can help to answer different types of questions. Journal of Brand Management, 17 (1), 39-61
- 123.Salinas Gabriela (2009) The international brand valuation manual : a complete overview and analysis of brand valuation techniques and methodologies and their application, John Wiley & Sons, стр. 245
- 124.Schnapper Melvi, Rollins Steven C., (2006), Value-based Metrics for Improving Results: An Enterprise Project Management, J Ross Publishing, стр.169
- 125.Schultz, Don E. and Heidi F. Schultz (2003), IMC: The Next Generation, New York: McGraw-Hill.
- 126.Sisson, K. Arrowsmith, J., Marginson, P. (2003) 'All benchmarkers now?. Benchmarking and the 'Europeanisation' of industrial relations', Industrial Relations Journal, Vol. 34
- 127.Soto Tatiana (2008), Methods for Assessing Brand Value: A Comparison between the Interbrand Model and Brand Equity Evaluator Model, Diplomica Verlag GmbH Hamburg, стр.45
- 128.Solcansky M., Simberova I., (2010), Measurement of marketing effectiveness, Economics and Management, (15), стр. 755-759
- 129.Srivastava K. Rajendra, Reibstein J. David, Joshi Yogesh, (2006), Linking Marketing Metrics to Financial Performance, Zyman Institute of Brand Science
- 130.Stewart Henry(2004), Brand metrics: Gauging and linking brands with business performance,Brand Management, Vol 11, No. 5., p. 381-387;
- 131.Stewart David W, Gugel Craig T. (2016), Accountable Marketing: Linking marketing actions to financial performance, Routledge, стр. 52
- 132.Strauss Bernd , Siedel Wolfgang, (2004) Complaint Management: The Heart of CRM, Thompson/South-Western
- 133.Striteska Michaela, Spickova Marketa , (2012), Review and Comparison of Performance Measurement Systems, Journal of Organizational Management Studies, Vol. 2012
- 134.Stake Robert (2010) Qualitative research, studying how things work, The Guilford Press
- 135.Tybout Alice, Calkins Tim (2005), Kellogg on branding, John Wiley & Sons, Inc
- 136.Trivedi Hemant C, Vadher Dipa U, Shah Darshana, (2010), Brand performance measurement through Balanced Scorecard, Marketing trends Congress
- 137.The KPI Examples Review,(2016), List of Top 20 Financial KPI: Examples of the Most Popular Key Performance Indicators Defined by Categories", The KPI Examples Review
- 138.Yuchtman, E. & Seashore, S. (1967), "Factorial Analysis of Organizational Performance", Administrative Science Quarterly 12(3), pp. 377-95
- 139.Veljković Saša, Kaličanin Djordje, (2016), Improving business performance through brand management practice, Economic annals, Volume LXI, No. 208 / January – March 2016
- 140.Vorhies, Douglas W. , Neil A. Morgan (2005), Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage, Journal of Marketing, 69 (January), 80–94
- 141.Weber, J.A. (2002). Managing the Marketing Budget in a Cost-Constrained Environment, Industrial Marketing Management. 31, 8, pp. 705-717
- 142.West Douglas, Ford John, Ibrahim Essam (2010), Strategic Marketing: Creating Competitive Advantage, Oxford University Press, стр.361
- 143.<http://www.theacsi.org>

144. <https://bizfluent.com/info-8535356-difference-brand-equity-brand-value.html>
<https://q12.gallup.com/public/en-us/Features>

145. <http://www.marketingprofs.com/articles/2010/3454/how-to-create-your-marketing-dashboard-in-five-easy-steps>

Прилози

Анкетен прашалник

Анкетен прашалник за изработка на Докторска дисертација на тема: “Моделирање на меѓузависноста на маркетинг, бренд перформансите и севкупните организациски перформанси”

Почитувани,

Ви благодарам за согласноста за учество во ова анкетно истражување кое се реализира во рамките на истражувачкиот дел од докторската дисертација “Моделирање на меѓузависноста на маркетинг, бренд перформансите и севкупните организациски перформанси” пријавена на Економскиот факултет Прилеп.

Сите податоци кои ќе бидат собрани од одговорениот анкетен прашалник се доверливи и анонимни и ќе бидат искористени само за истражувачки цели.

Со почит,
М-р Маринела Тодоровска

* Required

Општи податоци за компанијата и анкетираното лице

1. Име на компанијата (опционално)

2. Локација (град/регион) *

3. Пол *

Mark only one oval.

Машки

Женски

4. Возраст *

Mark only one oval.

- 20-35 години
 36-50 години
 51-64 години

5. Степен на образование *

Mark only one oval.

- Основно
 Средно
 Високо
 Магистратура
 Докторат

6. Ваша позиција во компанијата **Mark only one oval.*

- Сопственик/менаџер
 Врвен (топ) менаџер
 Среден менаџер
 Менаџер на пониско ниво
 Маркетинг менаџер
 Бренд менаџер
 Менаџер на производство
 Менаџер на финансии
 Друго (наведете)
 Other:
-

7. Која е основната економска дејност на Вашата компанија?*

Mark only one oval.

- Производство
 Услуги
 Трговија
 Градежништво
 Друго (наведете)
 Other:
-

8. Колку вработени има компанијата? *

Mark only one oval.

- 1-9 вработени
- 10-49 вработени
- 50-250 вработени
- Над 250 вработени

9. Колку време постои компанијата? *

Mark only one oval.

- Помалку од 5 години
- Од 6 до 10 години
- Од 11 до 20 години
- Над 20 години

Маркетинг перформансите и нивно мерење и менаџирање во компаниите

1. Дали во организациската структура на вашата компанија има маркетинг оддел како посебен сектор? * *Mark only one oval.*

- Да
- Не

2. Кој е задолжен за планирање, реализација и мерење на ефикасноста и ефективноста на преземените маркетинг активности на вашата компанија? * *Mark only one oval.*

- Маркетинг менаџер
- Врвен (топ менаџер)
- Менаџер на финансии
- Лице задолжено за маркетинг
- Надворешна маркетинг агенција
- Не постои такво лице во компанијата
- Сопственик/менаџер
- Друго лице (наведете)

Other: _____

3. Дали вашата компанија има развиено или користи маркетинг стратегија во своето работење? *

Mark only one oval.

- Да
 Не

4. Колку изнесуваат трошоците/ инвестициите во маркетинг активности на вашата компанија во целокупната структура на трошоци/инвестиции? *

Mark only one oval.

- Помалку од 5%
 Од 6 до 20%
 Од 21 до 50 %
 Над 51 %
 Немаме трошоци/инвестиции за маркетинг активности

5. Дали во вашата компанија се изработува/ постои буџет за реализација на маркетинг активности? *

Mark only one oval.

- Да
 Не
 Не знам

6. Дали во вашата компанија се врши мерење на маркетинг перформансите (оценката на врската меѓу маркетинг активностите и бизнис перформансите)? *

Mark only one oval.

- Да
 Не
 Не знам

7. Колку често се врши мерење на остварените маркетинг перформанси? *

Mark only one oval.

- Секој месец
 На три месеци (квартално)
 На шест месеци
 Еднаш годишно
 По потреба (при реализација на секоја маркетинг активност)
 Не вршме мерење на остварените маркетинг перформанси
 Не знам

8. Дали информациите кои ги добивате од мерењето на успехот на имплементираниите маркетинг активности ги користите за развој на маркетинг активностите кои ќе бидат преземени во наредниот период? *

Mark only one oval.

- Да
 Не
 Не знам

9. Кои методи или алатки ги користите при мерењето на остварените маркетинг перформанси? (означете ги сите кои се користат вашата компанија) * *Check all that apply.*

- Систем на финансиски соодноси
 SMART пирамида (Strategic Measurement and Reporting Technique)
 Balanced Scorecard
 Модел на бизнис екселенција
 Призма на перформанси
 Не користиме никакви методи за мерење
 Друг метод (наведете во линијата подолу) Other:

10. Кои финансиски индикатори ги користите при мерењето на остварените маркетинг перформанси? (означете ги сите кои се користат вашата компанија) * *Check all that apply.*

- Пазарен удел
 Повраток од инвестициите (Return on investment - ROI)
 Повраток од маркетинг инвестициите (Return on marketing investment - ROMI)
 Повратокот од продажбата (Return on sales - ROS)
 Бруто профит
 Нето профит
 Економски профит (Economic value added – EVA)
 Не користиме финансиски индикатори за мерење на маркетинг перформансите
 Други индикатори (наведете во линијата подолу)
 Other: _____

11. Кои нефинансиски индикатори ги користите при мерењето на остварените маркетинг перформанси? (означете ги сите кои се користат вашата компанија) * *Check all that apply*

- Задоволство на потрошувачите

- Задржување и лојалност на потрошувачите
 - Животна вредност на потрошувачите за компанијата
 - Не користиме нефинансиски индикатори за мерење на маркетинг перформансите
 - Други индикатори (наведете во линијата подолу)
Other:
-

Бренд перформансите и нивно мерење и менаџирање во компаниите

1. Дали вашата компанија има развиено или користи бренд стратегија во своето работење? *

Mark only one oval.

- Да
- Не

2. Кој е задолжен за планирање, реализација и мерење на ефикасноста и ефективноста на преземените бренд активности на вашата компанија? *

Mark only one oval.

- Маркетинг менаџер
 - Бренд менаџер
 - Врвен (топ менаџер)
 - Менаџер на финансии
 - Лице задолжено за маркетинг
 - Надворешна маркетинг агенција
 - Не постои такво лице во компанијата
 - Сопственик/менаџер
 - Друго лице (наведете во линијата подолу)
 - Other:
-

3. Колку изнесуваат трошоците/ инвестициите во градење на брендови на вашата компанија во целокупната структура на трошоци/инвестиции? *

Mark only one oval.

- Помалку од 5%
- Од 6 до 20%
- Од 21 до 50 %
- Над 51 %
- Немаме трошоци/ инвестиции во бренд активности

4. Дали во вашата компанија се врши мерење на бренд перформансите (севкупните резултати од бренд менаџмент активностите согледани низ времето и низ сет од стандарди)? *

Mark only one oval.

- Да
 Не
 Не знам

5. Колку често се врши мерење на остварените бренд перформанси? *

Mark only one oval.

- Секој месец
 На три месеци (квартално)
 На шест месеци
 Еднаш годишно
 По потреба (при реализација на секоја активност поврзана со брендот)
 Не вршиме мерење на остварените бренд перформанси
 Не знам

6. Дали информациите кои ги добивате од мерењето на успехот имплементираниите бренд активности ги користите за развој на бренд активностите кои ќе бидат преземени во наредниот период? *

Mark only one oval.

- Да
 Не
 Не знам

7. Кои методи или алатки ги користите при мерењето на остварените бренд перформанси? (означете ги сите кои се користат вашата компанија) *

Check all that apply.

- Бренд ревизија
 Студија за следење на брендот
 Систем за менаџирање со бренд капитал
 Динамика на брендот (Brand Dynamics)
 Капиталот на брендот базиран врз потрошувачите (Customer Based Brand Equity – CBBE)

- Оценувач на средствата на брендот (Brand asset valuator)
- Модел на Интербренд
- Маркетинг табли (Marketing Dashboards)
- Картичка со резултати на брендот (Brand Scorecard)
- Картичка со извештај за брендот (Brand Report card)
- Не користиме методи и алатки за мерење на бренд перформансите
- Други алатки и методи (наведете ги во линијата подолу)
- Other: _____

8. Кои финансиски индикатори (метрики) ги користите при мерењето на остварените бренд перформанси? *

Check all that apply.

- Вредност на брендот (brand value)
- Бренд капитал (brand equity)
- Повраток од бренд инвестициите (Return on Brand Investment –ROBI)
- Релативен пазарен удел
- Приход
- Оперативен паричен прилив
- Пазарната капитализација (market cap)
- Не користиме финансиски индикатори
- Други индикатори (наведете во линијата подолу)
- Other: _____

9. Кои перцепциски индикатори (метрики) ги користите при мерењето на остварените бренд перформанси? (означете ги сите кои се користат вашата компанија) **Check all that apply.*

- Индикатори за свесност за брендот (brand awareness)
 - Индикатори за блискост со брендот (familiarity)
 - Индикатори за разгледување на брендот (consideration)
 - Не користиме перцепциски индикатори
 - Други индикатори (наведете во линијата подолу)
- _____

10. Кои перформансни индикатори (метрики) ги користите при мерењето на остварените бренд перформанси? (означете ги сите кои се користат вашата компанија) *

Check all that apply.

- Индикатори за мерење на одлуката за купување (потрошувачки траги аквизиција на потрошувачи, проба, повторено купување, претпочитување и премиум цени)
- Индикатори за мерење на лојалноста кон брендот
- Не користиме перформансни индикатори
- Други индикатори (наведете во линијата подолу)

Other:-----

Организациските перформанси на компаниите – основен индикатор за успешноста во работењето на компаниите

1. Дали во вашата компанија вршите мерење на остварените организациски перформанси/ резултати од работењето на компанијата? **Mark only one oval.*

- Да
- Не
- Не знам

2. Кој е задолжен за планирање, реализација и мерење на организациските перформанси на вашата компанија? **Mark only one oval.*

- Врвен (топ менаџер)
- Среден менаџер
- Менаџер на пониско ниво
- Менаџер на финансии
- Маркетинг менаџер
- Бренд менаџер
- Не постои такво лице во компанијата
- Сопственик/менаџер
- Друго лице (наведете во линијата подолу)

Other: _____

3. Колку често се врши мерење на остварените организациски перформанси? *

Mark only one oval.

- Секој месец
- На три месеци (квартално)
- На шест месеци
- Еднаш годишно
- По потреба (при реализација на нови активности)
- Не вршиме мерење на остварените организациски перформанси
- Не знам

4. Дали информациите кои ги добивате од мерењето на успехот имплементираниите активности на компанијата ги користите за развој на активностите кои ќе бидат преземени во наредниот период? *

Mark only one oval.

- Да
- Не
- Не знам

5. Кои методи и алатки ги користите при мерењето на остварените организациски перформанси? (означете ги сите кои се користат вашата компанија) *

Check all that apply.

- Пирамида на сметководствени/финансиски показатели
- Матрица за мерење на перформансите (The Performance Measurement Matrix)
- Рамка на Резултати и Детерминанти (Results and Determinants Framework)
- Пирамида на перформанси (The performance pyramid system)
- Balanced Scorecard
- Интегрирани системи за мерење на перформансите (Integrated Performance Measurement Systems)
- Европска Фондација за менаџирање со квалитетот (European Foundation for Quality Management EFQM)
- Призма на перформанси (The performance prism)

- Benchmarking (споредба на перформансите со други компании или производи)
 - Не користиме методи и алатки за мерење на организациските перформанси
 - Други методи и алатки (наведете во линијата подолу)
- Other: _____

6. При мерењето на организациските перформанси кои од наведените индикатори ги користите? (означете ги сите кои се користат вашата компанија) **Check all that apply.*

- Финансиски индикатори
 - Индикатори за мерење на процесите на компанијата (мапирање на процесите, Benchmarking, реинжинеринг на бизнис процесите)
 - Индикатори од перспектива на потрошувачите (индекс на задоволство, профитабилност, обрт, задржување, ангажирање, животна вредност на потрошувачите)
 - Индикатори од перспектива на вработените (задоволство, степен на ангажирање на вработените, отсуство)
 - Не користиме индикатори за мерење на организациските перформанси
 - Други индикатори (наведете во линијата подолу)
- Other: _____

Меѓузависност на маркетинг и бренд перформансите со севкупните организациски перформанси

1. Изберете ја изјавата која најдобро ја опишува стратегијата на вашата компанија
**Mark only one oval.*

- Компанијата се труди да го задржи моменталниот удел на пазарот
- Компанијата се труди да го зголеми обемот на продажба преку поголема продажба на постоечките потрошувачи
- Компанијата се труди да го зголеми обемот на продажба преку продажба на нови производи и брендови на постоечките потрошувачи
- Компанијата се труди да го зголеми обемот на продажба преку продажба на нови потрошувачи
- Компанијата се труди да го зголеми обемот на продажба преку продажба на нови производи и брендови на нови потрошувачи
- Компанијата се труди да се фокусира само на профитабилните сегменти на потрошувачи

2. Вашата компанија ја зазема позицијата на..... *

Mark only one oval.

- Лидер на пазарот
- Предизвикувач на водечките компании
- Следбеник на водечките компании
- Nicher (мала компанија која опслужува тесно дефиниран мал пазар)

3. Кои од наведените маркетинг способности ги поседува вашата компанија? (означете ги сите кои се однесуваат на вашата компанија) *Check all that apply.

- Познат бренд
- Кредибилитет кај потрошувачите
- Високи нивоа на услуга и поддршка на потрошувачите
- Врска со клучните потрошувачи
- Супериорен маркетинг информациски систем
- Супериорен систем за контрола на трошоците
- Способност за развој на нови производи и услуги
- Добра стратегија на цени
- Добри односи со добавувачите
- Квалитетни производи и услуги
- Развиени канали на дистрибуција
- Заштитени авторски права и патенти
- Пристап до други пазари, технологии и знаења преку алијанси и партнерства
- Силен финансиски, менаџмент на човечки ресурси и оперативен менаџмент

4. Рангирајте го нивото на перформанси (резултати) на вашата компанија на скала од 1 (многу ниско) до 5 (многу високо).(селектирајте по една од понудените опции за секоја од понудените изјави) *Check all that apply.

Многу ниско Ниско Средно Високо Многу високо

	1	2	3	4	5
Маркетинг перформанси	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Бренд перформанси	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Организациски перформанси	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Оперативни перформанси	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Финансиски перформанси	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Вашата компанија споредено со најблиските конкуренти.....(селектирајте по една од понудените опции за секоја од понудените изјави) * (1- Воопшто не се согласувам, 2 – Не се согласувам, 3- Не знам, 4- Се согласувам, 5 – Сосема се согласувам) *Check all that apply.*

	1	2	3	4	5
Остварува подобри маркетинг перформанси					
Остварува подобри бренд перформанси					
Остварува подобри организациски перформанси					
Има подобра маркетинг стратегија					
Има подобра бренд стратегија					
Поседува поквалитетен менаџмент					
Поседува поквалитетни и помотивирани вработени					
Има подобро дефинирани процеси и цели					
Има поголем раст на обемот на продажбата на постоечките потрошувачи					
Има поголем пазарен удел					
Остварува поголем профит					
Остварува повисоки стапки на повраток на инвестициите					
Остварува повисок сооднос на профитот и продажбата					
Има положални и позадоволни потрошувачи					
Има поголема способност да привлекува нови потрошувачи					

6. Кои од наведените фактори според вас се најважни за остварување на високи организациски перформанси (рангирајте ги сите понудени фактори) * (1 - Воопшто не се важни, 2 – Не се важни, 3- Неутрален, 4 – Важни се, 5 – Многу се важни)

Check all that apply.

	1	2	3	4	5
Големина на компанијата					
Старост на компанијата					
Индустијата во која делува компанијата					
Јасно дефинирани стратегии					
Јасно дефинирани компаниски, секторски и индивидуални цели					
Јасно дефинирани процеси					
Флексибилност за брза адаптација на промените					
Квалитет на менаџментот					
Пристап до фактори за производство по поволни цени					
Пристап до најсовремени технологии					

Јасно дефиниран пазар и познавање на потребите и барањата на потрошувачите					
Задоволството на потрошувачите од компанијата и нејзините производи и услуги					
Развиен систем за опслужување на потрошувачите					
Поседување на познат бренд					
Развиена маркетинг и бренд стратегија					
Способност за развој на нови производи и услуги					
Способност за развој на нови брендови					
Постоење на систем за мерење на остварените резултати (перформанси) и преземање на корективни акции врз база на направените мерења					
Задоволството и мотивацијата на вработените					
Способност за иновации					

7. Вашето мислење за поврзаноста на маркетинг, бренд и севкупните организациски перформанси е дека.....(селектирајте по една од понудените опции за секоја од понудените изјави) * (1- Воопшто не се согласувам, 2 – Не се согласувам, 3- Не знам, 4- Се согласувам, 5 – Сосема се согласувам)

Check all that apply.

	1	2	3	4	5
Примената на маркетинг стратегии и активности позитивно влијае на подобрување на севкупните организациски перформанси					
Поседувањето на познат бренд позитивно влијае на подобрување на севкупните организациски перформанси					
Поседувањето на познат бренд позитивно влијае на маркетинг перформансите на компанијата					
Компаниите кои остваруваат добри маркетинг перформанси располагаат со способности за развој на брендови					
Компаниите кои остваруваат добри организациски перформанси располагаат со повеќе средства и способности за инвестирање во маркетинг активности					
Компаниите кои остваруваат добри организациски перформанси располагаат со повеќе средства и способности за развој на брендови					

Ви благодарам за соработката

Забелешки и коментари

