УНИВЕРЗИТЕТ „КИРИЛ И МЕТОДИЈ” ВО СКОПЈЕ
ФАКУЛТЕТ ЗА ЗЕМЈОДЕЛСКИ НАУКИ И ХРАНА – СКОПЈЕ

Сања Југослав Стојоска

ВЛИЈАНИЕ НА ВНАТРЕШНИ И НАДВОРЕШНИ ФАКТОРИ ВРЗ ВОВЕДУВАЊЕТО НА Е-БИЗНИС И Е-МАРКЕТИНГ ВО АГРОБИЗНИСОТ

Докторски труд

Скопје, 2023

Докторанд:

САЊА ЈУГОСЛАВ СТОЈОСКА

Тема:

ВЛИЈАНИЕ НА ВНАТРЕШНИ И НАДВОРЕШНИ ФАКТОРИ ВРЗ ВОВЕДУВАЊЕТО НА Е-БИЗНИС И Е-МАРКЕТИНГ ВО АГРОБИЗНИСОТ

Ментор:

Проф.д-р МАРИНА НАЦКА,

Факултет за земјоделски науки и храна- Скопје

Комисија за одбрана:

Проф.д-р ДРАГИ ДИМИТРИЕВСКИ (претседател)

Факултет за земјоделски науки и храна- Скопје

Проф.д-р ДРАГАН ЃОШЕВСКИ

Факултет за земјоделски науки и храна- Скопје

Проф.д-р ЕМЕЉ ТУНА

Факултет за земјоделски науки и храна- Скопје

Проф.д-р АНА СИМОНОВСКА

Факултет за земјоделски науки и храна- Скопје

Научна област:

АГРОЕКОНОМИКА

Датум на одбрана:

Сања Југослав Стојоска

ВЛИЈАНИЕ НА ВНАТРЕШНИ И НАДВОРЕШНИ ФАКТОРИ ВРЗ ВОВЕДУВАЊЕТО НА Е-БИЗНИС И Е-МАРКЕТИНГ ВО АГРОБИЗНИСОТ

– А п с т р а к т –

Развојот на дигиталната технологија и економската глобализација предизвикаа промени во работењето на претпријатијата и наложуваат неопходни модификации во бизнис и маркетинг стратегиите на претпријатијата. Ова истражување има за цел да идентификува и анализира одредени внатрешни и надворешни фактори кои влијаат на имплементацијата на е-бизнис и е-маркетинг во малите и средни претпријатија (МСП) во агробизнис секторот во Република Северна Македонија (РСМ). Студијата опфаќа 76 МСП. Резултатите покажуваат дека иновативните маркетинг решенија и е-маркетинг активностите не се универзално прифатени од МСП. Наместо тоа, нивната употреба е под влијание на фактори како што се природата на секторот, односот на менаџментот кон е-маркетингот и достапноста на ресурсите. Маркетингот на социјалните медиуми сè повеќе се користи од страна на МСП во агробизнисот, но на МСП често им недостасуваат системи за следење на мерењето за нивните маркетинг активности. Значајна е улогата на менаџментот во обликувањето на перцепцијата и важноста на маркетингот. Фокусот на клиентите е исто така важен фактор кој влијае на маркетинг активноста. Пандемијата Covid-19 ги принуди претпријатијата, особено малите и средните, да се прилагодат на дигитализацијата на потребите на потрошувачите. Студијата на случај на претпријатие со средна големина во агробизнис секторот во РСМ, ги споредува промените во перцепцијата и пристапот на компанијата кон е-бизнис и е-маркетинг од почетокот на пандемијата. Компаративната анализа на две истражувања, спроведени во 2018 и 2022 година, открива значителен развој во маркетингот во дигиталната средина. Овие резултати укажуваат на неопходноста од имплементација на е-маркетинг за подобрување на перформансите на компанијата во непредвидени околности кога надворешните фактори значително влијаат на деловното работење. Импликациите на студијата се корисни за претпријатијата кои сакаат да го трансформираат својот бизнис модел од традиционален во дигитален. Наодите ја нагласуваат потребата од инвестирање во човечки, финансиски и технолошки ресурси за да се добие поддршка од раководството и професионалните тимови. Оваа студија придонесува за академската литература за имплементација на е-маркетинг и дава практични сознанија за бизнисите. Успешната имплементација на е-маркетинг наложува вклучување и анализирање на и на внатрешните и на надворешните фактори, што на крајот води кон подобрување на перформансите на компанијата.

Клучни зборови: дигитална технологија, влијание на фактори, Covid-19, агробизнис

Sanja Stojoska

INFLUENCE OF INTERNAL AND EXTERNAL FACTORS ON THE INTRODUCTION OF E-BUSINESS AND E-MARKETING IN AGRIBUSINESS

– A b s t r a c t –

The advent of the digital technology, and economic globalization has caused significant changes in the way companies operate, necessitating adjustments to their business and marketing strategies. This study aims to identify and analyze specific internal and external factors that influence the implementation of e-business and e-marketing in small and medium-sized enterprises (SMEs) operating in the agribusiness sector of the Republic of North Macedonia (RSM). The research involved the participation of 76 SMEs, and the findings suggest that innovative marketing solutions and e-marketing activities are not universally embraced by all SMEs, and are instead influenced by various factors, including the nature of the sector, the management's attitude towards e-marketing, and the availability of resources. Although social media marketing is increasingly being employed by SMEs in the agribusiness sector, they often lack systems for tracking and measuring their marketing activities. The role of management in shaping the perception and importance of marketing is a crucial factor, and customer focus is also a significant factor that influences marketing activities. The Covid-19 pandemic has compelled businesses, particularly small and medium-sized enterprises, to adapt to digitalization and evolving consumer needs. The case study of Agro Junikom, a medium-sized enterprise operating in the agribusiness sector in RSM, compared the company's perception and approach to e-business and e-marketing before and after the onset of the pandemic. The comparative analysis of two surveys conducted in 2018 and 2022 showed a significant development in marketing in the digital environment, highlighting the importance of implementing e-marketing to improve company performance when external factors significantly affect business operations. The study's implications are helpful for companies seeking to transition from traditional to digital business models. The findings underscore the need for investing in human, financial, and technological resources to gain support from management and professional teams. The study contributes to the academic literature on e-marketing implementation, providing practical insights for businesses. Successful implementation of e-marketing requires attention to both internal and external factors, ultimately leading to improved company performance.

Key words: digital technology, factors' influence, Covid-19, agrobusiness

Благодарност

ИЗЈАВА

„Изјавувам дека докторскиот труд го изработив самостојно, дека уредно ги цитирам сите користени извори и литература и дека трудот не е користен во рамките на други универзитетски студии или за стекнување на друго звање“.

М-р Сања Стојоска с.р.

„Изјавувам дека електронската верзија на докторскиот труд е идентична со отпечатениот докторски труд“

М-р Сања Стојоска с.р.

СОДРЖИНА:

1. ВОВЕД ... 10

1.1. Предмет на истражувањето ... 11

1.2. Цел и задачи на истражувањето ... 11

1.3. Содржината на истражувањето ... 13

2. ПРЕГЛЕД НА ДОСТИГНУВАЊАТА НА НАУЧНАТА ДИСЦИПЛИНА ПОВРЗАНИ СО ПРЕДМЕТОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ ... 14

2.1. Дефинирање на МСП ... 15

2.2. Појава на е-бизнис и е-маркетинг ... 17

2.3. Фактори кои влијаат на воведување на е-бизнис и е-маркетинг ... 18

2.3.1. Фактори од организациски контекст ... 20

2.3.2. Фактори од технолошки контекст ... 22

2.3.3.Фактори од екстерен контекст ... 23

2.3.4.Фактори од индивидуален контекст ... 24

3. ОБРАЗЛОЖЕНИЕ НА РАБОТНИ ТЕЗИ И ХИПОТЕЗИ ... 27

4. ПРИМЕНЕТИ НАУЧНИ МЕТОДИ И НАЧИН НА РАБОТА ... 29

5. ДОБИЕНИ РЕЗУЛТАТИ И НИВНО ЗНАЧЕЊЕ ... 38

5.1. Дескриптивна анализа на примерокот ... 38

5.2. Модел на улога и релевантност ... 43

5.3. Причини за ниска употреба на современи маркетинг алатки ... 51

5.4. Анализа на фактори ... 53

5.5. Студија на случај – Агро Јуником ДООЕЛ Скопје ... 66

5.5.1. Мапирање и оценување на бизнис модел користејќи БМК ... 67

5.5.2. Студија на случај ... 67

5.6. Промена на бизнис во е-бизнис ... 70

5.7. Настанати промени од бизнис во е-бизнис како резултат на влијание на covid-19 (студија на случај) ... 72

6. ПРИМЕНА НА РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО И МОЖНИ НАСОКИ ЗА НАТАМОШНО ИСТРАЖУВАЊЕ ... 76

7. ЗАКЛУЧОК ... 82

8. СПИСОК НА КОРИСТЕНАТА ЛИТЕРАТУРА И ДРУГИ ИЗВОРИ ... 84

9. Прилози ... 88

Прилог 1 Анкетен прашалник ... 88

Преглед на табели

Табела 1: Дефиниција на МСП од страна на Европска комисија 16
Табела 2 Дефинирање на факторите како независни и зависни променливи..... 27
Табела 3: Маркетинг сектор 40
Табела 4: Надворешни маркетинг услуги 40
Табела 5: Потрошувачки сегмент 41
Табела 6: Модел на улога и релевантност..... 44
Табела 7: Портфолио матрица на моделот на улога и релевантност..... 45
Табела 8: Улога односно важност на маркетингот за МСП од агробизнисот во РСМ..... 46
Табела 9: Степен на примена на маркетинг активности од страна на МСП во агробизнисот во РСМ 47
Табела 10: Сопствена веб-страна..... 48
Табела 11: Онлајн реклами (банери) 48
Табела 12: Оптимизација на пребарувач..... 48
Табела 13: Рекламирање на пребарувач..... 49
Табела 14: E-mail маркетинг 49
Табела 15: Online промоција 50
Табела 16: Online продажба..... 50
Табела 17: Мобилен маркетинг..... 51
Табела 18 Анализа на внатрешни фактори 55
Табела 19 Анализа на фактори (x1) 57
Табела 20 Ротирачка анализа на сумираните фактори за x1 58
Табела 21 Анализа на фактори (x2) 58
Табела 22 Ротирачка анализа на сумираните фактори за x2 58
Табела 23 Анализа на фактори (x4) 59
Табела 24 Ротирачка анализа на сумираните фактори за x4 59
Табела 25 Анализа на фактори (x7) 59
Табела 26 Ротирачка анализа на сумираните фактори за x7 60
Табела 27 Анализа на фактори (x8) 60
Табела 28 Ротирачка анализа на сумираните фактори за x8 61
Табела 29 Анализа на фактори (x11) 61
Табела 30 Ротирачка анализа на сумираните фактори за x11 61
Табела 31 Анализа на фактори (x12) 62
Табела 32 Ротирачка анализа на сумираните фактори за x12 62
Табела 33 Анализа на фактори (x14) 63
Табела 34 Ротирачка анализа на сумираните фактори за x14 63
Табела 35 Анализа на фактори (x15) 63
Табела 36 Ротирачка анализа на сумираните фактори за x15 64
Табела 37 Анализа на фактори (x20) 64
Табела 38 Ротирачка анализа на сумираните фактори за x20 64
Табела 39 Анализа на факторите кои влијаат на воведување на бизнис, е-бизнис и е-маркетинг 65
Табела 38 БКМ на Агро Јуником ДООЕЛ 68
Табела 39 Прелеминарна евалуација на алтернативниот бизнис модел 69
Табела 40 Финасии за 2022 година..... 70

Преглед на графикони

Графикон 1: Структура на испитаници и нивна работна позиција 38
Графикон 2: Степен на образование 39
Графикон 3: Степен на маркетинг образование 39
Графикон 4: Географски пазар 41
Графикон 5: Број на вработени 42
Графикон 6: Основна дејност 42
Графикон 7: Употреба на социјални медиуми 51

Преглед на слики

Слика 1: Дефиниција на микро, мали и средни претпријатија 16
Слика 2 Празен БМК со означени блокови 33
Слика 3 Примена на е-маркетинг алатки кај МСП во агробизнисот во РСМ 53

Список на скратеници

Република Северна Македонија	РСМ
Мали и средни претпријатија	МСП
Технолошка, организациска и екстерна рамка	ТОЕ
Бизнис Модел Канвас	БМК

1. ВОВЕД

Истражувањето на маркетинг и на е-маркетинг активностите на малите и средните претпријатија (МСП) претставува голем предизвик за истражување. Постоечките маркетинг истражувања се главно насочени кон големите претпријатија во развиените економии, а многу малку студии се фокусираат на МСП, особено во земјите во развој и неразвиените земји. Поради спецификите на маркетинг активностите на МСП кои имаат одредени отстапувања од стандардните концепти за маркетингот, истражувањето на маркетингот на МСП е многу разновидна област, со голем број на предизвици.

МСП се сметаат за двигатели на националните економии кои играат многу важна улога во севкупниот економски развој на секоја земја. МСП се главен извор на технолошките иновации и развој на нови производи. Тие, со нивниот висок обрт и приспособливост, имаат значајна улога во решавањето на регионалните и секторските нерамнотежи во економијата на една земја, а нивната способност за полесно влегување и напуштање на пазарите ги прави економиите пофлексибилни и конкурентни.

Ако економското значење на МСП е толку важно тогаш се поставува прашањето со кои предизвици се соочуваат МСП, односно како да ја надминат конкурентната неповолност во однос на големите претпријатија. Во голем број индустрии, одговорот се бара во дигитализација односно свесната примена на електронски маркетинг (е-маркетинг). Имено, зголемениот број на претпријатија кои се решаваат да имплементираат нова технологија и започнуваат да користат електронски медиуми за спроведувањето на нивните маркетинг активности, им даваат можност на истражувачите во полето на е-маркетинг да навлезат повеќе во оваа област. И покрај тоа што се соочени со бариери за негово усвојување, имплементацијата на е-маркетинг од страна на МСП покрај тоа што може да создаде многу можности, може и да ја промени формата и природата на работењето на бизнисите.

Новите е-бизнис и е-маркетинг технологии обезбедуваат позитивни деловни перспективи и за големите и за малите бизниси преку зголемување на ефикасноста (Dubihlela & Ngxukumeshe, 2016), подобрување на деловните операции (Faloye, 2014), проширување на пазарите, зголемување на бројот на клиенти и зајакнување за можноста за натпреварување на меѓународно ниво (Wanjau et al., 2012).

Придобивките на МСП кои одат во насока на потребата од инвестирање и прифаќање на нови и современи е-бизнис и е-маркетинг стратегии и технологии на ниво на претпријатија и сектор главно се однесуваат на подобрување на конкурентската предност, како и економски раст на микро и макро ниво (Faloye, 2014; Nurhadi et al., 2015). Сепак, и покрај потенцијалните придобивки кои произлегуваат од воведување и примена на нови технологии, различни студии потврдуваат дека малите и средните претпријатија бавно ги прифаќаат и користат технологиите за е-бизнис (Hove & Chikungwa, 2013). Како причини за оваа појава се наведуваат нивната аверзија кон ризик (Nguyen & Waring, 2013), потребата од инвестирање во технологии и ограничен пристап до финансиски средства (Jere et al., 2014), индивидуалната димензија на вработените и менаџментот (Dauda & Akingbade, 2011) и други фактори од надворешна и внатрешна природа кои се предмет на истражување на овој докторски труд.

Секако, појавата на пандемијата со covid-19 го нагласи значењето на подготвеноста на претпријатијата кон брзо прифаќање на промените настанати под

влијание на надворешните фактори, во кои воведувањето на информациско-комуникациските технологии имаат голема улога во одржливоста на работењето на претпријатијата.

Врз оваа основа, од маркетинг аспект значајно е да се испита кои фактори ги одредуваат различните е-бизнис и е-маркетинг решенија на МСП во Република Северна Македонија (РСМ). Во преден план е агробизнисот (вклучувајќи го и земјоделското производство и преработката), како еден од најзначајните сектори во македонската економија. Затоа, предмет на истражување во рамките на докторскиот труд се МСП во агробизнисот и нивната посветеност кон воведување, прифаќање и прилагодување на современи е-бизнис и е-маркетинг стратегии за подобрување на претприемачката позиција на претпријатијата во агробизнисот. Анализата опфаќа утврдување на внатрешни и надворешни фактори кои влијаат на утврдување на степенот на прилагодување на претпријатијата, како и нивната подготвеност за воведување на е-бизнис и е-маркетинг стратегии.

1.1. Предмет на истражувањето

Предмет на истражување на докторскиот труд се МСП во агробизнисот во РСМ и нивната посветеност кон воведување на современи е-бизнис и е-маркетинг стратегии во работењето на претпријатијата. Анализата опфаќа утврдување на внатрешни и надворешни фактори кои влијаат на воведување на е-бизнис и е-маркетинг стратегии. Примерокот е селектиран од Националната класификација на дејности од каде што беа издвоени 5 шифри на дејност кои припаѓаат во оваа група: 46.2 Трговија на големо со земјоделски суровини и живи животни; 46.61 Трговија на големо со земјоделски машини, прибор и опрема; 46.75 Трговија на големо со хемиски производи; 47.76 Трговија на мало со цвеќе, садници, ѓубриво, домашни миленици и храна за нив во специјализирани продавници и 47.78 Друга трговија на мало со нови производи во специјализирани продавници. Прибирањето на податоци е спроведено врз основа на базата на Централниот Регистар на РСМ и обезбедена е база на податоци на претпријатијата кои припаѓаат во секоја од наведените шифри на дејност, со полн назив, големина на претпријатие и контакт телефон. Понатаму, базата се филтрираше по категорија големина на претпријатие, опфаќајќи ги само МСП кои се од интерес за ова истражување. Исто така, последно именуваната шифра на дејност, 47.78 Друга трговија на мало со нови производи во специјализирани продавници, вклучува претпријатија кои не работат исклучиво во рамките на агробизнисот.

1.2. Цел и задачи на истражувањето

Целта на ова истражување е да се утврди влијанието на внатрешните и надворешните фактори во процесот на воведување на современи е-бизнис и е-маркетинг технологии од страна на МСП во агробизнисот. Потцел на истражувањето е да се направи споредба на влијанието на внатрешните и надворешните фактори при воведување на е-бизнис и е-маркетинг технологии во периодот пред појавата на Covid-19 и во период по појавата и за време на присуството на Covid-19.

Задачите на истражувањето се насочени кон класификација на факторите на внатрешни и надворешни фактори, со осврт на теориската рамка и поделбата на

технолошки, организациски, надворешни и индивидуални фактори. Методот на истражување се осврнува на анализа на следниве фактори: 1) пазарната позиција и ориентација на компанијата, 2) претприемачката позиција и ориентација на компанијата, 3) примената на маркетинг активности, 4) примената на online маркетинг активности, 5) примена, бариери и придобивки на платформи за маркетинг на социјални медиуми, 6) параметри за одредување на успехот на иницијативите спроведени преку социјалните медиуми, 7) функција на секторот маркетинг и маркетинг менаџерите во рамките на компанијата, 8) споредба со конкуренција, 9) активности на компанијата за мерење на значењето на маркетинг активностите за компанијата, 10) оценка на работењето на компанијата, 10) општи податоци за компанијата (географска распространетост и сектор, дејност, клиенти, број на вработени, годишен обрт).

Преку добиените резултати и насоки за промени на ставовите и нивото на прилагодување на МСП кон воведување на е-бизнис и е-маркетинг, оваа дисертација придонесува кон унапредување на маркетинг активностите и идентификување на е-маркетингот на МСП во рамките на агробизнисот во РСМ. Имено, придонесот од изработката на овој докторски труд е поделен на теоретски, емпириски и методолошки аспекти. Во досегашните истражувања, најчесто, предмет на истражување се МСП во општ поширок контекст, а поретко со фокус на агробизнисот. Во РСМ, сеопфатно истражување на фактори кои влијаат врз воведувањето на е-бизнис и е-маркетинг на МСП во агрокомплексот, со соодветна се методолошка класификација на компании кои се дел од агробизнисот, досега не е спроведено. Со тоа, се нагласува значајниот придонес на ова истражување кон литературата, како и кон емпириските и методолошките аспекти.

Дополнително, придонес кон литературата и теоретската рамка се дава преку вклучување на дополнителни, индивидуални фактори во истражувањето врз основа на препораките во досегашната литература.

Трудот дава одговор на следниве истражувачки прашања (ИП):

- ИП1: Колкава е важноста на маркетинг функцијата за МСП во агробизнис секторот во РСМ,
- ИП2: Што се подразбира под маркетинг активности за МСП во агробизнис секторот во РСМ, и до кој степен се применуваат,
- ИП3: До кој степен се применуваат е-бизнис и е-маркетинг активности од страна на МСП во агробизнис секторот во РСМ,
- ИП4: Кои внатрешни фактори влијаат на воведување и усвојување на е-бизнис и е-маркетинг од страна на МСП во агробизнис секторот во РСМ?
- ИП5: Кои надворешни фактори влијаат на воведување и усвојување на е-бизнис и е-маркетинг од страна на МСП во агробизнис секторот во РСМ? Каква е природата на агробизнис секторот во РСМ,
- ИП6: Кое е влијанието на пандемијата на Covid-19 врз дигитализацијата на агробизнис секторот во РСМ, односно во трансформација од трандиционален бизнис модел во е-бизнис,
- ИП7: Кои насоки се значајни за МСП во агробизнис секторот во РСМ за олеснување на процесот на трансформација од бизнис во е-бизнис.

1.3. Содржината на истражувањето

Во *воведот* се наведува описот на проблемот и целта на истражувањето. Целта на ова истражување е да се испитаат факторите што влијаат врз воведувањето и прифаќањето на современи е-бизнис и е-маркетинг активности во МСП. Изборот на темата се основа на порастот на употребата на нови технологии и трендови во секторот на МСП. Можноста на истражување се насочува кон тоа како претпријатијата се адаптираат на нив и што е потребно за да имаат успех во нивното воведување и прифаќање. Во *преглед на литературата* се дава преглед на достигнувањата во научната област кои се поврзани со предметот на истражувањето односно факторите кои влијаат на воведувањето на е-бизнис и е-маркетинг во претпријатијата и нивното влијание во успешноста на претпријатијата. Постојат многу студии кои ги анализираат факторите што влијаат на успехот на е-бизнис и е-маркетинг, меѓу кои квалитетот на производите и услугите, цената, промоцијата, дистрибуцијата, брендот, односот со клиентите, технолошките фактори итн. Во ова истражување се објаснува како претпријатијата се адаптираат на овие фактори и кои се неопходните услови за нивното успешно воведување и прифаќање. Во поглавјето *образложение на работните хипотези и тези*, се претставува процесот на формулирање на работните хипотези и тезите за истражувањето. Се образложуваат со цел да се објасни како е направен изборот на соодветните внатрешни и надворешни фактори (независни променливи) врз воведувањето на е-бизнис и е-маркетинг (зависни променливи). Исто така, претставен е начинот на тестирање на тезите и хипотезите преку научните методи. Во поглавјето *применети научни методи и начин на работа* се прикажуваат кои научни методи биле применети во истражувањето, како и начинот на работа. Во полгавјето *добиени резултати и нивно значење* се објаснуваат резултатите од истажувањето и како можат да се применат добиените резултати од истражувањето во практични ситуации. Во *заклучокот*, се сумираат главните резултати и заклучоци од истражувањето. Овој дел од трудот го објаснува значењето на истражувањето и ја потенцира важноста за примена на е-бизнисот и е-маркетингот во работењето на МСП.

2. ПРЕГЛЕД НА ДОСТИГНУВАЊАТА НА НАУЧНАТА ДИСЦИПЛИНА ПОВРЗАНИ СО ПРЕДМЕТОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Развојот на модерната технологија проследен со растот на конкуренцијата на глобално ниво, поделбата на пазарот и зголемувањето на неизвесноста на работењето, придонесува кон динамични и структурни промени во современото работно опкружување. Секторот на МСП е особено засегнат од овие појави. Во оваа насока, литературата веќе опфаќа широк аспект. Авторите се почесто го повторуваат придонесот на МСП кон отворањето на нови работни места, бруто домашниот производ (БДП), развојот на технолошки иновации и слично. На пример, во Европа, 99% од претпријатијата се класифицирани како микро, мали и средни и учествуваат со повеќе од 50% во целокупниот обрт и вкупната вработеност (European Commission, 2020).

Состојбата во РСМ е речиси идентична како и во Европа. Според Државниот завод за статистика (Соопштение за структурни деловни статистики, 2022), од вкупниот број на активни претпријатија во земјата, 99,7% припаѓаат на групата микро, мали и средни претпријатија и се многу важен индикатор за социјалниот развој. Сепак, најголем потенцијал се гледа во групата на МСП, кои ангажираат 42,1 % од вработените и создаваат 46,4 % од вкупната додадена вредност во деловниот сектор.

Агробизнисот (вклучувајќи го и земјоделското производство и преработката) е значаен сектор во македонската економија. Согласно последните податоци од Државниот завод за статистика од 2021 година, земјоделскиот сектор учествува со повеќе од 7,6% во вкупниот Бруто домашен производ на земјата и со повеќе од 12% во вкупната вработеност (ДЗС, 2022).

Сепак, и покрај тоа што играат голема улога во економијата во светски рамки, МСП се соочуваат со одредени бариери и предизвици во своето работење. Во текот на изминатите неколку децении, бројни студии беа спроведени со цел да ги испитаат деловни предизвици со кои се соочуваат МСП, меѓу кои ограничени ресурси, тежок пристап до потребни финансии, континуирана потреба од човечки капитал и прилагодување на нови технологии (Davis и Vladica, 2006). Дополнително, постојат истражувања за факторите кои ги поттикнуваат МСП да воведат информатичка технологија (Riemenschneider et al., 2003; Morgan et al., 2006). Во споредба со големите претпријатија, повеќето мали и средни се соочиле со бариери за воведување на информатичка технологија во нивното секојдневно работење, бидејќи тоа најчесто претставува иницијатива со високи трошоци, ризик и комплексна постапка и бара значителна техничка подготвеност на претпријатието (Pires и Aisbett, 2001; Chong et al., 2012).

И покрај тоа што се соочени со бариери за негово усвојување, спроведувањето на е-маркетинг од страна на малите и средни претпријатија може да создаде не само многу можности, туку може да ја промени формата на работењето на бизнисите. Зголемениот број на претпријатија кои се решаваат да имплементираат нова технологија и започнуваат да користат електронски медиуми спроведувањето на нивните маркетинг-напори, дава можност на истражување во областа на е-бизнисот и е-маркетингот.

Постоечките истражувања за е-маркетинг се главно насочени кон големите претпријатија во развиените економии, а многу малку студии се фокусираат на користење на електронските комуникациски технологии од страна на МСП во земјите во развој и неразвиените земји. Кај овие земји, вниманието е повеќе насочено кон

воведување на е-трговијата како дисциплина кај МСП (Molla и Licker, 2005; Kshetri, 2008; Jones et al., 2011; Iddris, 2012), а многу малку стават фокус на примената на е-маркетинг од гледна точка на МСП генерално, особено од агробизнисот. Затоа, оваа студија се обидува да даде придонес кон литературата во делот на испитување на факторите кои влијаат на воведување на е-бизнис и е-маркетинг во МСП.

Сето погоре наведено, особено доаѓа до израз во кризни состојби, што го докажа појавата на covid-19 пандемијата, која отвори многу значајни прашања. И покрај тоа што доволно информации регуларно циркулираа во медиумите, на претпријатијата им беше тешко да креираат јасна визија за нивната иднината во услови на секојдневна менливост на состојба и неизвесност. Менаџерите беа принудени да ги проценат, ажурираат и да ги менуваат своите стратегии; мораа да се прилагодат на работа од дома и на новото однесување на потрошувачите. Маркетинг експертите беа насочени кон пронаоѓање на соодветна комуникација со клиентите, користење на правилни и соодветни пазарни канали и ефикасно споделување на релевантна содржина.

Пандемијата со covid-19 резултираше со намален приход кај многу семејства бидејќи голем број луѓе останаа без работа, со што се намали и нивната куповна моќ (Baker et al., 2020). Оваа појава секако понатаму се рефлектираше на намалување на продажбите на претпријатијата бидејќи се намали побарувачката на производите. Ограничувањата за движење и патување дополнително придонесоа во намалување на продажбата. Намалениот приход пак ги принуди претпријатијата да пристапат кон адаптација на начини кои ангажираат пониски трошоци за максимизација на профит. Во таа насока, дигиталната комуникација се покажа како решение за МСП во новата реалност со одржување и проширување на широк опсег на постоечки и потенцијални клиенти, добавувачи и комитенти (Zhang et al., 2017). Според Martinovska-Stojceska et.al, 2021, појавата на Covid-19 значително ја нагласи потребата од ефективна дигитализација во земјоделско-прехранбениот сектор во РСМ како предулсов за online комуникација и е-трговија бидејќи сите актери во синџирите на снабдување и потрошувачите имаат потреба од се посилна и подиректна врска меѓу нив.

2.1. Дефинирање на МСП

Најшироко прифатената дефиниција за МСП е дадена од страна на Болтон комитетот во 1971 година (Bolton, 1971). Таа идентификува три клучни фактори кои имаат влијание врз управувањето и одлучувањето во МСП, и врз основа на овие фактори, наведува две дефиниции, од економски и статистичка аспект.

Според економската дефиниција, МСП мора да ги исполнуваат следните критериуми:

- Да имат релативно мал пазарен удел.
- Да се управувани од страна на сопственици или ко-сопственици на индивидуален начин а не преку формална менаџмент структура.
- Да се независни, односно да не се дел од поголеми претпријатија.

Статистичката дефиниција поставува три главни цели при дефинирањето на МСП:

- Определување на вистинската големина и придонес: Придонесот на МСП во различни економски показатели како БДП, вработеност, извоз, иновации и други. Ова помага во разбирањето на значењето на МСП во целокупната економија.

- Покажување на промената во придонесот: Како придонесот на секторот на МСП кон економијата се променил со текот на времето. Ова вклучува анализа на трендовите и оценка дали придонесот на секторот на МСП се зголемил или намалил во последните периоди.
- Овозможување на меѓународна споредба: Споредба помеѓу секторите на МСП во различни земји. Со усвојување на унифицирана и конзистентна статистичка дефиниција, станува можно да се споредуваат и да се одредуваат стандарди за МСП преку меѓународните граници.

Подоцна, во 1996 година, Европската комисија (ЕК) ја објави својата намера за установување на единствена и стандардизирана дефиниција за МСП, која потоа е спроведена на 17 декември 1997 година. Оваа дефиниција определува специфични критериуми кои треба да бидат исполнети во врска со различни елементи. Табелата 1 дава преглед на овие услови, кои вклучуваат фактори како број на вработените, независноста, рентабилноста или сметководствените информации.

Табела 1: Дефиниција на МСП од страна на Европска комисија

Критериум	Микро претпријатие	Мало претпријатие	Средно претпријатие
Број на вработени (макс)	9	49 вработени	249 вработени
Годишен приход (макс)	/	7.000.000 евра	40.000.000 евра
Биланс на состојба (макс)	/	5.000.000 евра	27.000.000 евра
Независност: % на сопственост што една или повеќе претпријатија може да го имаат (макс)	/	25%	25%

Извор: (DTI, 2000)

Во РСМ не постои единствена прифатена дефиниција за МСП. Во Законот за трговски друштва од 2004 година, во член 470 се класифицираат големите, средните, малите и микро трговци, од сметководствен аспект. Оваа дефиниција е усогласена со погоре цитираните дефиниција на Европската комисија, во однос на прагот за број на вработените, но не и со праговите за годишен приход и биланс на состојба.

Големина на друштвото	ЕУ дефиниција	Закон за трговски друштва 2004 г. (Изменет и дополнет 2013 г.)
Микро	<10 вработени ≤ЕУР 2 милиони обрт или биланс на состојба	<10 вработени ≤ЕУР 50.000 бруто годишен приход, изразен во МКД
Мало	10 до 50 вработени ЕУР 2–10 милиони обрт или биланс на состојба	≤ 50 вработени, И ≥ ЕУР 2 милиони годишен приход, изразен во МКД, ИЛИ < ЕУР 2 милиони годишен обрт (вкупни средства во актива), изразен во МКД
Средно	<250 вработени ≤ЕУР 50 милиони обрт ≤ЕУР 43 милиони биланс на состојба	≤250 вработени, И ≥10 милиони ЕУР годишен приход, изразен во МКД, ИЛИ < ЕУР 11 милиони годишен обрт (вкупни средства во актива), изразен во МКД

Слика 1: Дефиниција на микро, мали и средни претпријатија
Извор: (Министерство за економија, 2018)

2.2. Појава на е-бизнис и е-маркетинг

Во последната деценија, развојот на технологијата, компјутерските науки, дигиталната технологија, информатичките технологии и социјалните медиуми го променија начинот на работа на многу претпријатија, посебно во однос на пристапот кон маркетингот како една од најзначајните економски дисциплини. Економијата се менува, преминувајќи од економија насочена кон добра, во економија во која додадената вредност, посветеноста и економската корист се многу значајни. Оттука, брзиот подем на дигиталната технологија, World Wide Web (www), информатичките и комуникациските технологии и компјутерските науки доведоа до креирање на нов, електронски тип на маркетинг, и поголем дел од претпријатијата денес посветуваат посебно внимание на нивното online присуство (Liang и Huang, 1998). Со доаѓањето на нови информатички технологии, улогата на самата технологија повеќе не е да ги олесни процесите на претпријатието, туку е суштински елемент на неговата стратегија (Srinivasan et al., 2002). Поточно, конкурентната предност зависи од способноста на претпријатието навремено да ги прифати новите технологии и да ги имплементира во своите стратешки цели (Porter, 2001; Lee и Grewal, 2004). Во текот на изминатите две децении, научните истражувања во областа на маркетингот објаснуваат дека претпријатијата со повисоко ниво на маркетинг способност од нивните конкуренти имаат подобро разбирање на потребите и однесувањето на своите клиенти, што им овозможува пак да развијат поефективна маркетинг стратегија која, следствено, му овозможува на претпријатието да оствари конкурентска предност и со тоа подобри резултати од работењето.

При преглед на литературата за оваа проблематика, често се наидува на конфузија во дефинирањето на електронскиот маркетинг (е-маркетинг), е-трговија, е-бизнис и интернет маркетинг. Dehkordi at al. (2012) објаснуваат дека голем дел од авторите несоодветно ги употребуваат овие термини, односно ги употребуваат како различни термини со исто значење. Е-маркетингот е поширока дисциплина од интернет маркетингот, односно, додека интернет маркетингот се однесува на алатки директно поврзани со дигиталната технологија, како world wide web (www) и email, е-маркетингот дополнително ги вклучува и мобилните телефони, интранет, екстранет и други. Од друга страна, е-бизнис и е-трговија имаат уште поширок опсег од е-маркетинг. Под е-маркетинг стратегија се подразбира користење на постоечките ресурси и нивно комбинирање со модерни средства за комуникација со цел креирање на врска помеѓу претпријатието и клиентите во една поширока online околина.

Општо земено, е-маркетинг се дефинира како нов, модерен пристап за реално инволвирање на маркетингот на добра, услуги, информации па дури и идеи преку интернет и други средства за електронска комуникација (El-Gohary, 2010). Интересни се и дефинициите за е-маркетинг на Chaffey, Ellis-Chadwick, Mayer и Johnston (2009). Според Chaffey et al. (2009), е-маркетинг се однесува на употребата на електронска комуникациска технологија (интернет, веб-страни, email и безжични медиуми) во комбинација со традиционалните маркетинг-медиуми за да се креираат и испорачаат услуги за клиентите.

Примената на технологијата за електронска комуникација во маркетингот им отвара на сите актери на пазарот (добавувачи, организации на продавачи, поединци и МСП) бројни можности како што се: поголем пазар, медиум за рекламирање, дистрибутивен канал, платформа за продажни трансакции (Chaffey et al., 2009). Сепак,

зависи од деловните субјекти, особено МСП во помалку развиените земји, дали, како и кога ќе ги развиваат своите способности за искористување на можностите што произлегуваат од е-маркетинг, иако е-маркетингот се чини дека е нов маркетинг концепт за фирмите што работат во економиите во развој (El-Gohary, 2012). Се смета дека придобивките од е-маркетингот кај малите и средни претпријатија во помалку развиените земји ќе бидат поголеми, земајќи ја предвид природата на лошата инфраструктура, ограничените ресурси и силната конкуренција (El-Gohary, 2012). Ефикасноста на е-маркетинг се состои од зголемување на е-лојалноста, зголемување на продажбата и зголемување на атрактивноста на клиентите (Oh et al., 2008).

Во справувањето со кризни состојби, што се потврди со влијанието на пандемијата Covid-19, насочувањето кон е-маркетинг беше редок чекор кон постигнување на одржливост кај МСП од неколку аспекти: (1) користење на социјалните медиуми за промовирање на производи или бизниси (2) користење на online софтвер за контрола на паричните текови и оптимално управувајте со готовината. (3) следење на ниво на залихи, просечните куповни и продажни цени (Barann et al., 2019).

Земајќи ја во предвид важноста на експанзијата на информатичко-комуникациските технологии во целина, со особено потенцирање на неговата важност за е-бизнисот и е-маркетингот фокусот на истражувањата се насочуваат кон разбирање на факторите кои влијаат на воведување и прифаќање кон е-маркетингот од страна на претпријатијата.

2.3. Фактори кои влијаат на воведување на е-бизнис и е-маркетинг

Постојат бројни истражувања за факторите кои ги поттикнуваат МСП да воведат информатичко-комуникациска технологија. Во споредба со поголемите корпорации, повеќето МСП препознаваат одредени бариери во воведувањето на информациски технологии во секојдневните бизнис операции, како иницијатива со вишок трошок, голем ризик, сложена процедура, техничка неподготвеност и пристап до коминтенти (Riemenschneider et al., 2003; Morgan et al., 2006).

Со цел да се опише процесот на воведување на е-бизнис и е-маркетинг кај МСП, од суштинско значење е внимателно да се испита концептот на неговото воведување. За да можат да се одговорат прашањата за тоа како и зошто едно претпријатие се одлучува да започне со примена на е-маркетинг, неопходно е да се анализираат теориите кои ја обработуваат оваа проблематика, односно теориите за усвојување на достапната технологија. Постоечката маркетинг литература нуди неколку теории за истражување на одлучувачките фактори за имплементација на нова технологија од страна на МСП. Петте најкористени теории се Теорија на резонирана акција (TRA); Теоријата на планирано однесување (TPB); Модел за прифаќање технологија (TAM); Теорија на дифузија на иновации (IDT); Технолошка, Организациска и Екстерна рамка (TOE).

TRA е теорија која има исклучиво субјективен односно индивидуален аспект и алудира дека воведувањето односно прифаќањето на нова технологија е определено од намерата на поединецот да го изврши воведувањето или прифаќањето, а намерата е под директно влијание на два фактори: ставот кон однесувањето и субјективната норма (Davis, Bagozzi, & Warshaw, 1989). Поради критиките дека моделот не претпоставува ситуација во која однесувањето на поединецот не е по лична волја, моделот подоцна е надополнет од уште еден фактор, контрола на однесувањето. Така е произлезен моделот TPB, според кој постојат три фактори кои влијаат на намерата да се изврши одредено

однесување, а тоа се личниот став, субјективна норма и контрола на однесувањето. Сепак, и овој модел се оценува дека има слаба предвидувачка моќ поради блискоста помеѓу намерата и однесувањето особено применет во ситуација во која намерата и однесувањето се во голема корелација, како и дека не вклучуваат фактори со директно влијание, како личните норми и однесување во афект.

Уште еден модел развиен врз основа на TRA рамката е моделот TAM, кој е насочен да го објасни индивидуално однесување на поединецот во поглед на употреба на компјутер. Според TAM, однесувањето е повторно под влијание на намерата на поединецот, а намерата пак е заеднички одредена од „ставот кон“ и антиципираната корисност. “Ставон кон” пак, е под директно влијание на антиципираната корисност и леснотија при користење. И ова проширување на моделот не било доволно за критичарите, па El-Gohary (2012) тврди дека недостига ефектот на неколку важни фактори кои доаѓаат и од внатре и од надвор од организацијата.

Спротивно на претходно разработените модели, моделот на дифузија на иновација (IDT) го разработува прифаќањето на нови технологии од аспект „ориентиран кон процесите“ со цел да се опише како иновацијата може да се прифати и распредели меѓу луѓето (Yu & Tao, 2009). Основна рамка на која е базиран овој модел, иницијално развиен од Rogers во 1983, е широка анализа на многу психолошки и социолошки аспекти. Според него, стапката на прифаќање на иновации зависи од многу различни фактори, како сложеноста, компатибилноста, очекуваните предности, можност за проба и обсервација.

Финално, моделот TOE подразбира три сегменти, групи на фактори кои влијаат на воведување односно прифаќање на нова технологија, организациски, технолошки и екстерен. Оттука, TOE наидува на многу позитивни критики и се смета за добро воспоставена рамка за проучување на оваа проблематика (Morteza, Daniel, Jose, 2011; Ramdani, Chevers, Williams, 2013; Salwani, Marthandan, Norzaidi, Chong, 2009; Sila, Dobni, 2012; Zhu, 2004). Авторите го препознаваат и моментот на динамичка интеграција кој го нуди оваа рамка, каде промените во претпријатието се всушност симултано зависни не само од поединците во претпријатието туку и од карактеристиките на самото претпријатие (Hameed, Counsell, Swift, 2012; Molla, Licker, 2005). Исто така, мултидимензионалноста на TOE се смета за особена предност во однос на другите модели, следствено потенцирајќи ја неговата подобра објаснувачка моќ во однос на моделите кои покриваат само една димензија (Molla, Licker, 2005; Li, Xie, 2012). Моделот TOE подразбира три групи на фактори кои влијаат на воведување односно прифаќање на нова технологија, организациски, технолошки и надворешни фактори. Оттука, TOE наидува на многу позитивни критики и се смета за добро воспоставена рамка за проучување на оваа проблематика (Zhu, 2004; Salwani et al., 2009; Morteza et al., 2011; Ramdani et al., 2013; Sila, 2013). Авторите го препознаваат и моментот на динамичка интеграција кој го нуди оваа рамка, каде промените во претпријатието се всушност симултано зависни не само од поединците во претпријатието туку и од карактеристиките на самото претпријатие (Molla и Licker, 2005; Hameed et al. 2012). Исто така, мултидимензионалноста на TOE се смета за особена предност во однос на другите модели, следствено потенцирајќи ја неговата подобрата објаснувачка моќ во однос на моделите кои покриваат само една димензија (Molla и Licker, 2005; Li и Xie, 2012).

Затоа, од горенаведените причини, рамката TOE е избрана како теоретска основа за развој на овој истражувачки модел. Но сепак, и покрај повеќето позитивни евалуации за TOE, Ghobakhloo и Tang (2013) го критикуваат моделот дека ги изоставува поединечните карактеристики на поединците во претпријатието, вработените и

менаџерите, кои сепак имаат влијателна улога во процесот на прифаќање на нова технологија.

За таа цел, во овој докторски труд се дава соодветен придонес кон литературата со вклучување на индивидуалните аспекти во теоретската рамка за утврдување на внатрешните и надворешните фактори. Во таа насока, освен што се земени во предвид технолошките (технолошка инфраструктура и технолошка подготвеност на персоналот и менаџментот), организациските (организациска култура, поддршка од менаџментот, интернационализација и трошоци) и надворешните фактори (притисок од конкуренција, притисок од купувачи и притисок од добавувачи), ги опфаќа и релевантните фактори од индивидуален контекст (потенцијална корист од примена на е-маркетинг и едноставност во примената на е-маркетинг) кои влијаат на воведување и прифаќање на е-маркетинг од страна на МСП.

2.3.1. Фактори од организациски контекст

Според Thong (1999), наклонетоста кон промени и степенот на усвојување на нови технологии е главно детерминиран од внатрешните карактеристики на фирмата. Подолу во текстот е прикажано објаснување на факторите од оваа група на кои литературата посветува најголемо внимание.

- Организациска култура

Секое претпријатие, покрај спецификата на дејноста која ја врши, има и препознатливи интерни вредности, како култура, верувања, социјални движења, претпоставки, норми (Schein 1990; Smircich, 1983). Hough et al (2011) културата на претпријатието ја претставуваат како детерминанта за успехот на препријатието, додека пак Mahadea и Youngleson (2013) сметаат дека таа игра клучна улога во прифаќањето или одбивањето на нова технологија. Ghobakhloo et al. (2011) пак објаснуваат дека доколку претпријатието е отворено кон промени, поголема е веројатноста да прифати и технолошки новитети.

Во овој случај, организациската култура се однесува на отвореноста на тимот за прифаќање промени, нивната поддршка или аверзија кон можната иницијатива за е-маркетинг и нивните ставови во тој поглед.

Оттука, врз осново на погоре изнесеното, може да се претпостави силна врска помеѓу организациската култура и воведување на е-маркетинг.

- Поддршка од менаџментот

За влијанието на поддршката од менаџментот пишува Thong (2001), кој вели дека доколку највисокото раководство целосно се вклучи во имплементацијата на новиот систем, проектот е многу поверојатно да биде успешен. Ова значи дека менаџерите на сите нивоа треба индиректно да влијаат на другите членови на препрпријатието, а нивната поддршка може да се искористи за надминување на секој отпор кон промени во самото претпријатие. Оттука, според Teo (2007), ако високото раководство е подготвено

да прифати промени во организацијата, да усвои нови технологии и да инвестира ресурси во нови системи, тогаш во претпријатието владее расположение за полесно прифаќање на технолошки иновации. Во спротивно, повеќе автори меѓу кои Beatty et al. (2001) и Hatten (2015) тврдат дека процесот на воведување на иновации ќе застане без поддршка на менаџментот.

Дополнително, во малите и средни претпријатија одлуките најчесто се носат централизирано, односно главна улога има менаџерот/сопственикот (Nguyen и Waring, 2013). Cloete et al. (2002) пишуваат дека усвојувањето на е-дисциплините од страна на малите и средните претпријатија најчесто е директно поврзана со нивно прифаќање од страна на сопственикот.

Во литературата, три индивидуални контексти на сопственикот се тесно поврзани со неговото расположение во однос на е-маркетингот: иновативност, неговото ИТ искуство и способност и возраста. Воведувањето на е-маркетинг бара високо ниво на техничко знаење, добро познавање на претпријатието, неговите вредности, операции и култура, како и препознавање на важноста што ја имаат човечките ресурси. Затоа, воведувањето на нов сложен систем може да се каже дека подразбира акумулирање на знаењето. Кога менаџментот го доживува ова како пречка, не постои волја за воведување на промени (Hong и Zhu, 2006). Поради тоа, се смета дека оние претпријатија со поголема поддршка од страна на раководство, имаат тенденција да бидат посклони кон употребата и усвојувањето на промени.

- Интернационализација

Степенот на усвојување и употреба на нова технологија може да зависи од меѓународната ангажираност на претпријатието. Всушност, претпријатија кои работат со увоз или извоз, се поизложени на веројатноста да користат алатки поврзани со е-маркетинг.

Имено, познато е дека информатичките технологии го намалуваат влијанието на географските локации (Premkumar и Roberts, 1999), што доведува до тоа да претпријатијата кои делуваат на поширoки пазари, применуваат повеќе алатки за дигитално присуство. Повеќе автори ја потврдуваат позитивната корелација помеѓу меѓународното делување и воведување односно примена на дигитален маркетинг, Hollenstein (2004), Bayo-Moriones и Lera-López (2007), Bertschek и Fryges (2002), Abebe (2014) и други. Главниот аргумент е дека самата географска дисперзија на операциите на претпијатијата бара воведување на дигитални технологии, пред се, поради предностите кои ги нуди, најчесто во олеснување на комуникацијата и односот со добавувачи и купувачи.

Според тоа, може да се констатира дека постои позитивна корелација помеѓу меѓународното присиство на претпријатието и воведување односно примена на е-маркетинг.

- Трошоци

Трошоците за воведување и примена на нова технологија исто така се сметаат како значаен фактор кој директно влијае на ставот на МСП кон ова прашање. Логично, колку е пониска цената на одредена технологија, толку е поголема веројатноста да биде имплементирана (Premkumar и Roberts, 1999; Tornatzky и Klein, 1982).

Yoon и Hanna (2004) сметаат дека доколку претпријатието овозможи посебни шеми за насоки на вработените, редовни обуки, можност за едукација во странство и поповолна средина за истражување и развој, ќе постави стабилна основа за поголем технолошки напредок и намалување на трошоците поврзани со истиот. Сепак, во овој поглед, МСП се далеку зад големите корпорации, бидејќи немаат доволно ресурси на располагање, потешко можат да ги претпоставаат ризиците поврзани со почетните фази на воведување на е-маркетинг и немаат доволно моќ да ги поттикнат нивните партнери и купувачи позитивно да оговорат на примерот.

Според Thong (2001) и Antonelli (2014), додека големите корпорации имаат тенденција да ангажираат експерти во одредени области, малите фирми наидуваат на бариера поради нивниот ограничен пристап до информатички експерти и имаат многу мало искуство во проекти за имплементација на информатички технологии.

МСП можат лесно да ги воочат предностите и придобивките од примена на дигитален маркетинг, но не располаат со потребни ресурси или способности за негово воведување и примена.

2.3.2. Фактори од технолошки контекст

Технолошкиот контекст се однесува на карактеристиките на претпријатието кои имаат влијание на можноста за воведување на нова технологија поврзана со е-маркетинг. Фактори кои се најчесто застапени во научните истражувања и на кои литературата им дава најголемо значење во овој контекст се технолошката инфраструктура на претпријатието и ИТ способностите на вработените.

- Технолошка инфраструктура

Подготвеноста на претпријатието за воведување на нова технологија се однесува на тоа до кој степен технолошката инфраструктура, релевантните системи и техничките способности во претпријатието можат да го поддржат воведувањето на нова технологија и е-маркетинг (Zhu et al, 2006). Е-маркетингот бара координација на процесите по должината на синџирот на вредности. Оттука, поголема интеграција на постојните операции и интернет платформа подразбира поголем потенцијал за водење бизнис преку интернет (Al-Qirim 2007, Mirchandani и Motwani 2001, Premkumar 2003, Zhu et al. 2006).

Затоа, достапната технолошка инфраструктура е навистина потребна доколку претпријатието цели кон вклопување на е-маркетингот во синџирот на вредност (Tiago и Maria, 2010). Оттука, со колку подобра инфраструктура располага претпријатието, толку е поголема веројатноста дека претпријатието ќе воведе примена на нова технологија и обратно.

- Технолошка подготвеност на вработените и менаџментот

Ardjouman (2014) пишува дека имплементација на технологијата за електронско работење може да биде тесно поврзана со ставот на вработените кон ова прашање. Ова значи дека постои веројатност вработените кои немаат позитивен став кон технолошки промени, да се обидуваат на секаков начин да го избегнат користењето на новите технологии воведени во претпријатието. Оваа појава може да биде резултат на фактори како што се несоодветна обука и недоволно развиени вештини во е-маркетинг (Ghobakhloo et al., 2011; Zailani et al., 2009). Употребата на технологијата се потпира на база на знаење на вработените (Mahadea и Youngleson, 2013). Нивната експертиза долгорочно се поврзува со ефикасноста на усвојувањето, имплементирањето и искористувањето на достапната технологија во рамките на претпријатието.

2.3.3.Фактори од екстерен контекст

Постојат многу надворешни фактори разработени во литературата, секој со свое спечифично, поголемо или помало влијание врз одлуката на едно претпријатие за усвојување на нова технологија поврзана со имплементација на е-маркетинг. Елаборирани се многубројни фактори меѓу кои тип на индустрија, степен на пенетрација на интернет во општеството, интеграција со добавувачи и слично, но за целта на ова истражување, како фактори со најголемо влијание на интерниот став на претпријатието во однос на е-маркетинг, ќе бидат обработени: притисок од конкуренција, притисок од купувачи и притисок од добавувачи.

- Притисок од конкуренција

Повеќе истражувања во литературата се обидуваат да го поврзат прифаќањето на е-маркетингот од страна на едно претпријатие со степенот на компетенција во индустријата (Gatignon и Robertson, 1989; Zhu et al., 2006, Subramanian et al., 2014). Имено, познато е дека што посилна конкуренција, толку поголем напор вложува претпријатието во насока на негово подобрување.

Постои теорија дека едно претпријатие носи одлука за имплементација на нова технологија или за да биде првата на пазарот со ваква иновација и да ја искористи конкурентната предност од тоа (Wernerfelt, 1984), или како одговор на настанатите промени на пазарот на кои мора да се прилагоди со цел да опстои (Kuan и Chau, 2001).

Кога претпријатието се соочува со посилна конкуренција, со цел донесување на правилни одлуки, одлуките најчесто се засновани на пазарни информации. Една од поголемите предности што всушност напредните технологии ги овозможуваат е, меѓу другото, можност за побрзо собирање и полесно и поефикасно процесирање на пазарните информации. Според тоа, претпријатијата кои имаат поинтензивен пазарен притисок од страна на конкурентите, имаат тенденција повеќе да ги вреднуваат иновациите и новите технологии како техника за натпреварување на пазарот (Premkumar и Ramamurthy, 1995; Thong, 1999; Saboniene, 2015).

- Притисок од купувачите

Теорија која е делумно различна од погоре изразената е теоријата на Mehrtens et al. (2001) кои вели дека притисокот на претпријатијата за усвојување на нова техологија најчесто доаѓа од купувачите. Е-маркетингот меѓу другото се однесува на поблиска интеракција со купувачите во синџирот на набавка. Според Zhu et al. (2003), воведувањето на е-маркетинг не зависи само од желбата и посветеноста на самото претпријатие, туку и од ставот и вештините на купувачите во однос на интернет и нови технологии.

- Притисок од добавувачи

Пристапот до нови и олеснување на соработката со постоечките добавувачи се смета за еден од основните стимули за воведување на е-маркетинг во претпријатијата. Во сегашно време на изразена глобализација, оваа компетентност е, како што е признато во литературата, витален аспект за успехот на едно претпријатие.

Hong и Zhu (2006) тврдат дека колку е поголемо online присуството на партнерите, поголема е веројатност за воведување на е-маркетинг од страна на претпријатијата.

Иако нема доволно емпириски докази кои ја потврдуваат оваа корелација, со ова истражување ќе се оцени влијанието на дигиталното присуство на добавувачите врз тенденцијата на претпријатието да воведе и применува е-маркетинг.

2.3.4.Фактори од индивидуален контекст

Под индивидуален контекст генерално се подразбира лични сфаќања на вработените кон воведување на е-маркетинг. Голем број трудови во литературата анализираат различни фактори поврзани со огранизациската клима во поглед на имплементација на нова технологија, кои, за целта на ова истражување ќе бидат поделени во две групи: Потенцијални бенефити и корист од примена на е-маркетинг и едноставна примена.

- Потенцијални продобивки и корист од примена на е-маркетинг

Потенцијалните бенефити, односно ставот на вработените во однос на можните предности од примена на е-маркетинг, се смета дека е тесно поврзан со степенот на прифаќање на технологијата поврзана со е-маркетинг.

Според Atkinson (2007) потенцијалната предност на една технологија е степен до кој технологијата се смета дека е супериорна во однос на другите технологии со иста намена. Од друга страна, ставот на вработените кон употребата на технологијата е под влијание на нивната перцепција за личната корист од таа технологија, или со други зборови, кога вработените сметаат дека ќе имаат предност од употребата на новата технологија, се зголемува нивната намера да ја користат (Qteishat, 2014). Како предности се подразбираат позитивни промени или подобрувања кои влијаат на подобрување на деловните операции (Ghobakhloo et al., 2011). Ardjouman (2014) вели дека вработените

би пристапиле кон примена на нов пристап кон работата, само ако сметаат дека тој нов пристап, односно таа технологија, ќе им ја олесни секојдневната работа и ќе осигура дека нивните обврски и работни задачи се завршени, додека Martins et al. (2014) пристапувањето кон нова технологија го поврзуваат со брзината на извршување на работата. Од поглоре наведеното може да се констатира дека вработените би прифатиле нова технологија, односно нов маркетинг пристап, ако сметаат дека од тоа би имале корист во поглед на нивната ефикасност или продуктивност.

- Едноставност во примената на е-маркетинг

Прифаќањето на е-маркетингот исто така зависи од перцепираната едноставност, односно леснотија при неговата примена, која го мери степенот до кој едно претпријатие смета дека инвестирањето и имплементацијата на е-маркетинг бара минимален напор (Davis et al., 1989).

Моделот за прифаќање на технологијата (Technology Acceptance Model-TAM), под перцепирана леснотија, едноставност при користење подразбира степен до кој поединец субјективно верува дека користењето технологија не бара многу напори (Yaghoubi и Bahmani, 2010). Ohk et al. (2015) пак, ова субјективно верување го поврзуваат со нивото на слобода кое го има поединецот при користење на нова технологија, како и со предходно искуство во оваа насока. Перцепцијата на вработените во однос на леснотијата при користење на нова технологија, Saade и Bahli (2005) ја поврзуваат со нивната техничката експертиза и ИТ вештини.

Ако вработениот стравува дека ќе се соочи со потешкотии при користење на технологијата за е-маркетинг, тој или таа ќе има негативен став кон неа. Ова се верува дека е точно дури и кога вработениот гледа потенцијални користи од примена на новата технологија, било лични или во однос на работните задачи (Qteishat, 2014). Оттука, логично може да се констатира дека колку повеќе вложен напор бара новата технологија поврзана со е-маркетинг, на толку поголем отпор ќе наиде кај вработените.

Со цел да се развие сеопфатно разбирање на факторите кои влијаат на спроведувањето на е-бизнисот и е-маркетинг активностите во организациите, како основа се користи TOE рамката. Оваа рамка ги анализира и внатрешните и надворешните фактори кои можат да влијаат на усвојувањето на нови технологии и деловни практики.

Внатрешните фактори ги вклучуваат технолошките способности, организациската структура и ресурсите достапни во компанијата. Во таа насока, компанија со застарена технологија може да се обидува да имплементира нови практики за е-бизнис, додека добро структурирана организација со доволно ресурси може да има поголеми шанси за успех.

Надворешните фактори ги вклучуваат пазарна конкуренција, владини регулативи и однесување на клиентите. Овие надворешни фактори можат многу да влијаат на способноста на компанијата да усвои и имплементира нови технологии и деловни практики, бидејќи тие можат да создадат бариери за влез или да создадат стимулации за иновации.

Со анализа на влијанието на овие различни фактори врз усвојувањето и прифаќањето на активностите за е-бизнис и е-маркетинг, се развива посеопфатно разбирање за сложената динамика во организациите. Оваа информации може да бидат корисна за претпријатијата кои сакаат да ги подобрат своите практики за е-бизнис, како и за истражувачите заинтересирани да ги проучуваат пошироките трендови и начини за на усвојувањето технологија во различни индустрии.

3. ОБРАЗЛОЖЕНИЕ НА РАБОТНИ ТЕЗИ И ХИПОТЕЗИ

По презентацијата на теоретскиот дел, односно воспоставувањето на теоретската рамка на оваа дисертација, формулирани се истражувачките прашања, работните тези и хопотези во кои се содржани теориите и релациите претставени во резимето на литературата.

Користејќи ги карактеристичните групи на фактори обработени од теориите TRA, TPB, TAM, IDT и TOE, се поставуваат прашањата „до кој степен МСП ги применуваат различните маркетинг решенија“, “кои се факторите кои влијаат на тоа до кој степен МСП применуваат класични или иновативни, онлајн маркетинг решенија” и “ кои се факторите кои влијаат на тоа до кој степен МСП применуваат алатки за маркетинг на социјалните медиуми”. Врз основа на релевантните размислувања на литературата (Fuller и Love, 2006; Xu et al. 2007; Ghobakhloo et al., 2011; Omar et al., 2011) постои врска помеѓу внатрешните и надворешните фактори, и примената на е-маркетинг од страна на МСП. Оттука, истражувањето започнува со изолирање на овие фактори, а потоа утврдување на нивната корелацијата со примената на е-маркетингот од страна на МСП.

Со други зборови, во рамките на дефинирање на методот на работа, беа утврдени внатрешни и надворешни фактори кои во литературата се базираат на теоријата за технолошка, организациска и надворешна рамка (TOE). За потребите на методот на истражување, се анализира влијанието на утврдените фактори (независни променливи) врз воведувањето и прифаќање на е-бизнис и е-маркетинг активностите (зависни променливи) од страна на претпријатијата.

Табела 2 Дефинирање на факторите како независни и зависни променливи

	Зависни променливи	Внатрешни фактори	Надворешни фактори	Број на прашања од прашалникот
y1:	Степен на примена на бизнис и е-бизнис	x		3.1-3.20
y2:	Степен на примена на е-маркетинг	x		4.1-4.8
	Независни променливи			
x1:	Пазарната позиција и ориентација на компанијата	x	x	1.1-1.9
x2:	Претприемачката позиција и ориентација на компанијата	x	x	2.1-2.5
x3:	Користење на социјалните медиуми како маркетинг алатка	x		5.1
x4:	Примена на платформи за маркетинг на социјални медиуми	x		5.2.1 – 5.2.6
x5:	Времетрање на примена на социјални медиуми во вашите маркетинг активности	x		5.3
x6:	Фактори кои влијаат на одлуката да почнете со маркетинг преку социјалните медиуми	x	x	5.4.1-5.4.6
x7:	Бариери за користење на социјални медиуми	x		5.5.1 – 5.5.5

x8:	Ставови за примена на социјални медиуми за подобрување на процесите во компанијата	x		5.6.1-5.6.19
x9:	Главни придобивки од користењето на социјални медиуми	x	x	5.7.1-5.7.6
x10:	Параметри за одредување на успехот на иницијативите спроведени преку социјалните медиуми	x		5.9.1-5.9.5
x11:	Споредба со конкуренција	x		6.3.1-6.3.6
x12:	Мерливост на фактори - индекси	x		6.4.1-6.4.11
x13:	Оцена на компанијата	x	x	7.1.1-7.1.9
x14:	Оцена на компанијата во споредба со конкуренти	x	x	7.2.1 – 7.2.9
x15:	способноста на вашата компанија за прилагодување	x		8.1-8.2
x16:	Географска позиција на компанијата	x		9.1
x17:	Дејност	x		9.3
x18:	Години на работење	x		9.4
x19:	Број на вработени	x		9.5
x20:	Ставови за значење на маркетингот	x		9.11.1-9.11.3

Врз основа на погоре наведеното, со главната хипотеза се претпоставува дека внатрешните и надворешните фактори не влијаат на воведувањето и прифаќањето на современи е-бизнис и е-маркетинг активности од страна на претпријатијата (Но).

Испитувањето на оваа хипотеза е од суштинско значење за разбирање на тоа како претпријатијата се адаптираат на новите технологии и трендови во бизнисот. Ако Но се прифати како вистинита, тоа би значело дека ниеден од факторите што се испитуваат немаат значаен ефект врз воведувањето и прифаќањето на современи е-бизнис и е-маркетинг активности. Испитувањето на оваа хипотеза е значајно од академска и практична гледна точка, бидејќи го истражува начинот на кој претпријатијата се адаптираат на новите технологии и трендови во бизнисот. Ако Но се прифати како вистинита, тоа би покажало дека претпријатијата не се притиснати да воведуваат нови технологии и бизнис практики поради надворешни и внатрешни фактори. Оваа констатација би имала значајно влијание врз начинот на кој претпријатијата ги донесуваат своите одлуки за воведување на нови технологии и бизнис практики.

Со алтернативните хипотези се тестираат сите погоре наведени фактори со претпоставка дека имаат значително влијание врз воведувањето и прифаќањето на современи е-бизнис и е-маркетинг активности од страна на претпријатијата (На).

Сепак, алтернативните хипотези претпоставуваат дека сите фактори се значајни за воведувањето и прифаќањето на современи е-бизнис и е-маркетинг активности. Во случај да се прифати било која од алтернативните хипотези, тоа би покажало дека претпријатијата е потребно да се адаптираат на внатрешните и надворешните фактори за да имаат успех во воведувањето на нови технологии и бизнис практики.

4. ПРИМЕНЕТИ НАУЧНИ МЕТОДИ И НАЧИН НА РАБОТА

Според Kothlari (2004), цел на секое истражувањето е да се откријат одговори на прашања преку примена на научни методи. Иако секоја истражувачка студија има своја специфична цел, тој целите на истражувањето ги дели во четири широки групи:

1. Да се запознае со некоја појава или да добијат нови сознанија за неа (истражувачки студии);
2. Прецизно да се прикажат карактеристиките на одредена индивидуа, ситуација или група (дескриптивни студии);
3. Да се определи зачестеноста со која нешто се случува (дијагностички студии);
4. За тестирање на хипотези за причинско-последувателна врска помеѓу променливите (истражувачки студии за тестирање на хипотези).

Понатаму, во зависност од целите на истражувањето, Kothlari (2004) дефинира четири основни типови на истражување:

- Дескриптивно наспроти аналитичко: дескриптивното истражување вклучува анкети и прашалници за утврдување факти од различни видови. Главната цел на описното истражување е опис на состојбата на работи како што постои во моментов. Главната карактеристика на овој метод е дека истражувачот нема контрола врз променливите; може само да идентификува што се случило или што се случува. Методите на истражување кои се користат во описното истражување се анкетни методи на сите видови, вклучително и компаративни и корелациски методи. Во аналитичките истражувања, од друга страна, истражувачот треба да користи факти или информации кои се веќе достапни и да анализира овие за да се направи критичка евалуација на податоците.
- Применето наспроти фундаменталното: Применетото истражување има за цел да најде решение за непосредниот проблем со кој се соочува општеството или индустриската/деловна организација, додека фундаменталното истражување главно се занимава со генерализации и формулирање на теорија. Така, централната цел на применетите истражувања е да се открие решение за некој итен практичен проблем, додека основното истражување е насочено кон изнаоѓање информации кои имаат широка база на апликации и на тој начин, се додава на веќе постоечкото организирано тело на научни сознанија.
- Квантитативно наспроти квалитативно: Квантитативното истражување се заснова на мерење на количината или бројни износи. Тоа се применлива за појави кои можат да се изразат во однос на количината. Квалитативното истражување, од друга страна, се занимава феномени кои се однесуваат или вклучуваат квалитет или вид. Со други зборови, квантитативното истражување дава одговори на прашањето "колку", додека квалитативното истражување дава одговори на прашањето "зошто". Квалитативното истражување има за цел да ги открие основните мотиви и желби на поединци, деловна организација или општество, користејќи длабински интервјуа за таа цел. Ова истражување нуди можност за поблиска анализа на различните фактори кои ги мотивираат поединците да се однесуваат на одреден начин или кои влијаат на нивниот став кон одредена појава.

- Концептуално наспроти емпириско: Концептуалното истражување е поврзано со некоја апстрактна идеја(и) или теорија. Генерално се користи за равивање на нови концепти или да ги реинтерпретираат постоечките. Од друга страна, емпириското истражување се потпира само на искуство или набљудување, често следење на теоријата. Тоа е истражување засновано на податоци, кое доаѓа до заклучоци кои можат да се потврдат со набљудување или експеримент. Емпириското истражување е соодветно кога се бара доказ дека одредени варијабли на некој начин влијаат на други променливи. Доказите собрани преку експерименти или емпириски студии денес се сметаат за најсилна поддршка за дадена хипотеза.

Со цел да се истражи влијанието на внатрешните и надворешните фактори врз воведувањето на е-бизнис и е-маркетинг од страна на МСП во агробизнисот во РСМ, спроведено е **теренско истражување** за прибирање на податоци од претпријатијата во секторот. За таа цел, се користи структуриран анкетен прашалник. За подготовката на прашалникот користени се неколку извори на податоци: соодветна научна литература (Gati, 2015) и теориска рамка која ја анализира проблематиката на истражувањето, ставови на експерти во областа на маркетингот, експерти во областа на анализа на пазарот и искусни познавачи на македонскиот агробизнис.

Истражувањето е спроведено на територија на РСМ и опфаќа МСП во рамките на агробизнисот. Примерокот е селектиран од Националната класификација на дејности од каде што беа издвоени 5 шифри на дејност кои припаѓаат во оваа група:

- 46.2 Трговија на големо со земјоделски суровини и живи животни
- 46.61 Трговија на големо со земјоделски машини, прибор и опрема
- 46.75 Трговија на големо со хемиски производи
- 47.76 Трговија на мало со цвеќе, садници, ѓубриво, домашни миленици и храна за нив во специјализирани продавници
- 47.78 Друга трговија на мало со нови производи во специјализирани продавници

Прибирањето на податоци е спроведено врз основа на базата на Централниот Регистар на РСМ и обезбедена е база на податоци за претпријатијата кои припаѓаат во секоја од наведените шифри на дејност, со полн назив, големина на претпријатие и контакт телефон. Понатаму, базата се филтрираше по категорија големина на претпријатие, опфаќајќи ги само МСП кои се од интерес за ова истражување. Исто така, последно именуваната шифра на дејност, 47.78 Друга трговија на мало со нови производи во специјализирани продавници, вклучува претпријатија кои работат и пошироко од рамките на агробизнисот. Во соработка со Gauss Poll Ltd.- консултантска компанија за изработка на премиум студии во социо-економски сегменти, контактирани се телефонски сите претпријатија од базата со што е реализирано нејзиното последното прочистување, кое резултира со нејзината финална верзија.

Анкетниот прашалник е дизајниран врз основа на сеопфатен преглед на литература и претходно спроведено истражување во рамките на International scientific committee of the Conference "European Agriculture and Food Value Chain: Dynamics and

Innovations" во 2018, и е одобрен од експерти во областа маркетингот од Факултетот за земјоделски науки и храна - Скопје. Прашалникот се состои од повеќе затворени прашања кои се фокусираат на специфичната практика кај МСП во агробизнисот за воведување односно примена на е-маркетинг. Прашањата се ограничени на фиксен сет на понудени одговори:

а. Да/не прашања

б. Повеќекратен избор

в. Прашања по Ликертова скала - типична форма на прашање по Likert скала обично го зема следниот формат: Воопшто не се согласувам; Не се согласувам; Ниту се согласувам ниту се согласувам; Се согласувам; Потполно се согласувам. Структурата на потенцијалните одговори е лесно мерлива и треба да ги објасни факторите кои се предмет на анализа, врз основа на моделот TOE. Прашалникот е понатаму обработен во Google Forms и дистрибуиран по email до малите и средни претпријатија од страна на Gauss Poll Ltd.

Примерокот е составен од околу 200 претпријатија, до кои е доставен анкетниот прашалник. Добиени се 78 одговори.

Со цел да се утврди влијанието на Covid-19 врз примената на е-бизнис и е-маркетинг од страна на МСП во агробизнисот во РСМ, се применува **студија на случај** за Агро Јуником ДООЕЛ. Изборот на соодветно претпријатие за анализа на студија на случај бара внимателно разгледување на неколку фактори. Прво, претпријатието мора да биде релевантно за темата или индустријата што се изучува. Второ, треба успешно да делува во областа што се проучува. Трето, треба да има доволно достапни информации за претпријатието за да се олесни темелната анализа, вклучувајќи финансиски извештаи и можност за интервјуа со клучниот персонал. На крај, претпријатието треба да е во можност да долови различни перспективи или искуства кои се релевантни за анализата на студијата на случај. Со внимателно оценување на овие фактори, се проценува дали претпријатието избрано за анализа на студијата на случај е соодветен и репрезентативен примерок што ќе даде значајни сознанија и веродостојни заклучоци.

Преку евалуација на погоре наведените фактори, избрано е претпријатието Агро Јуником - предмет на анализа на студија на случај во оваа докторска дисертација. Имено, Агро Јуником е фамилијарно претпријатие основано во 1990 година и е дел од пионирите во агробизнис секторот во РСМ. Доминантна дејност е увоз и дистрибуција на производи за примена во земјоделството, што ја потенцира диверзификацијата на клучни партнери на домашни и меѓународни. Бидејќи делува во свои продажни единици и во секторот на големопродажба и малопродажба, ги опфаќа сите сегменти на потрошувачи во агробизнисот, физички лица – индивидуални земјоделци и хоби производители, и правни лица – трговци односно препродавачи и земјоделски стопанста. Од аспект на достапни ресурси, важно е да се потенцира персоналот со кој претпријатието располага. За разлика од најголемиот дел претпријатија во секторот кои беа предмет на анализа и се дел од репрезантативниот примерок, и за кои од одговорите на прашалникот се утврди дека се мали, семејни претпријатија со помалку од 10 вработени, Агро Јуником брои тим од 150 луѓе. Понатаму, благодарение на добро развиената инфраструктура, претпријатието во целост ја покрива и географската сегментација на пазарот на територијата на РСМ, покривајќи ги со сопствени складишни центри сите клучни земјоделски региони во РСМ, Скопје, Кавадарци, Струмица, Битола и Ресен. За крај, клучно е да се напомене дека претпријатието располага со широк асортиман на производи, со што се избегнува пристрасност во самата анализа, односно добивање одговори кои се однесуваат само на

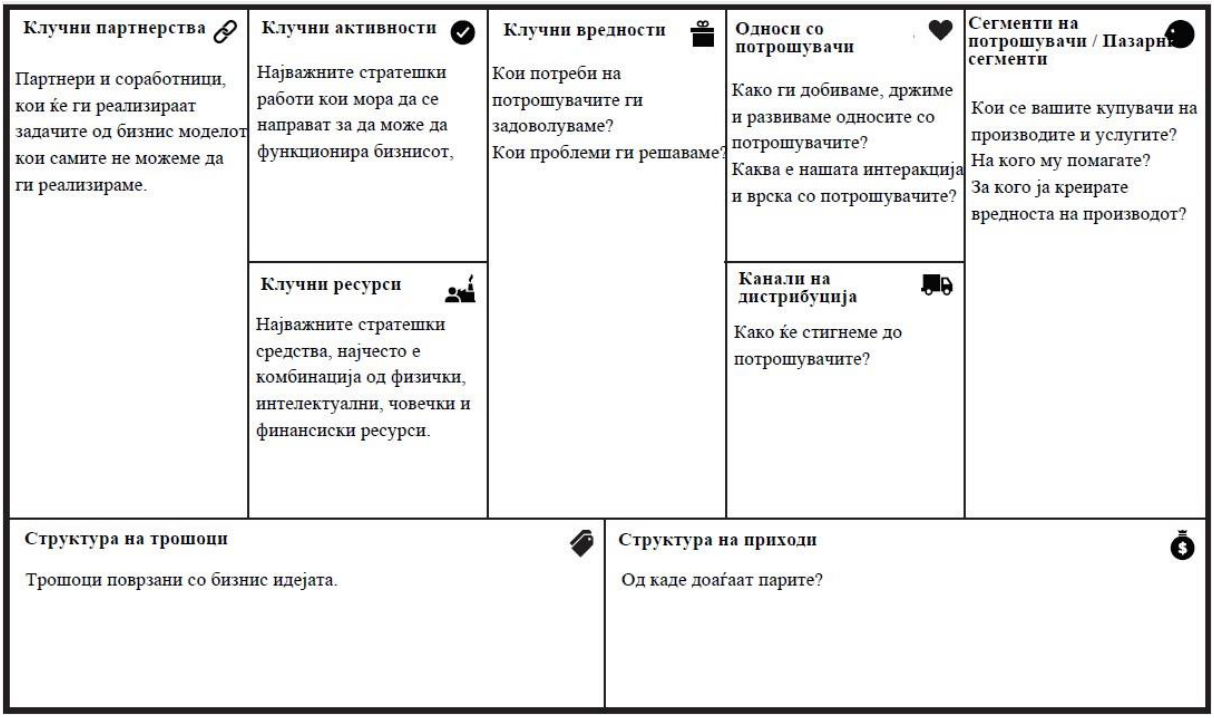
еден или неколку делови на портфолиото на производи во агробизнисот за земјоделска примена.

Имено, според Yin (2003), медологијата студија на случај треба да се применува во случај кога одреден феномен се испитува точно во околината во која се случува. Целта на ова истражување е да се разберат процесите и односите во дадена средина, односно претпријатие, во нови, променети услови на работа. Студијата на сличај во ова истражување е всушност субјективен случај анализиран преку детално интервју, чија квалитативна анализа на содржината е пренесена преку, на некој начин, реална парадигма.

За анализа на оваа студија на случај е применет Бизнис Модел Канвас (БМК) (Business Canvas Model). Терминот Бизнис модел претставува еден од клучните зборови во современата бизнис литература (Zott et al., 2011; Onetti et all., 2012). Терминот Бизнис модел не претставува само алатка за практична примена, туку и сам по себе е предмет на анализа кај истражувачите (Zott et al., 2011). Литературата препознава многу обиди за дефинирање на концептот на бизнис модел (Zott et al., 2011; Onetti et al., 2012), но и многу обиди за потенцирање на неговата значајност (Linder, Cantrell 2000; Chesbrough, 2010; McGrath, 2010; Sosna et al., 2010; Osterwalder, Pigneur, 2010). Shafer et al, во 2005, откриваат дека при анализа на научни публикации во периодот помеѓу 1998-2002, сретнале 12 различни дефиниции за поимот Бизнис модел, но дека ниту една од нив не е целосно прифатена од бизнис заедницата (Shafer et al., 2005). Сепак, според најголем број од авторите, Биснис модел претставува одговор на прашањето "како претпријатието остварува профит", а се сведува на купувачи, канали на продажба, партнери и добавувачи, фокусирајќи се на креирање на додадена вредност, во одредена бизнис околина (Osterwalder, Pigneur, 2010; Zott, Amit, 2010). Современата литература разработува два концепти во однос на креирање односно трансформација на бизнис модел во дадена бизнис околина, како конкурентска предност и бизнис прилика или можност. Со други зборови, бизнис моделот преставува еден вид на патека до стекнување на конкурентска предност, преку искористување на согледана бизнис прилика (Teece 2010; McGrath 2010; Zott et al. 2011).

Како што беше претходно наведено, значењето на терминот бизнис модел може да варира во зависност од авторот, но генерално се однесува на тоа како едно претпријатие функционира, креира вредност и генерира профит (Shafer et al., 2005). Традиционално, бизнис моделите се фокусирани на економските придобивки, без да се земат предвид еколошките и социјалните прашања. Сепак, одржливите бизнис модели, кои ги опфаќаат сите три столба на одржливост (социјална, еколошка и економска), стануваат сè попопуларни во академската литература (Bocken et al., 2019). Geissdoerfer et al. (2018) предлагаат дефиниција за одржливи бизнис модели која вклучува проактивно управување со повеќе засегнати страни, создавање вредност за широк опсег на засегнати страни и подолгорочна перспектива. Новите бизнис модели често произлегуваат од новите технологии и иновации, кои можат да ги принудат актерите во индустријата да ги променат своите операции (Athanasopoulou et al., 2019; Morkunas et al., 2019). Неколку автори ги испитуваат потенцијалните влијанија на овие промени врз трите столба на одржливост во различни индустрии (Ford et al., 2016; Niaki et al, 2019). Правењето промени во бизнис моделот може да има влијание врз социјалните, еколошките и економските перформанси на компанијата, но нема многу достапни студии кои би го воделе развојот на одржливи деловни модели (Joyce и Paquin, 2016; Lüdeke-Freund, 2013). Сепак, Бизнис Модел Канвас (БМК) на Osterwalder и Pigneur е најчесто користена алатка од страна на претприемачите за дизајнирање и креирање на бизнис модели.

Развиени се повеќе методи за конципирање на бизнис моделите, преку нивно делење на различни компоненти. Фокусот на овие компоненти често е кон економскиот аспект, бидејќи бизнис моделот во суштина е логиката на создавање вредност и нејзино доставување до потрошувачите. Osterwalder и Pigneur (2010) предлагаат сеопфатен пристап за анализа или развој на бизнис модел, кој ги вклучува клучните партнери, структурата на трошоците, клучните ресурси, клучните активности, понудената вредност, односот со потрошувачите, каналите, сегментите на купувачи и тековите на приходите. Овој пристап, како што беше и претходно напоменато, познат како Osterwalder and Pigneur Business Model Canvas, е популарна алатка меѓу претприемачите поради неговата способност да објасни како функционира бизнис моделот. Додека другите модели може да се фокусираат на различни области како што се технологијата, организацијата или стратегијата, канвас моделот е структуриран околу девет критични елементи. Според Osterwalder и Pigneur (2010), бизнис моделот е составен од девет блокови, во чие јадро е лоциран блокот на клучни вредности. Ова се однесува на производите или услугите кои ја прават компанијата попривлечна за потрошувачите преку исполнување на нивните потреби на единствен начин. Вредноста може да се создаде со подобрување на постојните понуди или со иновација, односно развивање на нов начин да се понуди вредност.



Слика 2 Празен БМК со означени блокови

Извор: www.strategyzer.com

Блокот на клучните партнерства се однесува на односите што едно претпријатие ги има со други организации вклучени во повисоките нивоа на нејзините основни активности. Овие партнерства генерално се класифицирани како добавувачи на клучни ресурси или како стратешки партнери, и тие играат значајна улога во ефективното функционирање на претпријатието.

Во моделот канвас на Osterwalder и Pigneur (2010), блокот клучни активности се однесува на најважните активности кои се неопходни за одржување на работата на претпријатието. Видовите на активности може да варираат во голема мера во зависност

од природата на бизнисот, вклучувајќи производство на физички производи, управување со логистика, маркетинг, решавање проблеми за потрошувачите, градење и одржување на мрежа или платформа на потрошувачи и други. Од друга страна, блокот клучни ресурси ги претставува суштинските ресурси кои се потребни за основните економски активности на претпријатието. Овие ресурси може да вклучуваат човечки, интелектуални, физички и финансиски средства кои се неопходни за создавање, испорачување и доловување на додадена вредност. Интелектуалните ресурси често се засноваат на човечки компетенции, додека физичките ресурси може да се добијат од надворешни партнери кои имаат експертиза да испорачаат вредност на претпријатието. Затоа, потребните ресурси на едно претпријатие може да потекнуваат од внатрешни или надворешни извори, или комбинација од двете.

Во БМК, блокот односи со потрошувачи се однесува на видот и нивото на интеракција помеѓу претпријатието и неговите потрошувачи, без разлика дали тоа вклучува физичка или дигитална комуникација. Во меѓувреме, блокот сегменти на потрошувачи/пазарни сегменти ги опишува различните групи потрошувачи кон кои е ориентиран бизнисот, вклучувајќи ги нивните специфични карактеристики и потребите што претпријатието се обидува да ги исполни.

Блокот канали на дистрибуција опишува како едно претпријатие комуницира со своите потрошувачи и ја испорачува својата вредност. Ова може да вклучува различни функции, како што е подигање на свеста, помагање на потрошувачите да ја проценат понудената вредност, олеснување на процесот на купување, испорака на вредноста и обезбедување поддршка по купувањето.

На дното на БМК се наоѓаат блоковите Структура на приходи и Структурата на трошоците. Блокот структура на приходи се однесува на паричните средства што ги генерира претпријатието преку повторливи или еднократни трансакции со потрошувачите. Блокот структурата на трошоци, од друга страна, ги прикажува трошоците што ги прави претпријатието при секојдневните операции, вклучувајќи ги и трошоците поврзани со набавка на ресурси или одржување на клучните активности.

Schoormann et al. (2019) идентификуваат различни можности за интегрирање на аспектите на одржливост во постојните рамки, вклучително и менување на содржината на елементите, поделба на елементите, преструктуирање на целата рамка, додавање нови елементи, поврзување елементи и вклучување нови погледи или принципи во рамката.

Следствено, врз основа на целта на истражувањето и потребите за утврдување на влијанието на надворешните и внатрешните фактори врз степенот на воведување на е-бизнис и на е-маркетинг од страна на претпријатијата, методот на работа ги опфаќа следните постапки:

- Со цел да се формира мерка за степенот на воведување на е-бизнис и на е-маркетингот страна на претпријатијата, се користи коефициентот Cronbach's Alpha за да се испита внатрешната конзистентност на ставките/податоците поврзани со нивото на воведување на е-бизнис и на е-маркетинг од претпријатијата,
- Утврдување како воведувањето на е-бизнис и на е-маркетинг од претпријатијата зависи од внатрешни и надворешни фактори (Пазарната позиција и ориентација на компанијата, претприемачката позиција и ориентација на компанијата, примената на маркетинг активности, примената на online маркетинг активности, примена, бариери и придобивки на платформи за маркетинг на социјални медиуми, параметри за одредување на

успехот на иницијативите спроведени преку социјалните медиуми, функција на секторот маркетинг и маркетинг менаџерите во рамките на компанијата, споредба со конкуренција, активности на компанијата за мерење на значењето на маркетинг активностите за компанијата, оценка на работењето на компанијата, општи податоци за компанијата (географска распространетост и сектор, дејност, клиенти, број на вработени, годишен обрт),

- Со цел да се намали димензионалноста на проблемот, се користи анализа на фактори (англ. Factor analysis),
- Со цел утврдување на влијанието на најзначајните фактори врз воведувањето на е-бизнис и е-маркетинг кои ќе произлезат од анализата на фактори, се користи регресиона анализа. За анализа на податоците се користеше софтверот Stata/MP 14.0,
- Со цел споредба на влијанието на Covid-19 како надворешен фактор врз воведувањето на е-бизнис и е-маркетинг во период пред и по појавата на пандемијата, се применува квалитативен метод на истражување - Студија на случај на претпријатие од примерокот за детално набљудување на субјектот со цел генерализирање на добиените резултати и знаења.

Cronbach's Alpha е коефициент на веродостојност што ја мери внатрешната конзистентност на збир на ставки или променливи кои треба да ја мерат истата конструкција. Најчесто се користи во општествените науки за да се процени веродостојноста и валидноста на психометриските тестови и прашалници. Коефициентот се движи од 0 до 1, со повисоки вредности што укажуваат на поголема внатрешна конзистентност. Алфа вредност од 0 значи дека нема внатрешна конзистентност меѓу ставките, додека алфа вредност од 1 означува совршена внатрешна конзистентност.

Пресметката на Cronbach's Alpha вклучува неколку чекори. Прво, се пресметува матрицата на корелација меѓу ставките, која ја претставува корелацијата помеѓу секоја ставка и секоја друга ставка во скалата. Потоа се пресметува просечната корелација меѓу ставките која ја претставува просечната корелација меѓу сите групи на ставки. Оваа вредност се одзема од 1, а резултатот се дели со варијансата на вкупниот резултат. Формулата за Cronbach's Alpha е следната:

$$a = (n/(n-1)) * (1 - (\Sigma s^2 i/st^2))$$

каде што n е бројот на ставки, $s^2 i$ е варијансата на резултатот за ставката i, а st^2 е варијансата на вкупниот резултат. Формулата претпоставува дека сите ставки се подеднакво пондерирани и дека грешката во мерењето е случајна и неповрзана меѓу ставките.

Cronbach's Alpha може да се толкува на следниов начин:

- 0,90-1,00: Одлична внатрешна конзистентност
- 0,80-0,89: Добра внатрешна конзистентност
- 0,70-0,79: Прифатлива внатрешна конзистентност
- 0,60-0,69: Сомнителна внатрешна конзистентност
- 0,50-0,59: Лоша внатрешна конзистентност
- <0,50: Неприфатлива внатрешна конзистентност

Анализата на фактори е статистичка метода за идентификување на латентни (немерливи) конструкти или фактори од множество на мерливи променливи. Оваа метода се користи за да се истражи врската помеѓу голем број на променливи и да се сведат до поедноставни компоненти, односно фактори, кои што ќе објаснуваат значајен дел од варијансата во мерените променливи. Притоа, анализата на фактори има за цел да открие законитости меѓу променливите и да ги групира во конструктивни димензии, односно фактори. Овие фактори можат да имаат некоја теоретска основа, но можат да се добијат и емпирички, без претходно постапување на ниво на теорија. Секој фактор претставува сет од променливи што имаат високи корелации помеѓу себе, но слабо корелирани со променливите на други фактори.

Употребата во општествените науки е од аспект на разбирање на основната структура на збир на променливи и намалување на сложеноста на податоците. Оваа метода се користи за да се истражи врската помеѓу голем број на променливи и да се сведат до поедноставни компоненти, односно фактори, кои што ќе објаснуваат значајен дел од варијансата во мерените променливи.

Притоа, анализата на фактори има за цел да открие законитости меѓу променливите и да ги групира во конструктивни димензии, кои што се фактори. Овие фактори можат да имаат некоја теоретска основа, но можат да се добијат и емпирички, без претходно постапување на ниво на теорија. Секој фактор претставува сет од променливи што имаат високи корелации помеѓу себе, но слабо корелирани со променливите на други фактори.

Математички, анализата на факторите може да се претстави на следниов начин. Нека X е n x p матрица на набљудуваните променливи, каде што n е бројот на набљудувања и p е бројот на променливи. Целта на факторската анализа е да се процени помала m x p матрица F на факторските оптоварувања, каде што m е бројот на фактори. Набљудуваните променливи може да се претстават како линеарна комбинација на латентни фактори и факторските оптоварувања на следниов начин:

$$X = LF + E$$

каде што L е n x m матрица на факторски резултати, F е m x p матрица на факторски оптоварувања, а E е n x p матрица од поими за грешки.

Факторите ги претставуваат проценетите вредности на латентните фактори за секое набљудување, грешките ги претставуваат необјаснетата варијабилност во набљудуваните променливи.

Регресионата анализа е статистичка техника што се користи за моделирање на врската помеѓу зависна променлива и една или повеќе независни променливи. Целта на регресионата анализа е да се процени природата и силата на врската помеѓу зависната променлива и независните променливи и да се предвиди вредноста на зависната променлива врз основа на вредностите на независните променливи. Зависната променлива е променливата на исходот или променливата за одговор која се предвидува или објаснува со независните променливи. Независните променливи, исто така познати како променливи на предвидување или објаснувачки променливи, се променливите кои

можат да влијаат на зависната променлива. Постојат два вида на регресиона анализа: едноставна регресивна анализа и повеќекратна регресивна анализа. Едноставната регресивна анализа вклучува употреба на една независна променлива за да се предвиди вредноста на зависната променлива. Повеќекратна регресиона анализа вклучува употреба на две или повеќе независни променливи за да се предвиди вредноста на зависната променлива. Во регресионата анализа, се користи регресиона равенка за моделирање на врската помеѓу зависната променлива и независните променливи. Регресионата равенка има форма на:

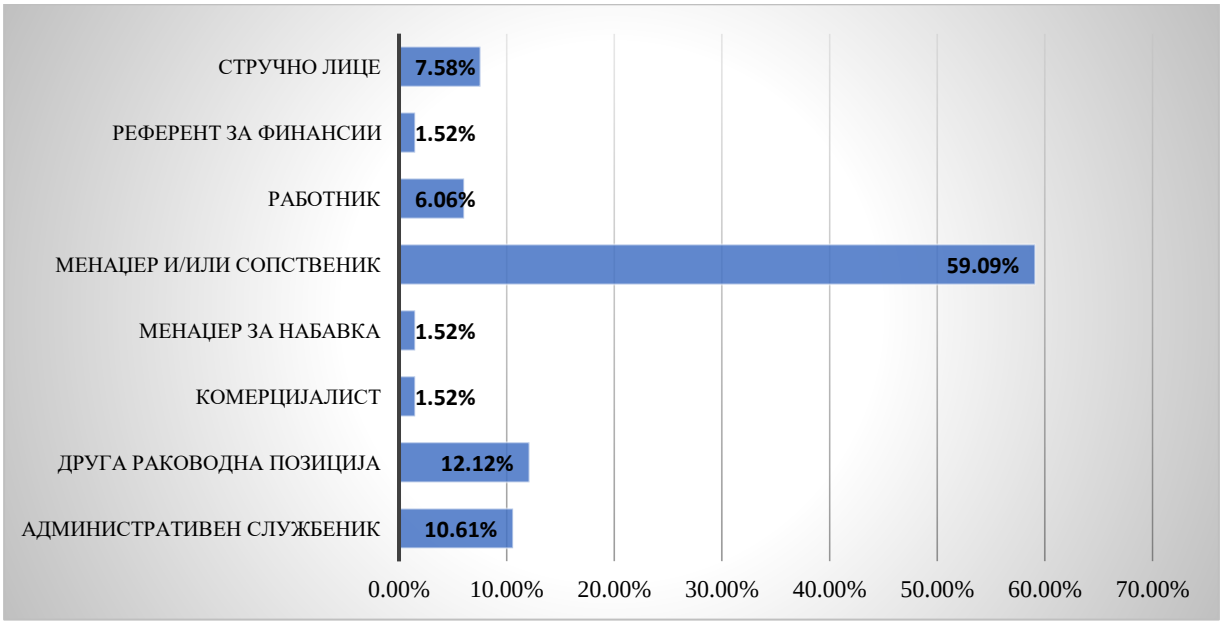
$$Y = b0 + b1x1 + b2x2 + \cdots . + bkxk + e$$

каде што регресионите коефициенти кои ја покажуваат јачината и насоката на врската помеѓу зависната променлива и секоја независна променлива, x1-xk се независните променливи, а e е грешката кој ја претставува случајната варијација во односот помеѓу зависната променлива и независните променливи. Регресионата анализа вклучува проценка на коефициентите на регресија користејќи метод како што е регресија на најмали квадрати, а потоа тестирање на статистичката значајност на овие коефициенти за да се утврди дали тие се различни од нула. Усогласеноста на регресивната равенка исто така се оценува со помош на мерки како што се коефициентот на определување (R-квадрат) и резидуална анализа.

5. ДОБИЕНИ РЕЗУЛТАТИ И НИВНО ЗНАЧЕЊЕ

5.1. Дескриптивна анализа на примерокот

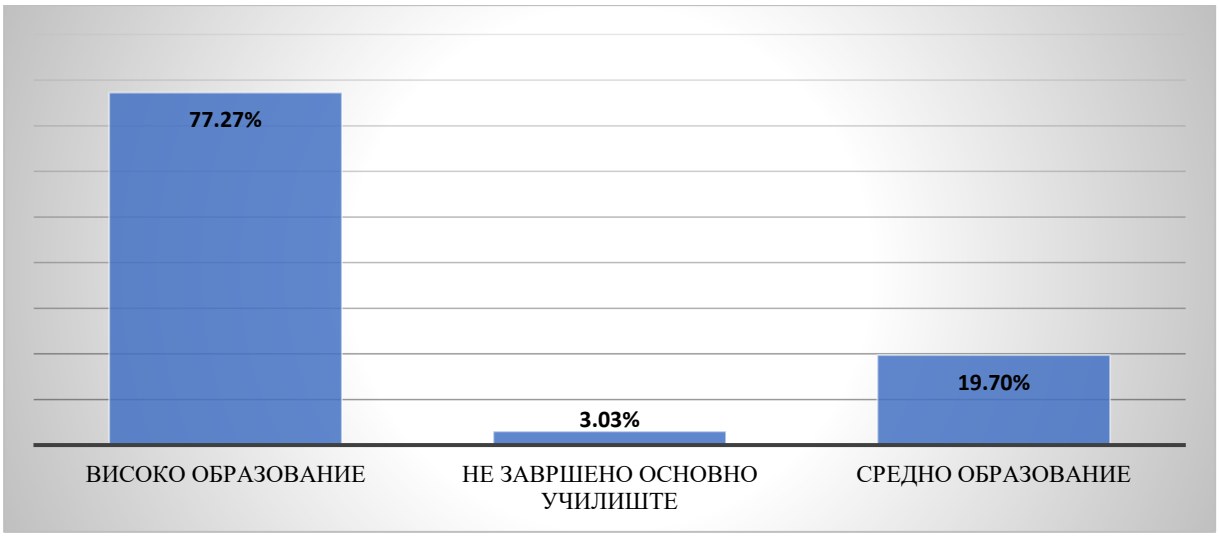
Како што беше претходно напоменато, за анализа на погоре објаснетиот истражувачки проблем, интервјуата беа избрани како најсоодветна алатка за прибирање на податоци од МСП. Според добиените одговори, најголем број од испитаниците се на раководни позиции на претпријатијата што ги претставуваат, што е особено важно за квалитетот на добиените одговори.



Графикон 1: Структура на испитаници и нивна работна позиција

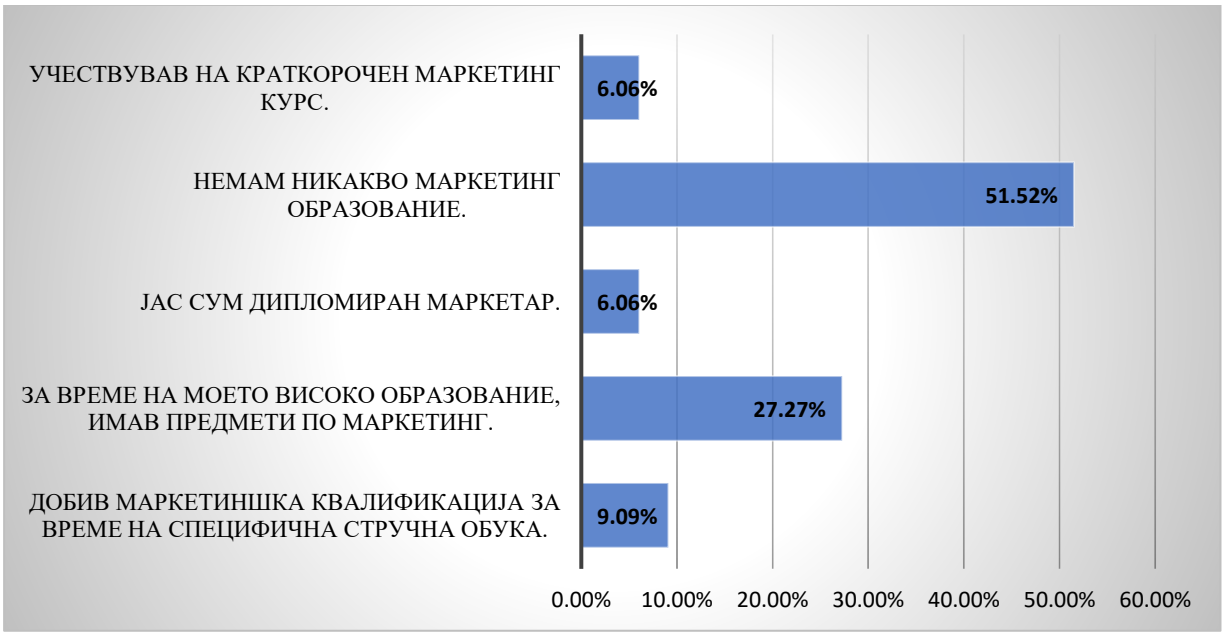
Имено, интервјуата со клучни испитаници, т.н. key informants' interviews, обично се спроведуваат со лидери на компании или специјалисти од одредена област, каде што целта е да се запознаат мислењата на поединци кои се особено добро квалификувани во темата за истражување (Gyulavári, et al., 2014). Субјективноста и влиејанието на личните искуства (Maxwell, 2012), помогнати од теоријата и науката, можат значително да помогнат во анализата на истражувачкиот проблем. Во ова истражување, 80% од вкупниот број на испитаници се лица на раководни позиции.

Што се однесува до нивото на образование на испитаниците, 77% одговриле дека се со високо образование, 19,7% одговориле дека се со средно образнование, и само 3% дека се со основно образование. Во однос на степенот на маркетинг познавање, интересно е да се забележи дека повеќе од половина испитаници, поточно 52,5%, немаат никакво маркетинг образование, додека само 1,5% се со диплома од високообразовна институција во областа.



Графикон 2: Степен на образование

Овој резултат може понатаму да се образложи и да се надоврзе со одговорите на прашањата "Дали вашата компанија вработува лице кое е одговорно за маркетинг?" и "Дали вашата компанија користи надворешен соработник (правно или физичко лице) кој ги спроведува маркетинг активностите на вашата компанија?", на кои повеќе од 80% одговориле негативно.



Графикон 3: Степен на маркетинг образование

Ниската застапеност на маркетинг функцијата во МСП во РСМ е претежно резултат на големината на претпријатијата во секторот, критериум кој е елабориран во понатамошната анализа на примерокот. Имено, најголем број од учесниците во секторот се мали, фамилијарни претријатија со помалку од 10 вработени. Дополнително, агробизнисот е специјализиран сектор, релативно непознат за поединци и претпријатија кои не се директно инволвирани. Тоа понатаму ја отежнува улогата на маркетинот, со тоа што алатките кои ги нуди самата маркетинг функција, имаат релативно оганичена

примена. Самиот агробизнис сектор сеуште главно се потпира на директна, физичка комуникација помеѓу продавачите и потрошувачите, па со тоа и самиот маркетинг пристап мора да биде директен и персонализиран. Дополнителна бариера е географската сегментација на пазарот, што значи дека различни географски реони на територија на РСМ имаат различни потреби, најчесто поради различните доминантни земјоделски култури. Оттука, унифициран маркетинг план е тешко да се креира. Исто така, во агробизнис секторот во РСМ е најстапена повозрасната популација, со ограничени информатички способности. Согласно потребите на оваа група потрошувачи, неизоставен дел од маркетинг плановите на едно претпријатие се традиционалните маркетинг алатки, во форма на печатен материјал како флаери и каталози.

Табела 3: Маркетинг сектор

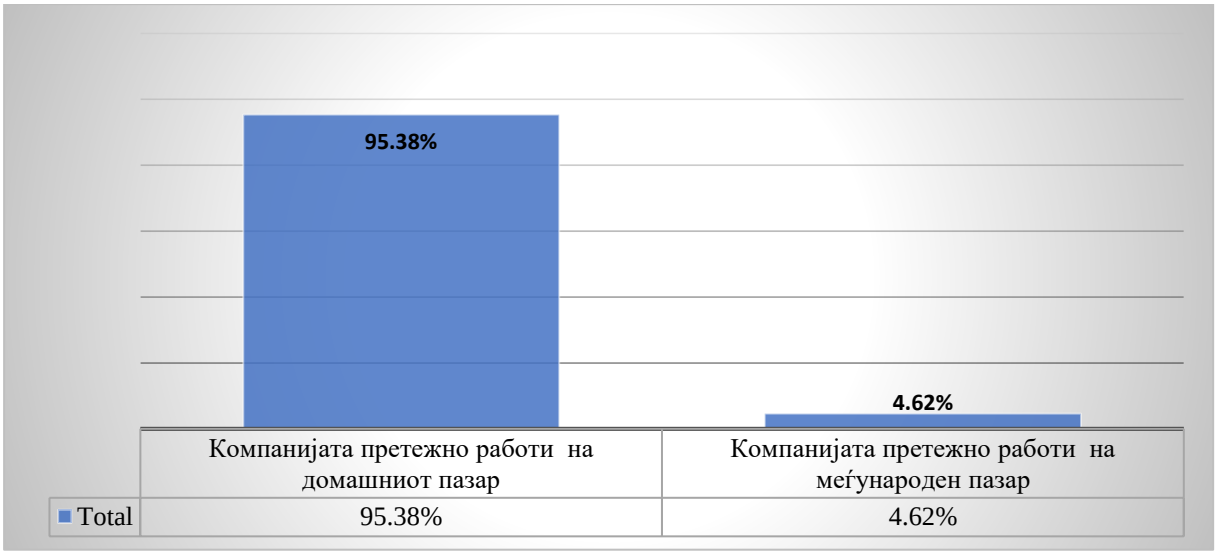
	Дали вашата компанија вработува лице кое е одговорно за маркетинг?
Да	15,15%
Не	84,85%

Табела 4: Надворешни маркетинг услуги

	Дали вашата компанија користи надворешен соработник (правно или физичко лице) кој ги спроведува маркетинг активностите на вашата компанија?
Да	14,55%
Не	85,45%

Во понатамошната евалуација на примерокот, односно на претпријатијата кои се предмет на анализа, испитани се следните критериуми:

- Географски пазар
- Сегмент на потрошувачи
- Основна дејност
- Година на основање
- Број на вработени
- Просечен годишен обрт



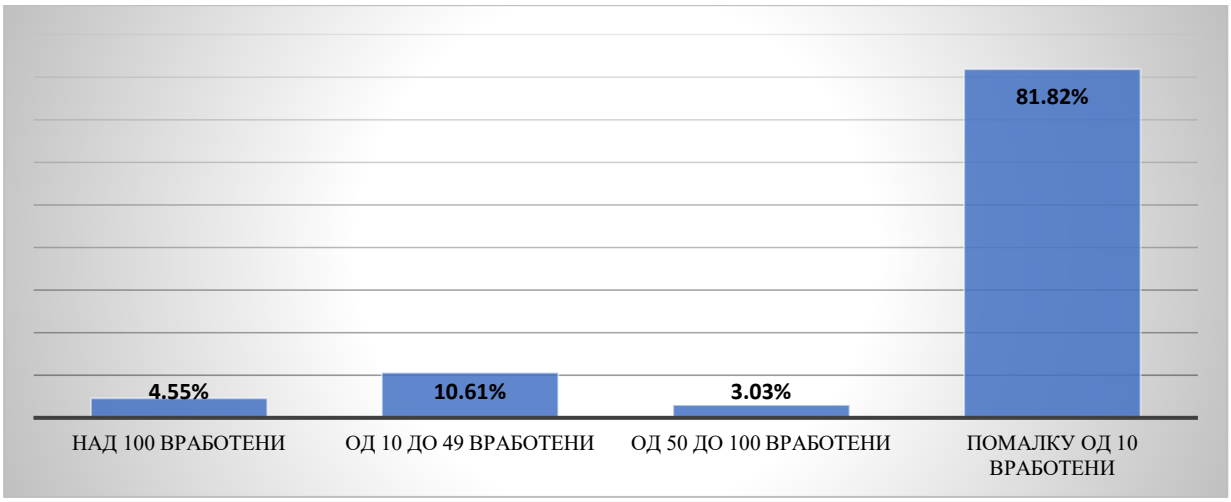
Графикон 4: Географски пазар

Од добиените одговори, може да се заклучи дека најголем дел од претпријатијата работат претежно на домашен пазар, а доминантен потрошувачки сегмент се правните лица.

Табела 5: Потрошувачки сегмент

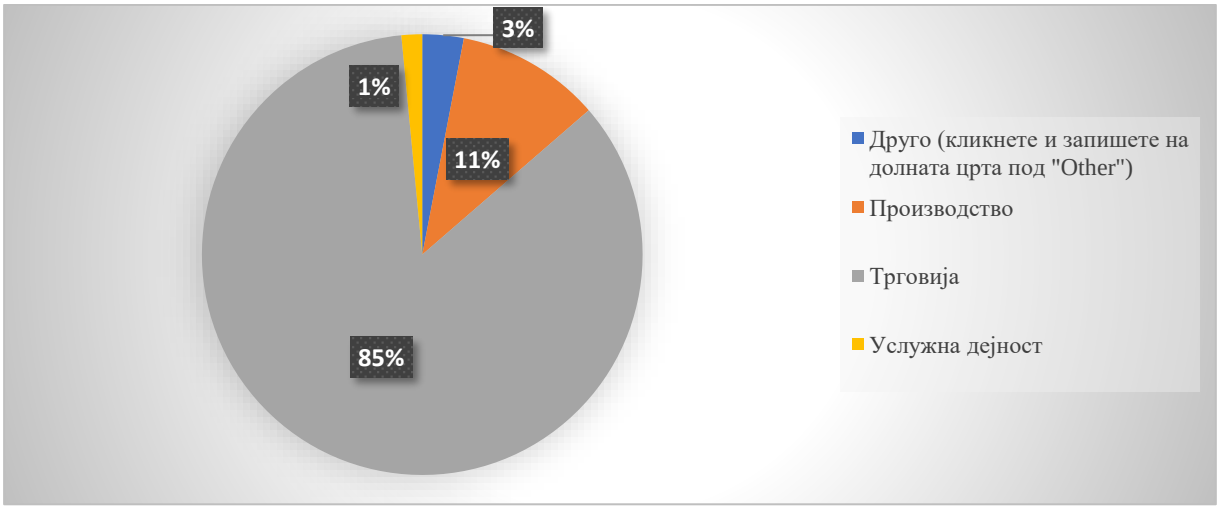
	Со каков тип на клиенти работи вашата компанија?
И правни и физички лица	77.27%
Исклучиво со правни лица	10.61%
Исклучиво со физички лица	12.12%

Понатаму, 30% од анализираните претпријатија се основани пред 2000 година, 30% во период од 2000-2010 година, а останатите 40% се основани после 2010. Во пракса, со големината на правните субјекти, испитани се критериумите - просечен годишен промет и број на вработени. Поради доверливоста на подадоците, најголем дел од испитаниците не одговориле на прашањето поврзано со финансискиот показател - просечен годишен промет.



Графикон 5: Број на вработени

Последен испитан критериум со цел добивање поширока слика за примерокот е основна дејност, од каде се гледа дека 85% од претпријатијата предмет на анализа, а кои се дел од агробизнис секторот во РСМ, се трговија со земјоделски производи односно производи за употреба во земјоделството.



Графикон 6: Основна дејност

5.2. Модел на улога и релевантност

Во прилог на понатамошната анализа, ќе биде применет Моделот на улога и релевантност на Simpson et al. од 2006 година (Simpson, Padmore, Taylor, & Hughes, 2006). Целта на овој модел е да обезбеди алатка која ќе може да се применува од страна на сите претпријатија, вклучувајќи ги и МСП. Моделот препознава две димензии:

1) **Улогата на маркетингот (внатрешна организација на маркетинг активностите [внатрешен фокус])** - Ако маркетингот игра голема улога во едно МСП, се претпоставува дека ќе биде дел од деловните цели на претпријатието, односно ќе биде дел од деловната стратегија на претпријатието како и од краткорочните оперативни планови. Колку е поголема улогата на маркетингот во едно претпријатие, подразбира инвестирање на поголеми финасиски и човечки ресурси во овој оддел.

2) **Релевантноста на маркетингот (очекувањата на надворешното конкурентно деловно опкружување [надворешен фокус])** – Под релевантност на маркетинг за МСП се подразбира до кој степен на претпријатието му е потребен маркетинг, од аспект на уникатното бизнис опкружување. Главна цел на секое претпријатие е да постигне конкурентност во своето окружување. На пример, колку е секторот поконкурентен и подинамичен, претпријатијата посветуваат повеќе време и напори во задржување на своето пазарно учество и релевантноста на маркетингот е поголема. Од друга страна, во услови на постабилна пазарна средина со помал број на учесници, нивото на маркетинг релевантност е помало.

Табела 6: Модел на улога и релевантност

Димензии на улогата на маркетингот	Димензии на релевантноста на маркетингот
Време и напор инвестирано во: Планирање на продажбата Offline рекламирање Воспоставување контакти со клиенти Управување со односи со клиенти (CRM) ПР Онлајн рекламирање Планирање на производството Формулирање на маркетинг стратегијата, маркетинг планирање Маркетинг истражување Развој на производи Воведување на нови производи на пазарот Цени (Стратешко ценовно позиционирање) Насочување на тим за продажба Испорака Складирање Промоција на продажба Пакување Преземање и регистрација на нарачки Избор на деловни партнери Учество во проекти за корпоративна општествена одговорност (ООП)	**Проценка на деловното окружување:** Да се следи конкуренцијата Да се посвети повеќе внимание на односите со сите засегнати страни Да се подобри угледот на компанијата Да се усогласи маркетинг стратегијата Да се привлечат нови клиенти
Маркетинг структура: Внатрешен маркетинг лице/сектор Надворешни маркетинг соработници	**Амбиции/цели на претпријатието:** Зголемување на профитот Подобрување на односите со клиентите Подобрување на репутацијата на брендот Обезбедување доволно податоци за одржување на добри односи со клиентите Зголемен ангажман на останатите (засегнати страни)

Извор: Сопствена компилација, врз база на Simpson et al. (2006) (Simpson, Padmore, Taylor, & Hughes, 2006)

Со помош на овој модел, преку вкрстување на димензиите на улогата и релевантноста, се идентификуваат четири типа на МСП. Како што е прикажано во

Табела 6, овие типови вклучуваат (1) претпријатија предводени од маркетинг, (2) претпријатија доминирани од маркетинг, (3) претпријатија со ниско ниво на маркетинг и (4) претпријатија независни од маркетинг.

- *Првиот тип,* претпријатија предводени од маркетинг (лидери), му даваат висока вредност на маркетингот поради интензивната конкуренција на нивните соодветни пазари. Овие организации обично одвојуваат значителни материјални и човечки ресурси на нивните маркетинг сектори и стават силен акцент на маркетинг стратегијата. Како резултат на тоа, тие имаат тенденција да бидат лидери на нивните пазари.
- *Вториот тип*, претпријатија во кои доминира маркетингот (предизвикувачи), инвестираат многу во маркетингот, иако нивото на напор кој го вложуваат може да го надминува реално потребното. Ваквите ситуации може да се појават кај малите и средни претпријатија кои имаат обезбедени пазари или поседуваат долгорочна визија да се прошират и да станат организации предводени од маркетингот во иднина.
- *Третиот тип,* маркетиншки слаби претпријатија (следбеници), се соочуваат со пазарни предизвици кои не можат да се решат без развивање на нивната маркетинг функција. На овие претпријатија им недостасуваат маркетинг стратегии, планови, па дури и персонал, што може да доведе до стагнација, губење на пазарниот удел и профитабилност. Алтернативно, тие може да се обидат со маркетинг решенија кои не функционираат или ја прифаќаат нивната моментална позиција на пазарот, станувајќи следбеници во индустријата.
- *Четвртиот тип*, маркетинг-независни претпријатија (niche-претпријатија), се учесници во пазарите каде директната конкуренција е незначителна. Овие претпријатија ги распределуваат маркетинг ресурсите балансирано во однос на пазарните услови и во голема мера зависат од нивните примарни клиенти. Губењето на нивните партнери ги става во ризични услови, поради што е неопходно внимателно да управуваат со нивниот niche-пазар за да го задржат нивниот успех.

Табела 7: Портфолио матрица на моделот на улога и релевантност

<table>
<tr><td rowspan="2">Улога
(внатрешен фокус)</td><td>Високо</td><td>2. Претпријатија во кои доминира маркетингот (предизвикувачи)</td><td>1.Претпријатија предводени од маркетинг (лидери)</td></tr>
<tr><td>Ниско</td><td>4. маркетинг-независни претпријатија (niche-претпријатија)</td><td>3.Претпријатија со ниско ниво на маркетинг (следбеници)</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>Ниско</td><td>Високо</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td colspan="2">Релевантност
(надворешен фокус)</td></tr>
</table>

Извор: Simpson et al. (2006) (Simpson, Padmore, Taylor, & Hughes, 2006) и Nwankwo & Gbadamosi (2011) (Nwankwo & Gbadamosi, 2011)

Моделот за улоги и релевантност развиен од Simpson et al. (2006) (Simpson, Padmore, Taylor, & Hughes, 2006) има сличности со теоретската рамка на Möller & Anttila

(1987) (Möller & Anttila, 1987), со таа разлика што овој модел нуди нова перспектива за маркетинг однесувањето на МСП. Поточно, воведува порфолио матрица која обезбедува нов пристап за испитување на нивото на маркетинг ангажираност на МСП.

И покрај силните страни на моделот за улоги и релевантност, Hill во 2001 (Hill, 2001) го критикува неговиот ограничен опсег, бидејќи не ги зема предвид постмодерните маркетинг размислувања како што се е-маркетинг и е-бизнис. Покрај тоа, моделот премногу ги нагласува класичните маркетинг теории, потенцијално намалувајќи ја неговата важност во денешното брзо менување на деловното опкружување. Важно е да се напомене дека сместувањето на МСП во матрицата зависи од ставот и стратешката свест на сопственикот/менаџерот, променлива која може значително да се разликува кај МСП.

Во секој случај, за целта на ова истражување, моделот воспостави соодветна појдовна рамка за подетална анализа на примерокот. Имено, за улогата, односта на важноста на маркетингот како функција, дистрибуцијата на одговори е речиси рамномерна на Lickert скалата. Во оценка на реченицата "Маркетингот е важна активност за нашата компанија." 24,24% од испитаниците се изјасниле дека воопшто не се согласуваат, а 25,76% од нив дека се согласуваат во целост. При рангирање на понудениот став "Маркетингот е од суштинско значење за секојдневното работење на компанијата.", 27,27% се изјасниле дека воопшто не се согласуваат, додека 25,76% дека се согласуваат во целост.

Табела 8: Улога односно важност на маркетингот за МСП од агробизнисот во РСМ

	Оценете ги следните реченици. *1: воопшто не се согласувам; 5: се согласувам во целост.*				
	1	2	3	4	5
Маркетингот е важна активност за нашата компанија.	24.24%	12.12%	22.73%	15.15%	25.76%
Маркетингот е од суштинско значење за секојдневното работење на компанијата.	27.27%	12.12%	19.70%	12.12%	28.79%
Маркетингот е исто толку важен како и останатите сектори (пр., финансии, продажба).	21.21%	16.67%	12.12%	12.12%	37.88%

За да се добие поцелосна слика за примерокот, улогата на маркетингот во анализираните претпријатија понатаму е оценета преку оценка на повеќе маркетинг алатки, односно активности.

Табела 9: Степен на примена на маркетинг активности од страна на МСП во агробизнисот во РСМ

	Степен на примена *1: не применуваме воопшто, 5: интензивно применуваме*				
Маркетинг активности	1	2	3	4	5
Планирање на продажбата	0.35%	0.70%	10.49%	23.78%	64.69%
Офлајн (Offline) рекламирање	0.49%	2.46%	10.34%	22.17%	64.53%
Воспоставување контакти со клиенти	1.52%	1.52%	15.15%	25.76%	56.06%
Управување со односи со клиенти (CRM)	0.44%	0.88%	11.40%	22.37%	64.91%
Односи со јавноста (Public Relations - PR)	0.55%	1.65%	10.99%	20.33%	66.48%
Онлајн (Online) рекламирање	1.52%	1.52%	15.15%	25.76%	56.06%
Планирање на производството	0.52%	0.52%	9.79%	22.16%	67.01%
Формулирање на маркетинг стратегијата, маркетинг планирање	0.49%	0.49%	9.85%	22.66%	66.50%
Маркетинг истражување	0.50%	1.00%	10.50%	21.00%	67.00%
Развој на производ	0.48%	1.92%	10.10%	18.75%	68.75%
Воведување на нови производи на пазарот	0.38%	1.89%	12.12%	21.97%	63.64%
Цени (Стратешко ценовно позиционирање)	0.69%	1.03%	11.72%	25.17%	61.38%
Насочување на тим за продажба	0.42%	1.27%	11.02%	20.76%	66.53%
Испорака	0.37%	1.85%	12.92%	23.99%	60.89%
Складирање	0.36%	1.81%	12.68%	24.28%	60.87%
Промоција на продажба	0.39%	1.18%	11.37%	22.75%	64.31%
Пакување на производите	1.00%	2.50%	10.00%	22.00%	64.50%
Преземање и регистрација на нарачки	0.41%	2.07%	10.79%	22.41%	64.32%
Избор на деловни партнери	0.38%	1.50%	13.16%	24.44%	60.53%
Учество во проекти за корпоративна општествена одговорност (ООП)	1.17%	0.58%	12.28%	20.47%	65.50%

За потребите на оваа анализа, како и за да се надмине недостатокот потенциран од Hill во 2001 (Hill, 2001), моделот е проширен со дополнителна анализа на активностите на е-бизнис и е-маркетинг.

Од гледна точка на МСП, од суштинско значење е да се препознае дека дигиталната технологија претставува повеќе од обичен интерфејс за примена на нови технологии. Наместо тоа, им овозможува на малите и средните претпријатија да користат формални маркетинг стратегии во онлајн контекст. На пример, прикачување на видео може да се користи за рекламирање, блоговите и написите може да се користат за ПР цели, а е-купоните може да се користат за промоција на продажбата. Ваквите пристапи го истакнуваат основниот принцип на е-маркетинг решенијата, имено, дека тие претставуваат дигитални манифестации на маркетинг стратегиите за МСП. Сепак, треба да се забележи дека е-маркетинг алатките и активностите презентирани во оваа дисертација не се исцрпни во однос на целосниот опсег на алатки за е-маркетинг комуникација достапни за МСП.

1) **Сопствена веб-страна.** Сопствената веб-страна на претпријатието служи како клучна платформа за пренесување детални и привлечни информации за производите и услугите што ги нуди, како и за организациските системи, процеси и експертиза што може да ги обезбеди (Bickerton, Bickerton, & Pardesi, 2000). Ефективните веб-страни не само што треба да бидат информативни, туку и визуелно привлечни. Во поглед на тоа

колку од македоноските РСМ во агробизнисот се дигитално присутни со сопствена веб-страна, 64% одговориле дека воопшто не користат, а 36% дека користат.

Табела 10: Сопствена веб-страна

	Сопствена веб-страна
Да	63.64%
Не	36.36%

2) **Онлајн рекламирање (банери).** Овој тип на рекламирање подразбира реклами кои се составени од текст, слики и интерактивни елементи кои се шират преку различни онлајн канали. Оваа форма на маркетинг комуникација обично се мери со број на кликови до соодветната корпоративна веб-локација (Roberts & Zahay, 2011). Традиционално, рекламирање преку екранот се однесува на употреба на банери. Иако се смета дека употребата на едноставни банери е почеста кај малите и средните претпријатија поради нивните ограничени ресурси, во агробизнисот во РСМ тоа не е случај. Од вкупниот број на испитаници, 50% се изјасниле дека воопшто не применуваат онлајн рекламирање во форма на банери.

Табела 11: Онлајн реклами (банери)

	Степен на примена *1: не применуваме воопшто, 5: интензивно применуваме*				
	1	2	3	4	5
Онлајн реклами (банери)	50.00%	12.12%	6.06%	16.67%	15.15%

3) **Оптимизација на пребарувач (SEO)**. Во денешното дигитално доба, од клучно значење е бизнисите да воспостават онлајн присуство и да се погрижат нивната целна група потрошувачи лесно да ги најде преку интернет пребарувачите (пр. Google, Yahoo и сл.). Еден од начините да се постигне ова е преку алатката оптимизација на пребарувач (SEO). SEO вклучува оптимизирање на содржината, структурата и метаподатоците на веб-локацијата за да се рангира повисоко во изворните (неплатени) резултати од пребарувањето за одредени клучни зборови (Roberts & Zahay, 2011). Повторно, речиси 55% од испитаниците се изјасниле дека воопшто не користат оптимизација на пребарувач.

Табела 12: Оптимизација на пребарувач

	Степен на примена *1: не применуваме воопшто, 5: интензивно применуваме*				
	1	2	3	4	5
Оптимизација на пребарувач (Search Engine Optimization - SEO)	54.55%	7.58%	13.64%	7.58%	16.67%

4) **Реклама на пребарувач (SEA).** За разлика од SEO, SEA вклучува платено рекламирање во форма на реклами базирани на текст или слики, кои се појавуваат во одреден дел од страницата со резултати од пребарувачот. Овој пристап обично користи модел на плаќање по клик (PPC, pay per click), во кој огласувачот плаќа надомест за секој клик на нивната реклама, и притоа обезбедува непосредна видливост и контрола врз рекламирањето (Roberts & Zahay, 2011). Резулатите од оваа анализа покажуваат дека оваа е-маркетинг алатка не е актуелна во претпријатијата, што го потврдиле 63,64% од испитаниците.

Табела 13: Рекламирање на пребарувач

	Степен на примена *1: не применуваме воопшто, 5: интензивно применуваме*				
	1	2	3	4	5
Реклама на интернет пребарувач (Search Engine Advertising - SEA, реклама со исплата за клик (на пр. Google AdWords)	63.64%	4.55%	16.67%	3.03%	12.12%

5) **E-mail маркетинг**. E-mail маркетингот е е-маркетинг стратегија која вклучува испраќање електронски пораки за промовирање на производи и/или услуги преку интернет. Со цел МСП ефикасно да ја имплементираат оваа стратегија, од суштинско значење е да се одржува точна и ажурирана база на податоци со e-mail адреси за нивната целна група на потрошувачи. Ова им овозможува да испраќаат приспособени пораки кои се грижат за специфичните потреби и интереси на нивните постоечки и потенцијални поторшувачи (Nwankwo & Gbadamosi, 2011). Во агробиснис МСП во РСМ, e-mail маркетингот е алатка која исто така ретко се применува, односно 65,15% од испитаниците се изјасниле дека воопшто не применуваат.

Табела 14: E-mail маркетинг

	Степен на примена *1: не применуваме воопшто, 5: интензивно применуваме*				
	1	2	3	4	5
E-mail маркетинг (на пр. е-билтен, newsletter)	65.15%	6.06%	9.09%	6.06%	13.64%

6) **Онлајн промоција.** Онлајн промоција е вид на е-маркетинг кој вклучува употреба на дигитални алатки за да им се понуди на клиентите стимулации да купуваат или да преземат други посакувани активности. Оваа техника е адаптација на традиционалните маркетинг стратегии за промоција на продажбата, како што се бесплатни примероци, награди и подароци, но во дигитална околината. Вакви примери се е-купоните или бесплатни примероци најчесто во замена за контакт информации, а со цел да ги поттикнат потенцијалните потрошувачи да се запознаат со производите или услугите на компанијата и да ги мотивираат да купат или да преземат други посакувани активности (Roberts & Zahay, 2011).

Табела 15: Online промоција

	Степен на примена *1: не применуваме воопшто, 5: интензивно применуваме*				
	1	2	3	4	5
Online промоција (наградна игра, примерок...)	68.18%	6.06%	10.61%	3.03%	12.12%

7) **Online продажба**. Online продажбата се однесува на процесот на купување и продавање стоки или услуги преку интернет преку електронски платформи, како што се веб-страници, социјални медиуми и мобилни апликации. Вклучува широк спектар на активности, вклучувајќи електронско каталогизирање на производи, електронска обработка на нарачки, обработка на online плаќање и online поддршка на клиентите. Брзиот раст на е-маркетингот и зголемената популарност на мобилните уреди, посебно по појавата на Covid-19, ја направија online продажбата суштинска компонента на модерната деловна стратегија, овозможувајќи им на МСП да допрат до поширок пазарен сегмент, да ги намалат трошоците и да ја зголемат продажбата и профитот. Тоа за жал не е случај во агробизнисот во РСМ, каде само 7,69% од претпријатијата предмет на анализа се изјасниле дека користат online продажба.

Табела 16: Online продажба

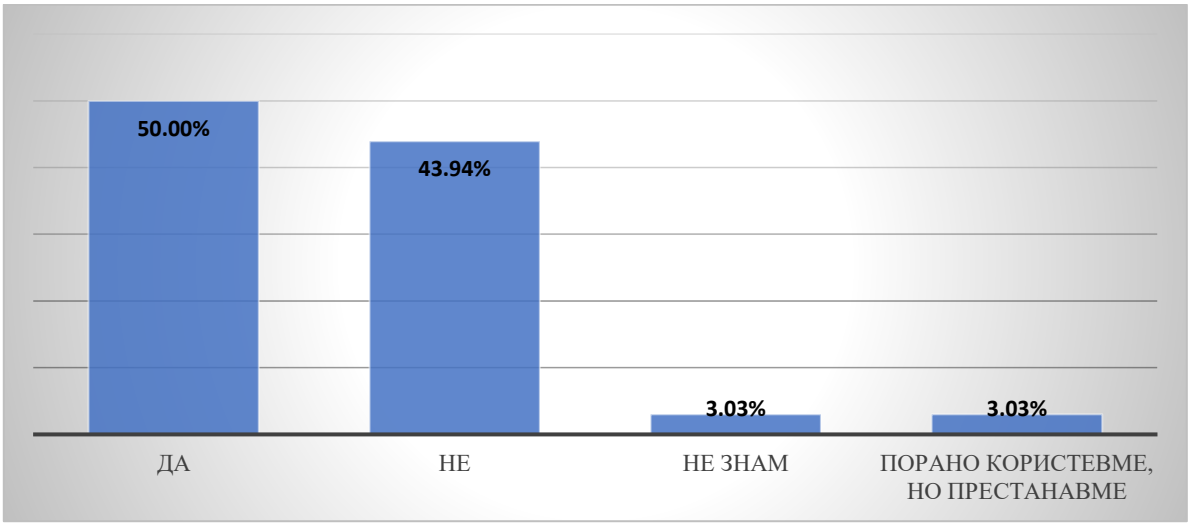
	Степен на примена *1: не применуваме воопшто, 5: интензивно применуваме*				
	1	2	3	4	5
Online продажба	73.85%	7.69%	7.69%	3.08%	7.69%

8) **Мобилен маркетинг**. Оваа е-маркетинг алатка вклучува употреба на мобилни уреди, како што се паметни телефони и таблети, за пристап до интернет и поврзување со бизниси, без оглед на локацијата. Бидејќи се повеќе луѓе користат мобилни уреди и дозволуваат пристап до нивниот приватен простор, мобилниот маркетинг стана важен пат за бизнисите да стигнат до нивната целна група на потрошувачи. Истите маркетинг алатки кои се користат во традиционалниот е-маркетинг, може да се користат и во мобилниот маркетинг. Наместо да биде нова алатка за рекламирање, мобилниот маркетинг е попрецизно опишан како нова платформа или интерфејс на е-маркетингот (Gáti & Simay, 2015). И покрај поволностите кои ги нуди, брзиот и сигурен контакт со потрошувачите, во агробизнисот во РСМ мобилниот маркетинг е алатка која не е широко прифатена. Од добиените одговори, 24,24% интензивно применуваат мобилен маркетинг, додека 54,55% не применуваат воопшто.

Табела 17: Мобилен маркетинг

	Степен на примена *1: не применуваме воопшто, 5: интензивно применуваме*				
	1	2	3	4	5
Мобилен маркетинг	54.55%	6.06%	12.12%	3.03%	24.24%

9) **Социјални медиуми**. Социјалните медиуми се апликација базирана на интернет која им овозможува на корисниците да креираат, дистрибуираат, разменуваат и да комуницираат едни со други онлајн. Целта на комуникацијата на социјалните медиуми е да генерира содржина, мислења, ставови, мисли, канали и контакти меѓу корисниците (Berthon, Pitt, Plangger, & Shapiro, 2012). За огласувачите, тој обезбедува двонасочна комуникациска платформа која малите и средните претпријатија можат да ја искористат користејќи разновидна алатка (Kaplan & Haenlein, 2010) (Nair, 2011). Во агробизнисот во РСМ, социјалните медиуми се најприменувана алатка на е-маркетинг во споредба со останатите кои беа анализирани. Имено, 50% од испитаниците се изјасниле дека применуваат маркетинг на социјлани медиуми, што е значително поголем процент во споредба со претходните, каде просекот изнесува 20%.



Графикон 7: Употреба на социјални медиуми

5.3. Причини за ниска употреба на современи маркетинг алатки

Постојат повеќе причини зошто агробизнис претпријатијата во РСМ можеби не користат пософистицирани маркетинг алатки како што се погоре анализираните. Дел од нив се:

- **Ограничен пристап до технологија и инфраструктура**: Агробизнис претпријатијата во РСМ се соочуваат со предизвици во однос на технолошката инфраструктура, интернет конекција и пристап до уреди. Без сигурен пристап до интернет и соодветни уреди, за претпријатијата станува

тешко ефикасно да ги имплементираат активностите поврзани со е-маркетинг.

- **Недостаток на свест и знаење**: Многу агробизниси во РСМ немаат доволно знаење или свест за придобивките и ефективноста на алатките за е-маркетинг. Нема доволно разбирање како овие алатки можат да им помогнат да допрат до поширока група на потрошувачи, да ја зголемат препознатливоста на брендот и да генерираат потенцијални потрошувачи па и да остварат продажба.
- **Финансиски ограничувања**: Спроведувањето на стратегии за е-маркетинг често бара финансиски инвестиции, како што се вработување експерти или купување на потребни алатки и софтвер. Малите бизниси, особено во земјоделскиот сектор, најчесто имаат ограничени финансиски ресурси и им даваат приоритет на другите оперативни потреби наспроти маркетинг активностите.
- **Културни и јазични бариери:** Во некои случаи, културните и јазичните бариери се препрека во усвојувањето на алатките за е-маркетинг. Локалните агробизниси во РСМ имаат силен фокус на традиционалните методи на маркетинг и во голема мера се потпираат на личните односи и упатувања од уста на уста во нивните заедници.
- **Ниска дигитална писменост**: Ограничената дигитална писменост меѓу сопствениците на бизниси и вработените претставува значајна бариера за усвојувањето на алатките за е-маркетинг. Недостатокот на разбирање за онлајн платформите, аналитиката и методите за таргетирање претставува голем предизвик за претпријатијата ефективно да ги користат овие алатки.
- **Специфична целна публика:** Природата на земјоделскиот бизнис е најчесто водена од целната група на потрошувачи, дали е првенствено локална или регионална. Во случаи на локални потрошувачи, бизнисите им даваат приоритет на традиционалните маркетинг методи кои се покажале ефективни во достигнувањето на нивната целна потрошувачка група, наместо да инвестираат во стратегии за дигитален маркетинг.
- **Нема прв двигател:** Општо земено, „прв двигател“, или first mover во е-маркетингот се однесува на претпријатие кое прво ќе усвои одредена стратегија или технологија за е-маркетинг. И покрај што да се биде прв двигател носи одредени предности, носи и одредени ризици. Агробизнисот во РСМ претежно е составен од претпријатија кој имаат силно изразена аверзија кон ризик, што го подржува објаснувањето за негостиг на прв двигател. Оттука следи и недостигот на следбеници.

Важно е да се напомене дека овие причини не се единствени, а различни претпријатија може да имаат свои уникатни околности и предизвици кои влијаат на нивното лично усвојување на е-маркетинг алатки во агробизнсот.

Во продолжение, ќе се елаборираат дополнителни критериуми за оценка на нивото на примена на социјални медиуми како е-маркетинг алатка. Дистрибуцијата на одговори на прашањето “ Колку долго применувате социјални медиуми во вашите маркетинг активности?” е прилично рамномерна во однос на понудените одговори. 18,18% од испитаниците одговориле дека користат социјални медиуми во меѓу 1 и 2 години, и исто толку дека користат социјални медиуми меѓу 2 и 3 години. Од испитаниците, 21.21% се изјасниле дека ја применуваат оваа алатка повеќе од 5 години,

додека 15,15% започнале во текот на последните 12 месеци. Дел од нив, 9% немаат прецизен одговор.

За да се испита влијанието на Covid-19 врз примената на е-маркетинг, беше увидена потреба за дополнителен пристап кон агробизнис секторот на РСМ со оглед на тоа дека прашалникот дел од оваа докторска дисертација е дистрибуиран пред појавата на пандемијата. Имено, веќе беше напоменато влијанието на пандемијата Covid-19 врз маркетингот, специфично врз е-маркетингот а со тоа и на социјалните медиуми, како во однос на однесувањето на потрошувачите, така и во однос на рекламните стратегии. Пандемијата не само што доведе до промени во однесувањето на потрошувачите, туку придонесе и кон буџетски намалувања кај многу МСП, вклучувајќи и МСП во агробизнисот во РСМ. Оттука, беше наметната потребата за барање на поекономични опции во изборот на е-маркетинг активности. За попрецизно да се испита влијанието на Covid-19 врз воведувањето на е-маркетинг и е-бизнис во агробизнисот во РСМ, во делот што следи е елаборирана студија на случај.

5.4. Анализа на фактори

По анализата на резултатите на ова истражување, помеѓу одговорите на испитаниците беа евидентни некои повторливи однесувања, кои помогнаа во разбирање на интерпретацијата на маркетинг функцијата во секторот на МСП. Најпрво, поаѓајки од основните одговори, може да се заклучи дека маркетинг функцијата кај МСП во агробизнисот во РСМ, забележливо не е резултат на свесна подготовка и планирање. Понатаму, можеме да видиме дека продажбата и маркетингот се тесно поврзани и третирани заедно, а опсегот на толкување на маркетингот е стеснет на стекнување и задржување клиенти. Испитувањето на основите детерминанти кои го карактеризираат online маркетингот, доведува до заклучокот дека маркетинг практиката функционира под околности на ограничени финансиски и технолошки ресурси, силна менаџерска контрола и ограничена поддршка од менаџментот.

Во врска со online маркетинг алатките кои се применуваат, испитани беа четири категории, web страна, online рекламирање (банери), online продажба и социјални медиуми. Имено, најупотребувана online маркетинг алатка се социјалните медиуми, и тоа:



Слика 3 Примена на е-маркетинг алатки кај МСП во агробизнисот во РСМ

Во врска со внатрешните фактори, по насоките на моделиот TOE а со цел упростивање на дескриптивното толкување на добиените резултати, факторите кои влијаат на воведување и прифаќање на е-маркетинг од страна на МСП се поделени во три групи: технолошки (технолошка инфраструктура и технолошка подготвеност на персоналот и менаџментот), организациски (организациска култура, поддршка од менаџментот и трошоци) и фактори од индивидуален контекст (потенцијална корист од примена на е-маркетинг и едноставност во примената на е-маркетинг).

Интересно е да се забележи дека колку е посложена испитуваната маркетинг алатка, толку е поголемо влијанието на испитуваните фактори. Оттука, негативна корелација се јавува само кај социјалните медиуми, односно нивната примена е под влијание само на технолошката инфраструктура и едноставност во примената.

Факторите од технолошки контекст се сметаат за најголема бариера во поглед на воведување односно примента на е-маркетинг. Имено, воочена е изразена корелација помеѓу технолошката инфраструктура и технолошката подготвеност на персоналот и менаџментот со воведувањето односно примената на online продажба, банери и web страна. Единствено социјалните медиуми се перцепирани како е-маркетинг алатка за која не е потребна специфична технолошка инфраструктура, но бара одреден степен на технолошка подготвеност.

Организациската култура на претпријатието во поглед на наклонетост кон промени, улогата на менаџментот и трошоците, како фактори кои имаат влијание во воведување и примена на е-маркетинг, често се споменуваат во литературата при толкување на маркетинг функцијата. Ова истражување ја поддржува идејата дека перцепцијата за важноста на маркетингот е типично дефинирана од страна на поединците во компанијата, ставот на менаџментот и трошоците за имплементација. Анализата на личната одговорност во маркетинг функцијата ни помага да ја согледаме важната улога на менаџментот на МСП во донесувањето одлуки и во примената на маркетинг алатките, додека анализата за финансиската позадина за воведување на нова технологија го потврдува ограниченият пристап до ресурси на МСП.

Кога се обработува проблематиката на дигитализација, воведување и адаптација на нови технологии, несомнено неопходен фактор за анализа е и едноставноста во примената. Од одговорите на испитаниците при ова истражување, едноставноста во примената има директно влијание на примената на е-маркетинг алатките, без разлика дали станува збор за покомплексна алатка како online продажба, или примена на социјални медиуми.

Табела 18 Анализа на внатрешни фактори

	Web страна			Online рекламирање			Online продажба			Социјални медиуми		
Фактор	Вредност	Грешка	p-вред	Вредност	Грешка	p-вред	Вредност	Грешка	p-вред	Вредност	Грешка	p-вред
Организациска култура	0.092	0.192	0.002	0.251	0.192	0.257	0.310	1.92	0.018	-0.303	0.192	0.004
Поддршка од менаџмент	0.144	0.183	0.008	0.377	0.183	0.304	0.462	0.183	0.445	-0.310	0.183	0.001
Трошоци	0.300	0.175	0.003	0.360	0.175	0.562	0.330	0.175	0.522	-0.345	0.175	0.0002
Технолошка инфраструктура	0.400	0.17	0.0025	0.450	0.17	0.0013	0.265	0.17	0.002	0.365	0.17	0.001
Технолошка подготвеност	0.170	0.132	0.0002	0.300	0.132	0.336	0.370	0.132	0.284	-0.240	0.132	0.004
Едноставност во примена	0.340	0.172	0.0017	0.440	0.172	0.006	0.270	0.172	0.001	0.150	0.172	0.013

Од друга страна, кога се нагласува улогата на маркетингот, како фактор кој често се потенцира се јавува фокусот на клиентите (ориентација кон клиентите). Тоа се потврдува и со поединечната анализа на факторот потенцијлана корист од примена на е-маркетинг. Имено, иако само 52% од испитаниците сметаат дека ќе имаат одредена корисност од воведување односно примена на е-маркетинг, 79% од нив веруваат дека корисноста ќе биде во насока на клиентите, и тоа поедноставно прибирање на податоци за потребите на клиентите и подобрување на односите со клиентите. Од испитаниците, 73% потенцијалната корисност ја гледаат во зголемување на продажбата и подобрување на репутацијата на претпријатието, додека само 18% очекуваат подобрена интеракција со засегнатите страни.

Што се однесува до надворешните фактори (притисок од конкуренција, притисок од купувачи и притисок од добавувачи), отвореноста на малите и средните претпријатија кон иновативните маркетинг алатки е забележливо најприсутна во однос со купувачите, односно клиентите. Имено, 41% од испитаниците одговориле дека користат или би користеле е-маркетинг поради притисок од купувачите, што е значително повеќе од притисокот од конкуренцијата (1%) и притисокот од засегнатите страни (14%).

За крај, интересен аспект претставува анализата на прашањето колку употребата на интернет технологии за маркетинг цели зависи од иновативната природа и став на МСП, кога во многу случаи како мотив се јавува потреба од одговор на надворешните промени или потреба од економски интерес. Меѓутоа, неопходноста не е еднаква на знаењето. При примена на нови технологии и иновативни решенија, нема гаранција дека овие алатки ќе се применат правилно, или дека ќе ги надминат традиционалните алатки, ако притоа не се темелно разбрани. Секое претпријатие е единка сама за себе, и затоа е важен уникатен пристап во одлучување.

Со цел да се формира мерка за степенот на воведување на е-бизнис и на е-маркетингот страна на претпријатијата, се користи коефициентот Cronbach’s Alpha за да се испита внатрешната конзистентност на ставките/податоците поврзани со нивото на воведување на е-бизнис и на е-маркетинг од претпријатијата. Дополнително, со цел да се намали димензионалноста на проблемот, се користи анализа на факториан а со цел утврдување на влијанието на најзначајните фактори врз воведувањето на е-бизнис и е-маркетинг кои произлегоа од анализата на фактори, се користи регресиона анализа.

Cronbach's alpha (Cronbach 1951) ја проценува веродостојноста на сумативната скала на рангирање (Likert 1932) составена од наведените променливи. Веродостојноста „alpha“ се дефинира како квадрат на корелацијата помеѓу измерената скала и основниот фактор. Скалата изведена од донекаде произволно избрани ставки за е-бизнис (прашања од анкета 3,1-3,20) се чини дека е разумна бидејќи проценетата корелација помеѓу неа и основниот фактор што го мери е sqrt(0,94) = 0,97. Слично на тоа, скалата изведена од ставките за е-маркетинг (4,1-4,8) се чини дека е разумна бидејќи проценетата корелација помеѓу неа и основниот фактор што го мери е sqrt (0,94) = 0,97.

Резултатите од анализата на фактори ги идентификуваат група на фактори кои ја објаснуваат корелацијата меѓу анализираните варијабли. Од резултатите од табелата 19 може да се види дека означените варијаблите придонесуваат кон објаснување на факторот 1, категоризиран како Посветеност, факторот 2 категоризиран како Конкурентност и факторот 3 Поврзаност на менаџерите со клиентите. Факторите се класифицирани врз основа на категоризација на варијаблите кои ги идентификуваат карактеристиките на субјектите во примерокот. Врз основа на резултатите, литературата

и експертското и аналистичкото познавање на истражувачот, се формираат категориите на факторите.

Табела 19 Анализа на фактори (x1)

	Фактор 1 (посветеност)	**Фактор 2 (конкурентност)**	**Фактор 3 (поврзаност на менаџерите со клиентите)**
Нашите бизнис цели се водени од задоволството на клиентите	0.471	**0.521**	0.498
Нашата стратегија за конкурентна предност се базира на нашето разбирање на потребите на клиентите.	0.544	**0.574**	0.304
Ние посветуваме големо внимание на пост-продажните услуги.	**0.580**	0.424	0.123
Нашите продавачи често разменуваат информации во врска со стратегиите на нашите конкуренти.	**0.590**	-0.159	-0.268
Ние таргетираме клиенти и групи на клиенти каде што имаме, или можеме да постигнеме конкурентна предност.	0.541	**-0.642**	0.397
Нашиот менаџмент редовно ги дискутира предностите/силните страни и стратегиите на конкурентите.	0.549	**-0.669**	0.358
Вработените во нашето претпријатие редовно разговараат за силните страни и стратегии на конкурентите.	**0.697**	-0.052	-0.263
Одговорни лица од нашата компанија редовно ги посетуваат нашите сегашни и потенцијални клиенти.	0.529	0.087	**-0.578**
Ние комуницираме информации за нашите успешни и неуспешни искуства со клиенти во сите деловни сектори.	**0.766**	-0.007	-0.309

Во колоната кумулатив прикажана во табелата во продолжение го прикажува колкав процент од вкупната варијанса се објаснува со факторите. Трите фактори објаснуваат 67.1% од вкупната набљудуваната варијанса.

Табела 20 Ротирачка анализа на сумираните фактори за x1

Фактор	Варијанса	Разлика	Пропорција	Кумулатив
Фактор 1	2.163	0.221	0.240	0.240
Фактор 2	1.941	0.007	0.216	0.456
Фактор 3	1.934	.	0.215	0.671

LR test: independent vs. saturated: chi2(36) = 194.07 Prob>chi2 = 0.0000

Резултатите од табелата подолу може да се види дека сите означени варијабли придонесуваат кон објаснување на еден фактор 1 – конкурентска позиција.

Табела 21 Анализа на фактори (x2)

	Фактор 1 (конкурентска позиција)
Нашето претпријатие е посклоно кон преземање ризици во споредба со нашите конкуренти	0.709
Нашето претпријатие почесто врши адаптација на стратешките активностите во споредба со нашите конкуренти	0.835
Нашето претпријатие има подобри вештини за идентификување на желбите и потребите на клиентите во споредба со нашите конкуренти	0.874
Нашето претпријатие е на повисоко ниво во поглед на иновации во споредба со нашите конкуренти	0.828
Нашето претпријатие има подобри вештини за истражување на нови пазарни можности во споредба со нашите конкуренти	0.823

Табела 22 Ротирачка анализа на сумираните фактори за x2

Фактор	Варијанса	Разлика	Пропорција	Кумулатив
Фактор 1	3.327	.	0.6654	0.6654

LR test: independent vs. saturated: chi2(10) = 173.09 Prob>chi2 = 0.0000

Резултатите од табелата подолу може да се види дека сите означени варијабли придонесуваат кон објаснување на еден фактор1 - посветеност кон е-маркетинг.

Табела 23 Анализа на фактори (x4)

	Фактор 1 (посветеност кон е-маркетинг)
Официјална корпоративен профил на социјални мрежи (пр., Facebook, LinkedIn)	0.451
Корпоративен блог	0.869
Микроблог (на пример, Твитер)	0.842
Работа на корпоративниот форум	0.962
Веб-страниците за споделување содржини (на пример, YouTube, Flickr, Pinterest, Instagram)	0.758
Заедници за трговија (пр., Market Connect, Grouper и сл.)	0.753

Табела 24 Ротирачка анализа на сумираните фактори за x4

Фактор	**Варијанса**	**Разлика**	**Пропорција**	**Кумулатив**
Фактор 1	3.732	.	0.622	0.622

LR test: independent vs. saturated: chi2(15) = 122.35 Prob>chi2 = 0.0000

Резултатите од табелата подолу може да се види дека сите означени варијабли придонесуваат кон објаснување на еден фактор 1 - бариери за имплементација на користење на е-маркетинг.

Табела 25 Анализа на фактори (x7)

	Фактор 1 (бариери за имплементација)
Недостаток на ресурси / буџет	0.921
Недостиг на технички вештини	0.943
Недостаток од поддршка на менаџментот	0.950
Загриженост за можни негативни коментари, репутациски ризик и сл.	0.855
Недостаток на доволно време за ефикасно управување со социјалните медиуми	0.893

Табела 26 Ротирачка анализа на сумираните фактори за x7

Фактор	Варијанса	Разлика	Пропорција	Кумулатив
Фактор 1	4.170	.	0.8339	0.8339

LR test: independent vs. saturated: chi2(10) = 186.01 Prob>chi2 = 0.0000

Резултатите од табелата подолу може да се види дека сите означени варијабли придонесуваат кон објаснување на два, фактор 1 - ефект на социјални медиуми и фактор 2 - online комуникација со клиенти.

Табела 27 Анализа на фактори (x8)

	Фактор 1 (ефект на социјални медиуми)	Фактор 2 (online комуникација со клиенти)
Планирање на продажбата	0.466	0.666
Воспоставување контакти со клиенти	0.429	**0.825**
Управување со односи со клиенти (CRM)	**0.698**	0.424
Односи со јавноста (Public Relations - PR)	**0.725**	-0.117
Online рекламирање	0.291	**0.492**
Планирање на производството	**0.669**	-0.152
Формулирање на маркетинг стратегијата, маркетинг планирање	**0.816**	0.212
Маркетинг истражување	**0.798**	0.076
Развој на производи	**0.733**	-0.171
Воведување на нови производи на пазарот	**0.690**	-0.050
Креирање ценовна политика	**0.895**	0.105
Насочување на тимот за продажба	**0.907**	0.024
Процес на испорака	**0.876**	-0.205
Складирање	**0.890**	-0.154
Промоција на продажба	**0.801**	-0.012
Пакување на производите	**0.720**	-0.454

Преземање и регистрација на нарачки	**0.710**	-0.401
Избор на деловни партнери	**0.891**	-0.066
Учество во проекти за корпоративна општествена одговорност	**0.716**	-0.153

Табела 28 Ротирачка анализа на сумираните фактори за x8

Фактор	**Варијанса**	**Разлика**	**Пропорција**	**Кумулатив**
Фактор 1	4.859	0.544	0.256	0.256
Фактор 2	4.314	1.186	0.227	0.483

LR test: independent vs. saturated: chi2(171) = 676.02 Prob>chi2 = 0.0000

Резултатите од табелата подолу може да се види дека сите означени варијабли придонесуваат кон објаснување на еден фактор 1 - конкурентска предност.

Табела 29 Анализа на фактори (x11)

	Фактор 1 (конкурентска предност)
Создавање и управување со ефикасна продажба	0.687
Развој и спроведување на рекламни кампањи	0.853
Управување со рекламната активност и креативни вештини	0.866
Вештини во односот со јавноста (Public Relations - PR)	0.827
Управување вештини и процеси на имиџот на брендот	0.829
Управување со корпоративниот имиџ и репутација	0.793

Табела 30 Ротирачка анализа на сумираните фактори за x11

Фактор	**Варијанса**	**Разлика**	**Пропорција**	**Кумулатив**
Фактор 1	3.949	.	0.658	0.658

LR test: independent vs. saturated: chi2(15) = 248.77 Prob>chi2 = 0.0000

Резултатите од табелата подолу може да се види дека сите означени варијабли придонесуваат кон објаснување на еден фактор 1 - оцена на компанијата.

Табела 31 Анализа на фактори (x12)

	Фактор 1 (оцена на компанијата)
Стапка на задоволство на клиентите во споредба со претходната година	0.808
Стапка на задоволство на нашите клиенти во споредба со клиентите на конкурентите	0.847
Стапка на лојалност на клиентите во споредба со претходната година	0.757
Обем на продажба во споредба со претходната година	0.804
Обем на продажба во споредба со конкурентите	0.821
Пазарно учество во споредба со претходната година	0.886
Пазарно учество во споредба со конкурентите	0.853
Мислење на клиентите за нашата компанија во споредба со претходната година	0.855
Мислење на клиентите за нашата компанија во споредба со конкурентите	0.882

Табела 32 Ротирачка анализа на сумираните фактори за x12

Фактор	**Варијанса**	**Разлика**	**Пропорција**	**Кумулатив**
Фактор 1	6.284	.	0.698	0.698

LR test: independent vs. saturated: chi2(36) = 472.22 Prob>chi2 = 0.0000

Резултатите од табелата подолу може да се види дека сите означени варијабли придонесуваат кон објаснување на еден фактор 1 - оцена на компанијата во однос на конкурентни.

Табела 33 Анализа на фактори (x14)

	Фактор 1 (оцена на компанијата во однос на конкурентни)
Справување со конкуренцијата	0.869
Стекнување нови клиенти	0.855
Зголемување на задоволството на клиентите	0.805
Задржување на постоечките клиенти	0.612
Реализирана добивка	0.861
Профитна маржа	0.770
Враќање на нвестициите	0.754
Обем на продажба	0.860
Учество на пазарот	0.865

Табела 34 Ротирачка анализа на сумираните фактори за x14

Фактор	**Варијанса**	**Разлика**	**Пропорција**	**Кумулатив**
Фактор 1	5.900	.	0.656	0.656

LR test: independent vs. saturated: chi2(36) = 425.77 Prob>chi2 = 0.0000

Резултатите од табелата подолу може да се види дека сите означени варијабли придонесуваат кон објаснување на еден фактор1 - (способност за прилагодување).

Табела 35 Анализа на фактори (x15)

	Фактор 1 (способност за прилагодување)
Ние сме во состојба поуспешно да ги прилагодиме нашите маркетинг активности отколку нашите конкуренти, во случај на промени во пазарната средина	0.962
Нашата компанија е способна да иницира пазарни промени, кои нашите конкуренти се принудени да ги следат	0.962

Табела 36 Ротирачка анализа на сумираните фактори за x15

Фактор	Варијанса	Разлика	Пропорција	Кумулатив
Фактор 1	1.852	.	0.926	0.926

LR test: independent vs. saturated: chi2(1) = 82.18 Prob>chi2 = 0.0000

Резултатите од табелата подолу може да се види дека сите означени варијабли придонесуваат кон објаснување на еден фактор1 - перцепција за маркетинг, односно ставови за значењето на маркетингот за претпријатијата.

Табела 37 Анализа на фактори (x20)

	Фактор 1 (перцепција за маркетинг)
Маркетингот е важна активност за нашата компанија	0.969
Маркетингот е од суштинско значење за секојдневното работење на компанијата	0.978
Маркетингот е исто толку важен како и останатите сектори (пр., финансии, продажба)	0.947

Табела 38 Ротирачка анализа на сумираните фактори за x20

Фактор	Варијанса	Разлика	Пропорција	Кумулатив
Фактор 1	2.792	.	0.931	0.931

LR test: independent vs. saturated: chi2(3) = 241.40 Prob>chi2 = 0.0000

Врз основа на резулатите во табелите погоре, анализата на фактори се искористи за да се намали димензионалноста на варијаблите и при тоа да се дефинираат факторите кои ќе се користат во регресионата анализа.

Резултатите во табелата подолу ја претставуват повеќекратната регресиона анализа која вклучува повеќе независни променливи со цел предвидување на вредноста на зависната променлива односно воведување на е-бизнис и е-маркетинг во претпријатијата.

Табела 39 Анализа на факторите кои влијаат на воведување на бизнис, е-бизнис и е-маркетинг

Променлива (x)	бизнис (y1)	е-маркетинг (y2)
Factor1 Посветеност	0.054	-0.141
Factor 2 Конкурентност	0.106	0.012
Factor3 Поврзаност на менаџерите со клиентите	0.109	0.023
Factor1 Претприемачка позиција	0.255	-0.006
Factor1 Платформи за маркетинг на социјални медиуми	-0.239*	0.718**
Factor1Споредба со конкуренција	0.245*	0.306
Factor1 Оцена на компанијата	-0.117	-0.267
Factor1 Оцена на компанијата во споредба со конкуренти	-0.004	0.138
Factor1 Способноста на вашата компанија за прилагодување	0.144	0.379
Години на работење	-0.009	-0.001
Factor1 Ставови за значење на маркетингот	0.161	0.198
_cons	22.542	4.519
N	49	49
r2	0.739	0.562
r2_a	0.661	0.432

Резултатите од регресионата анализа укажуваат на влијание на два фактори: платформи за маркетинг на социјални медиуми и споредба со конкуренција врз воведувањето на бизнис, е-бизнис и е-маркетинг во претпријатијата. Според тоа, зголемување на примената на платформите за социјално медиуми влијае на намалена воведување на бизнис активностите а зголемена употреба на воведување на е-маркетинг. Од друга страна, со зголемување на споредбата со конкуренцјата, се јавува позитивно влијание со што се зголемува воведувањетото на бизнис, е-бизнис и маректинг во мопаниите. Сепак, треба да се истакне дека фазата на прибирање на податоци од примерокот беше во период пред појавата на covid-19. Според тоа, претпоставка е дека во тој период претпријатијата не беа изложени на притисок за интензивно воведување на е-бизнис и е-маркетинг. Она што е потребно за понатамошно истражување е да спроведуваат истражувања со кои ќе се овозможи споредба на резултатите по периодот на пандемијата со цел да се утврди степенот на воведување на дигитални технологии во претпријатијата и мерење на нивниот ефект врз зголемување на ефикасноста на

деловните операции, проширување на пазарите, зголемување на бројот на клиенти и зајакнување за можноста за конкурентност на претпријатијата на меѓународно ниво.

Во понатамошните резултати се прикажуваа трансформацијата на бизнис во е-бизнис активности. Преку студијата на случај се претставува приказ за воведените е-бизнис и е-маркетинг активности на компанијата Агро Јуником.

5.5. Студија на случај – Агро Јуником ДООЕЛ Скопје

Како што истакнува Yin (2003), медологијата студија на случај треба да се применува во ситуација кога одреден феномен се испитува точно во околината во која се случува. Една таков феномен може да се смета појавата на Covid-19 пандемијата, која го нагласи значењето и потребата за претпријатијата да реагираат на промените наметнати од надворешни фактори и да го трансформираат својот бизнис модел. При променети услови на живот, рестрикции во работа и движење, неизбежен чекор за да се постигне оддржливост беше промена на начинот на комуникација со комитентите. Во услови кога физичката комуникација беше ограничена, единствен начин да се постигне присуство беше дигитализацијата. Целта на ова истражување е да се разберат процесите и односите во дадена средина, односно претпријатие, во нови, променети работни услови

Со цел да се спореди влијанието на Covid-19 како фактор што влијае на воведувањето на е-бизнис и е-маркетинг во период пред и по појавата на пандемијата, се примени квалитативен метод на истражување - студија на случај на претпријатие, со детално набљудување на предметниот примерок со цел да се генерализираат добиените резултати и знаења. Оваа студија на случај анализира воведување online продажба во агробизнис претпријатие во РСМ, каде што промените во бизнис моделот на претпријатието се мапирани во БМК. Врз основа на ова мапирање, економската димензија се оценува со користење на методологија за оценување предложена од Cardeal et al. (2020).

5.5.1. Мапирање и оценување на бизнис модел користејќи БМК

БМК најчесто се користи во процесот на развој на бизнис модели. Канвас е особено применувана алатка на самиот почеток кога има потреба за визуелизација на иницијалните идеи за одреден бизнис модел, односно на почетокот на процесот на развој (Wirtz, 2013; Schallmo, 2013). За да се одреди профитабилноста на идеите за еден предлог бизнис модел, опциите за дизајн и севкупните деловни модели, неопходно е да се вклучат активности за евалуација во процесот на развој. Првиот чекор во овој поглед е да се идентификуваат идеите за бизнис модел. Следно, Cardeal et al. (2020) предлагаат користење на БМК за составување и опишување на различните елементи на избраните бизнис модели. По ова, Rehme et al. (2015) предлагаат процес на оценување во две фази. Во првата фаза, тие препорачуваат прелиминарна евалуација на бизнис моделите како би се создал потесен круг на модели со поголем потенцијал. За економска евалуација, тие предлагаат да се користат критериуми за проценка од аспект на стратегиски менаџмент, како што се потенцијал за обезбедување корист, хетерогеност/неповторливост, постојаност и способност за генерирање (економски) профит. Критериумите може да се оценуваат и пондерираат со користење на различни методи, како што е вербално опишување на нивната релевантност и карактеристики.

5.5.2. Студија на случај

Овој дел претставува студија на случај која ги прикажува претходно дискутираните методи. Студијата се фокусира на развивање и евалуација на нов бизнис модел, потреба која се јави поради влијанието на Ковид-19 врз агробизнис индустријата во РСМ. Агробизнис индустријата првенствено се занимава со увоз и дистрибуција, директна продажба и теренска експертиза. Новиот бизнис модел вклучува инкорпорирање на online продажбата како активност, со цел да се креира додадена вредност за клиентите. Online продажбата дава можност да се допре до повеќе клиенти, со што се зголемува влијанието на маркетингот и се намалуваат трошоците. Студијата на случај го следи пристапот од три фази кој беше претходно обработен, а кој вклучува мапирање на алтернативите на бизнис моделот, спроведување на прелиминарна проценка и извршување на економска евалуација користејќи реални податоци. Во првата фаза е употребен моделот БМК за да ги идентификува промените од постоечкиот модел. Втората фаза вклучува прелиминарна проценка заснована на литература и експертски мислења, а третата фаза користи финансиски податоци за да се проценат економските влијанија.

Промените во бизнис моделот на претпријатието се мапирани со користење на БМК како што е илустрирано во Табела 40, фокусирајќи се на истражување на можностите што ги нуди online продажбата. Усвојувањето на online продажбата влијае на промените во блокот активности и следствено на блокот предлогот за вредност.

Табела 40 БКМ на Агро Јуником ДООЕЛ

<table>
<tr><th>Клучни партнери</th><th>Клучни активности</th><th>Вредности</th><th>Односи со купувачи</th><th>Сегмент на купувачи</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Добавувачи
Застапници
Превозници</td><td>Увоз на земјоделски репроматеријали
Продажба и дистрибуција
Советување</td><td rowspan="3">Ние имаме СЕ што ви треба за вашето поле и градина
Ние сме во вашата најблиска околина
Ние сме на еден клик од вас</td><td>Социјални медиуми
Поддршка на купувачи
Едукативни работилници</td><td rowspan="3">Професионални земјоделци
Застапници и дистрибутери
Земјоделски стопанства
Хоби земјоделци
Домаќинства</td></tr>
<tr><td>Клучни ресурси</td><td>Канали на продажба</td></tr>
<tr><td>Дистрибутивна мрежа
Уникатен ОС
Продажна инфраструктура
Know-How
Online платформи</td><td>Големопродажба
Малопродажба
Директна продажба
ТВ
Online платформи</td></tr>
<tr><td colspan="3">Структура на трошоци</td><td colspan="2">Структура на проходи</td></tr>
<tr><td colspan="3">Производи
R&D
Кирија
Плати
Одржување на опрема
Маркетинг
Поштенски услуги
Логистички трошоци
ИТ инфраструктура</td><td colspan="2">Големопродажба
Малопродажба
Online продажба</td></tr>
</table>

Во приказот на БМК (Табела 40), прикажани се сите бизнис сегменти на анализираното претпријатие. Потенцираните активности ја претствуваат трансформацијата на бизнис моделот. Очигледно е дека со зголемување на online присуството, при веќе постоечка технолошка инфраструктура и подготвеност на вработените, претпријатието воведува дополнителен канал на продажба и таргетира дополнителен сегмент на купувачи. Со тоа, се креира и дополнителна вредност. Позитивниот одговор на оваа промена е евидентен во поглед на структура на трошоци и приходи, каде структурата на трошоци останува непроменета, додека се воведува дополнителен извор на приход. Проценката на БМК и резултатите се детално елаборирани во делот што следи.

Првичната евалуација на бизнис моделот вклучува споредба на новиот модел на online продажба со постојниот. Постојниот модел се користи како појдовна точка и се оценува како и обично, додека новиот модел се оценува преку негово споредување со постојниот. Критериумите предмет на евалуација може да се смета дека имаат подобрување (+), влошување (-) или да ги имаат истите очекувани перформанси (о), секој критериум засебно. Новиот модел се чини дека е подобар во однос на основниот од аспект на обезбедување бенефит за клиентите, а со тоа и подобрување на перформансите на претпријатието. Усвојувањето на online продажбата ги користи постоечките материјални и нематеријални ресурси, па затоа се смета за неутрално во однос на хетерогеноста. Сепак, постојаноста е слабост на технологијата за online продажба, бидејќи може лесно да се имитира и реплицира, што го означува со ‘влошување’ овој критериум. Од друга страна, новиот бизнис модел покажува поголем потенцијал за креирање на профит бидејќи ги користи истите ресурси на пониско ниво на трошоци, што доведува до нови сегменти на купувачи и дополнителен извор на профит. Додадената вредност генерирана од оваа нова продажна активност може да се искористи за да се зголемат цените на услугите, што ќе доведе до повисоки профитни маржи.

Табела 41 Прелеминарна евалуација на алтернативниот бизнис модел

Критериум	Бизнис Модел	
	Постојан	Воведување на online продажба
Обезбедување бенефит	о	+
Хетерогеност	о	о
Перформанси	о	-
Генерирање профит	о	+

Економската евалуација се заснова на финансиските податоци за 2022 година поврзани со online платформите кои се дел од новиот бизнис модел. Колоната за трошоци ги претставува сите трошоци поврзани со online продажбата, како трошоци поврзани со одржување на софтверот, логистика, инволвиран персонал итн. Колоната за приходи ги опфаќа резултатите од приходите на претпријатието од online продажбата. Трошоците за продадени стоки се исти и за основниот и за новиот бизнис модел. За да се поедностават анализите, се претпоставува просечна маржа од 20%.

Табела 42 Финасии за 2022 година

Критериум	2022	
	Трошоци (во EUR)	Приходи (во EUR)
Воведување на online продажба	7.122,00	48.780,50

5.6. Промена на бизнис во е-бизнис

Е-бизнис концепт кој опфаќа користење на интернет и други електронски комуникациски технологии за да се реализираат бизнис активности.

Промената на бизнис факторите во е-бизнис фактори се појавува како резултат на промена во начинот на комуникација со клиентите и на промените во трансакциските процеси. Е-бизнисот нуди подобрување на ефикасноста и ефективноста на процесите, како резултат на иновативните технологии и онлајн решенијата.

Во продолжение се објаснуваат факторите кои беа вклучени како зависно променливи во анализата на фактори како дел од примената на бизнис и маректинг активности во претпријатијата. Анализата вклучува објаснување на процесот на трансформација на овие фактори од бизнис во е-бизнис:

- **Планирањето на продажбата** во е-бизнисот се остварува преку различни онлајн платформи за менаџирање на продажбите, каде се води евиденција за сите продажби и се следи нивниот напредок. Исто така, онлајн платформите овозможуваат автоматизирана комуникација со клиентите, нудејќи им персонализирано искуство на купување.
- **Offline рекламирањето** се заменува со онлајн рекламирање, со што се остваруваат подобри резултати во поглед на дефинирањето на потрошувачите и прецизно таргетирање на клиентите. Онлајн рекламирањето може да се изведе преку социјалните медиуми, банери, е-пошта, SEO, PPC и други канали.
- **Воспоставувањето на контакти со клиенти** може да биде постигнато преку социјалните медиуми, е-пошта и други онлајн канали. Овие контакти можат да бидат персонализирани, што ги прави поефикасни од аспект на учинокот.
- **Управувањето со односите со клиентите (CRM)** е еден од најважните аспекти на е-бизнисот. CRM системите овозможуваат ефикасно менаџирање на односите со клиентите, како и персонализирана комуникација со нив.
- **Одниси со јавност (PR)** се постигнува преку онлајн платформи за комуникација, вклучувајќи блогови, веб-страници и социјални медиуми.
- **Планирање на производството** во е-бизнисот може да биде значително помогнато од технологиите, како на пример, системите за управување со ресурси за планирање на производството (ERP), кои го пратат производствениот процес од почетокот до крајот.
- **Формулирање на маркетинг стратегијата**, **маркетинг планирање** во е-бизнисот, можат да бидат усовршени со помош на целосни анализи на

купувачките потреби и претставувања на целната група на купувачи, преку употреба на социјални медиуми и други онлајн канали за маркетинг.

- **Маркетинг истражување** во е-бизнисот може да биде значително подобрено со помош на алатки за вистински временски анализи на податоци и алатки за праќање на анкети и прашалници онлајн, што овозможува повеќе прецизни информации за купувачите и нивните потреби.
- **Развој на производи и услуги** во е-бизнисот може да биде зголемен со помош на онлајн алатки за проектирање и изработка на производи и услуги, кои овозможуваат брза и лесна комуникација со различни производители.
- **Воведување на нови производи на пазарот** во е-бизнисот можат да се воведуваат побрзо поради можноста за онлајн продажба. Се користат дигитални канали за маркетинг, продажба и доставување на производите.
- **Пресметка на трошоци** во е-бизнисот, може да се користат автоматски системи за пресметка на трошоци, што може да ја олесни работата на финансиските тимови.
- **Цени (Стратешко ценовно позиционирање)** во е-бизнисот, претпријатијата можат да го препознаат најдоброто ценовно позиционирање со помош на дигитални анализи на пазарот и на конкуренцијата.
- **Насочување на тим за продажба** во е-бизнисот, тимовите за продажба се насочуваат кон онлајн каналите и социјалните медиуми, каде што повеќето корисници пребаруваат производи.
- **Испораката** во е-бизнисот може да се управува со помош на дигитални системи, вклучувајќи го праќањето на испораките и препораки за најдобрите начини за достава.
- **Складирање в**о е-бизнисот може да се минимизира, со цел да се намали трошокот на складирање на производите. Со користење на печатени 3D производство, производите можат да се создаваат на местото каде што се наоѓаат корисниците.
- **Промоција на продажба** во е-бизнисот се остварува преку различни онлајн канали за маркетинг, како што се социјалните медиуми, е-поштата, реклами на веб страници, SEO итн. Дигиталните кампањи за маркетинг можат да бидат многу ефикасни и да имаат поголем опсег од традиционалните начини на промоција на продажба.
- **Пакување** во е-бизнисот е од големо значење бидејќи понекогаш производите мора да бидат испратени на далечни локации. Затоа, пакувањето треба да биде безбедно, компактно и да се вклопува со брендот и идентитетот на компанијата.
- **Чување на готови производи** во е-бизнисот може да вклучува чување во виртуелни складови или на сервери. Ова може да значи поголема ефикасност во менаџирањето на инвентарот и намалување на трошоците поврзани со рентирање на складовски простор.
- **Преземање и регистрација на нарачки** во е-бизнисот се примаат и обработуваат преку интернет. Клиентите можат да нарачаат производи во секое време, од каде и да се наоѓаат. Ова може да ги подобри работните часови и да ги намали трошоците поврзани со човечките ресурси потребни за примање на нарачки и обработување.

- **Избор на деловни партнери** во контекст на е-бизнис може да се прошири со користење на различни онлајн платформи и мрежи, каде претпријатијата можат да се поврзат со потенцијални деловни партнери ширум светот. Ова може да им овозможи на претпријатијата да го зголемат својот опсег на делување, да најдат поволни услови за набавка на сировини или услуги, да прошират својата клиентела итн.
- **Учество во проекти за корпоративна општествена одговорност (ООП)** е уште еден важен деловен фактор кој се променува во контекст на е-бизнис. ООП се однесува на корпоративните иницијативи за да се подобри социјалната, еколошката и економската одговорност на една компанија. Во контекст на е-бизнис, претпријатијата можат да ги користат различните онлајн канали за да се промовираат нивните ООП активности и да ги комуницираат со своите клиенти и заедници. Ова може да им овозможи на претпријатијата да го подобрат својот имиџ, да го зголемат својот пазарен дял и да ги зголемат своите приходи.

5.7. Настанати промени од бизнис во е-бизнис како резултат на влијание на covid-19 (студија на случај)

Како што повеќе пати беше нагласено во оваа дисертација, пандемијата covid-19 значително го забрза преминот од традиционален бизнис кон е-бизнис, бидејќи многу бизниси беа приморани делумно или целосно да ги префрлат своите операции на Интернет за да преживеат. Како резултат на ова, се зголеми потпирањето на дигиталните технологии за водење бизнис, а со тоа и примената на е-бизнис активностите. Во ерата по covid-19, се чини дека бизнисите ќе треба да продолжат да им даваат приоритет на своето онлајн присуство и да инвестираат во технолошка инфраструктурата, ако се земат во предвид се попроменливите очекувања на клиентите и се подигиталното окружување.

Во продолжение се евалуирани факторите кои беа вклучени како зависно променливи во анализата на фактори како дел од примената на бизнис и маректинг активности во претпријатијата, од апект на резултати, а од гледна точка на Агро Јуником, претпријатието предмет на студија на случај:

- **Планирањето на продажбата** - Трансформацијата од традиционален бизнис во е-бизнис вклучи значителна промена во начинот на кој се спроведува планирањето на продажбата од повеќе аспекти: 1) Разбирање на онлајн пазар 2) Развивање стратегија за online продажба 3) Изградба на веб-локација за online продажба. Генерално, трансформацијата од традиционален бизнис во е-бизнис побара промена во начинот на размислување, длабоко разбирање на онлајн пазарот и подготвеност да се усвојат нови технологии и стратегии. Со преземање на стратешки пристап и пристап на податоци за планирање на продажбата, претпријатието верува дека може успешно да ја помине оваа транзиција и да оствари солидни резултати од можностите што ги нуди е-биснисот.
- **Offline > Online рекламирање.** При трансформација на бизнис моделот, важно е да се напомене дека примената на offline маркетинг алатки не беше во целост запоставена, но беше значително намалена. За адаптација и приспособување од бизнис во е-бизнис, беа спроведени следните промени: 1) заменување на печатените флаери од промотивен карактер со online реклами на социјалните мрежимедиуми 2) зголемување на дигиталната комуникација со потрошувачите преку социјални медиуми, контакт формулари и чет бот; 3) Рекламирање преку

трети страни (third parties) медиуми (банери и shoutouts на агро-инфлуенсерски портали); 4) Воведување на SEO; 5) Развивање на ink.tree алатка за брзо навигирање (пребарување) на онлајн каналите.

- **Воспоставувањето на контакти со клиенти** се префрли на дигитални канали како што се email, видео конференции и социјални медиуми, за да се одржи интеракцијата со потрошувачите во услови на активни мерки за социјално дистанцирање и работа од дома. Денес, по covid-19, Агро Јуником продолжува да дава приоритет на ефективната дигитална комуникација за да изгради доверба, да поттикне ангажман и да одржи силни односи со потрошувачите. Овие контакти се најчесто персонализирани.
- **Управувањето со односите со клиентите (CRM)** вклучува софтвер кој се применува за организација и следење на податоците за клиентите, вклучувајќи информации за контакт, историја на продажба и други детали. Агро Јуником користи CRM долго пред појавата на пандемијата, па во овој фактор не е забележана значителна промена. Софтверот редовно се одржува, ажурира и обновува согласно последните технолошки достигнувања.
- **Одниси со јавност (PR),** досегашните користени специјализирани ТВ емисии во етер сеуште се применуваат поради таргетирање на повозрасната популација која што сеуште ја користат телевизијата како главен канал за информации. Но сепак, за опфаќање на останатиот дел од потенцијалните потрошувачи од разни демографски карактер, се воведува примена на персонализирана веб страна, блог постови и социјални медиуми.
- **Планирање на производството** е фактор без директно влијание на Агро Јуником, бидејќи претпријатието е со приоритетна дејност трговија на големо и мало.
- **Формулирање на маркетинг стратегијата**, **маркетинг планирање.** Во стратешкото планирање е вклучено развивање стратегија за е-бизнис која опишува како да се допре до клиентите, како да се зголеми присуството и динамиката на веб-страната и како да се конвертираат посетителите во купувачи. Оваа стратегија вклучува различни маркетинг тактики, како маркетинг на социјални медиуми, SEO и други.
- **Маркетинг истражување** се однесува на целосно разбирање на online пазарот. Агро Јуником посветува се поголемо внимание на општите податоци за потрошувачките сегменти, односно на истражување и анализа на податоци за демографијата на клиентите, навиките за купување и преференции, како и проучување на стратегиите и тактиките на конкурентите во online просторот.
- **Развој на производи и услуги** во дигитална околина, подразбира малку поинаков пристап од традиционалниот развој на производи и услуги. Ова значи дека се поголемо внимание се посветува на клиентите преку интернет, односно се земаат во предвид фактори како леснотија на користење, online безбедност, и лесен пристап до производите и услугите. Исто така, претпријатието внимава на оптимизација на понудата за дигитална средина, како и да биде компатибилна на различни уреди. Редовно се применува online поддршка и советување, а во процес е развивање на платформа за виртуелни консултации.
- **Воведување на нови производи на пазарот** во е-бизнисот можат да се воведуваат побрзо поради можноста за онлајн продажба. Се користат дигитални канали за маркетинг, продажба и доставување на производите.

- **Пресметка на трошоци** во Агро Јуником е автоматизиран процес повеќе од 10 години. Според тоа влијанието на пандемијата covid-19 е занемарливо кај овој фактор.
- **Цени (Стратешко ценовно позиционирање)** е активност за која и понатаму се применуваат традиционалните маркетинг методи, а вклучува анализа на пазарот и конкуренцијата која обезбедува увид за тоа како ефективно да се позиционираат цените на производите. Со анализа на конкуренцијата се идентификуваат трендовите на цените, празнините на пазарот и можностите за диференцијација на цените. Со анализа на клиентите се стекнуваат информации за однесувањето и преференциите на клиентите поврзани со цените. Овие податоци понатаму се користат за да се одреди чувствителноста на цените, подготвеноста за плаќање и други фактори кои можат да ги информираат стратегиите за цени. И покрај тоа што дигиталните алатки може да се користат за следење на податоците за цените во реално време, како и трендовите на побарувачката и понудата, транзиција во овој поглед се уште не е започната.
- **Насочување на тим за продажба** тековниот процес на транзиција од бизнис кон е-бизнис модел моментално се фокусира на генерирање на што поголемо online присуство, кое што следствено ќе биде детално анализирано како и тестирано како подоминантен канал за продажба. Со своевремено стекнување на идеални услови, во кои што вклучува и спроведување на соодвени обуки, тимот за продажба ќе биде постепено повеќе насочен кон користење и на дигиталните канали и медиуми за продажба.
- **Испораката** како маркетинг активност, се спроведува во целост по правилата на традиционалниот маркетинг. Производите физички се доставуваат, и не постои можност за пратење на испораките.
- **Складирање** преку употреба на ERP софтвер, складирањето и управувањето со залихи е значително олеснет процес. Сепак, овој чекор на дигитализација е пред повеќе од 10 години и влијанието на covid-19 е занемарливо.
- **Промоција на продажба** претходно, типично беше извршувана преку offline медиуми, како што се промотивните печатени материјали, донации и спонзорства на настани од секторско значење како и физичко присуство и излегување на истите, word-of-mouth маркетинг и слично. Со транзицијата кон е-бизнис моделот, пропорционално се почнува со употребата на дигиталните медиуми и алатки за промоција на продажба, од кои што се издвојуваат: персонализираната веб страна, социјалните медиуми, SEO, промоции преку трети страни (third party) медиуми (банери и shoutouts на агро-инфлуенсерски портали).
- **Пакувањето** е од големо значење бидејќи директно се поврзува со брендот и идентитетот на претпријатието. Агро Јуником посветува значително влијание на пакувањето на производите, да биде безбедно, компактно и да ги содржи сите потребни податоци, и пред и по транзицијата во унапредениот бизнис модел.
- **Чување на готови производи** во агробизнисот е поврзано со физичко складирање на производи, претставува активност која не може да биде дигитализирана и не подлежи на промени согласно новиот, унапреден бизнис модел.
- **Преземање и регистрација на нарачки** се фундаментални процеси во бизнис и е-бизнис операциите и кои играат клучна улога во обезбедувањето на задоволството на клиентите и во непречено одвивање на секојдневните операции

на претпријатието. Агро Јуником на дневно ниво сервисира нарачки од три групи категории на потрошувачи 1) сопствени малопродажни објекти, чии нарачки се регистрираат преку ERP системот, 2) купувачи, чии нарачки се сервисираат по пат на традиционален маркетинг, 3) online, кои сепак вклучуваат човечки надзор и физичка достава. Бидејќи online платформите се ралативно нови алатки интегрирани преку последниот чекор на дигиталиција, нивниот потенцијал сеуште не е целосно искористен.

- **Избор на деловни партнери,** воведувањето и користењето на онлајн платформи и мрежи како и зголемениот степен на глобализација како фундаментални карактеристки на е-бизнисот придонесоа до значително олеснување на процесот како и зголемување на ефективноста и ефикасноста при изборот на деловни партнери ширум светот. Како на пример, за поддршка на погоре образложеното, во последните 12 месеци благодарение на веб страната, Агро Јуником се стекна со 3 нови глобални партнери, а преку facebook и instragram корпоративните профили, претпријатието се стекна со 2 нови глобални и 3 локални партнери.
- **Учество во проекти за корпоративна општествена одговорност** (ООП), и покрај тоа што овој фактор не е директно поврзан со транзицијата на бизнис моделот од традиционален во е-бизнис, во контекст на е-бизнис, може да се нагласат различните online канали кои по транзицијата се на располагање на Агро Јуником да комуницира со своите таргет клиенти. Ова само по себе можеби нема директно влијание на продажбата и остварените приходи, но затоа продонесува за развој и зголемување на свеста за општествена одговорност како концепт, преку можноста да се допре до поширока публика.

6. ПРИМЕНА НА РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО И МОЖНИ НАСОКИ ЗА НАТАМОШНО ИСТРАЖУВАЊЕ

Придонесот од изработката на овој докторски труд е поделен на теоретски, емпириски и методолошки аспекти. Од теоретски аспект, во преглед на литература е идентификувана природата на маркетинг активноста интерпретирана од МСП, презентирани се теоретски пристапи и модели релевантни за примена на е-маркетинг (пр. TOE) и објаснета е улогата на дигиталната технологија преку дефинирање и карактеризирање на концептот на е-маркетинг. Што се однесува до емпириските придонес, важно е да се потенцираат предизвиците во прибирање на точни и веродостојни податоци, кои се претежно резултат на природата на секторот која претходно беше елаборирана, односно неговата хетерогеност, дисперзираната природа на земјоделските активности, ограничената достапност на технологија и инфраструктура, ниското ниво на дигитална писменост меѓу субјектите во овој сектор, како и сезонската природа на земјоделските активности.

Маркетинг активноста на МСП зависи од различни внатрешни и надворешни фактори. Помеѓу внатрешните фактори, потенцирани се организациската култура, улогата на менаџерот, пристап до ресурси, технолошка подготвеност на претпријатието и индивидуалниот аспект на поединците во претпријатието. Толкувани и карактеризирани се и следните надворешни фактори: притисок од конкуренција, притисок од купувачи и притисок од засегнати страни. Во текот на емпириската фаза беше применета мешовита истражувачка методологија, каде сукцесивно се користеа квантитативни и квалитативни методи.

Истражувањето за оваа докторска дисертација примарно започнува со прашањето: Кои се теоретските и практичните пристапи развиени од науката за толкување на бизнис, е-бизнис, маркетинг и е-маркетинг активностите и до кој степен овие пристапи се применуваат на примерокот на МСП во агробизнисот во РСМ. Истражувањето има за цел да обезбеди можност за толкување на маркетингот на МСП и да го подобри разбирањето во литературата за карактеристиките и значењето на оваа дисциплина за малите бизниси во агробизнис секторот во РСМ. За да се постигне ова, истражувањето опфаќа повеќе различни истражувачки прашања.

ИП1: Колкава е важноста на маркетинг функцијата за МСП во агробизнис секторот во РСМ?

Наодите од истражувањето, засновани на одговорите на испитаниците, откриј повторливи однесувања кои придонесоа за разбирање на толкувањето на маркетинг функцијата во секторот на МСП. Резултатите сугерираат дека маркетинг функцијата во МСП обично не е резултат на свесна подготовка и планирање. Наместо тоа, продажбата и маркетингот се тесно поврзани и третирани како една функција, а под маркетингот се подразбира стекнување и задржување клиенти. Во суштина, маркетингот на МСП во агробизнис секторот во РСМ функционира под околности на ограничени ресурси и силна менаџерска контрола, што вообичаено ги исполнува ниските пазарни цели. Во однос на важноста на маркетингот како активност, 28,79% од испитаниците се изјасниле дека маркетингот е од суштинско значење за претпријатието, а 27,27% од испитаниците одговориле дека маркетингот нема суштинска важност. Оваа појава е резултат на повеќе

значајни бариери со кои МСП во агробизнисот во РСМ се соочуваат секојдневно, како на пример бариери од финансиски и технолошки аспект, додека менаџментот се соочува со јазични бариери и негостиг на знаење за придибивките кои ги нудат маркетинг алатките. Генерално, секторот се карактеризира со ниска дигитална писменост, а оттука доаѓа и силната аверзија кон ризик за инвестирање во развој на е-бизнис и е-маркетинг алатки. Оттука, нема прв двигател, и нема следбеници.

ИП2: Што се подразбира под маркетинг активности за МСП во агробизнис секторот во РСМ и до кој степен се применуваат?

Понатаму, при анализа на традиционалните маркетинг активности, повеќе од 60% од испитаниците се изјасниле дека при нивното деловно работење ги користат следните активности: планирање на продажба, офлајн рекламирање, воспоставување контакти со клиенти, планирање на производство, избор на деловни парнери, односи со јавноста, цени (стратешко ценовно позиционирање, складирање, испорака и останатите наведени активности). Дополнително, истражувањата во литературата во полето на маркетинг активностите и перформансите покажуваат постоење на меѓусебен правопропорционален сооднос. Односно, МСП кои се занимаваат со поинтензивни маркетинг активности генерално остваруваат подобри перформанси на претпријатието. Битно е да се напомене дека постои одредено временско задоцнување за остварување на видливи резултати и дека ефектите од маркетинг активностите врз перформансите на претприетието нема да бидат моментни. Севкупно, ова истражување ја нагласува важноста за инвестирање во подобрување на маркетинг вештини, пазарната ориентација и иновации од страна на МСП кои што ќе им помогнат за ефикасно користење на маркетинг алатките и подобрување на нивните перформанси. Истражувањето, исто така, ја нагласува потребата МСП да усвојат подолгорочен пристап кон маркетингот и да инвестираат во градењето на нивните маркетинг способности за да постигнат одржливо подобрувања во деловните операции.

ИП3: До кој степен се применуваат е-бизнис и е-маркетинг активности од страна на МСП во агробизнис секторот во РСМ?

По прелиминарните резултати на оваа дисертација, фокусот на истражувањето се насочи на анализирање на е-бизнис и е-маркетинг позицијата на МСП во агробизнис секторот во РСМ. Резултатите од истражувањето покажаа дека веб страна и социјалните медиуми се најефикасно искористени дигитални алатки на маркетингот на МСП, за кои повеќе од 50% одговориле дека ги применуваат. Спротивно на нив, во однос на останатите е-маркетинг активности како, онлајн реклами (банери), оптимизација на пребарувач (SEO), реклама на пребарувач (SEA), e-mail маркетинг, онлајн промоција, онлајн продажба и мобилен маркетинг, повеќе од 50% се изјасниле дека не применуваат. Може да се каже дека платформите за социјални медиуми станаа хибриден маркетиншки комуникациски елемент каде што претпријатијата покрај тоа што можат да се вклучат во платено рекламирање, тие исто така можат да развијат свои бесплатни платформи, и да ги интегрираат во нивната маркетинг комуникациска стратегија. Следствено, во многу случаи, социјалните медиуми можат и да заменат некои од функциите на официјалните веб страни, а МСП во агробизнисот во РСМ се се во насока на прифаќање на овој тренд. Сепак, мерењето на директните перформанси на маркетингот на социјалните медиуми

може да биде предизвик. Како што беше претходно напоменато, литературата сугерира дека подобрата ефикасност во е-маркетингот може да доведе до подобри показатели за корпоративните перформанси, но ова бара посвесен и насочен пристап кон рекламирањето. Генерално, квалитативната фаза на истражувањето помогна да се обликува квантитативната фаза и обезбеди подобро разбирање на резултатите.

ИП4: Кои внатрешни фактори влијаат на воведување и усвојување на е-бизнис и е-маркетинг од страна на МСП во агробизнис секторот во РСМ?

Во однос на внатрешните фактори, во оваа дисертација се разгледуваат факторите кои влијаат на воведувањето и усвојувањето на е-маркетинг од страна на МСП во агробизнисот во РСМ. Факторите се поделени во три групи: технолошки, организациски и индивидуален контекст. Добиените резултати ја истакнаа значајната улога технолошката инфраструктура и подготвеност на претпријатието во процесот на воведување и усвојување на е-бизнис и е-маркетинг, овој пат во улога на бариери. Ограниченият пристап до ресурси се појави како уште еден фактор на влијание. Улогата на менаџментот се покажа видно значајна врз влијанието на перцепцијата за важноста на маркетингот. Организациската култура, поддршката на менаџментот и трошоците беа идентификувани како фактори кои влијаат на маркетинг активноста и нивните механизми на дејствување се дел од дополнително истражување во квантитативната фаза.

Истражувањето открива дека колку е покомплексна маркетинг алатката, толку е поголемо влијанието на факторите. Технолошките фактори се перципираат како најголемата бариера за усвојувањето на е-маркетингот, со значајна корелација помеѓу технолошката инфраструктура и подготвеноста и воведувањето на онлајн продажба, банери и веб-страници. Организациската култура, поддршката на менаџментот и трошоците исто така влијаат на усвојувањето на е-маркетингот. Анализата на личната одговорност во маркетинг функцијата ја истакнува важната улога на менаџментот на МСП, додека несомнено важни за анализа се и останатите поединци во претпријатето. Кога се обработува проблематиката на дигитализација, воведување и адаптација на нови технологии, несомнено неопходен фактор за анализа е и едноставноста во примената. Од одговорите на испитаниците при ова истражување, едноставноста во примената има директно влијание на примената на е-маркетинг алатките. Истражувањето сугерира дека перцепцијата за важноста на маркетингот е дефинирана од поединците во компанијата, ставот на менаџментот и трошоците за имплементација, по што може да се заклучи дека МСП треба да ги надминат технолошките бариери за успешно усвојување на е-маркетинг.

ИП5: Кои надворешни фактори влијаат на воведување и усвојување на е-бизнис и е-маркетинг од страна на МСП во агробизнис секторот во РСМ? Каква е природата на агробизнис секторот во РСМ?

Нивото и видот на маркетинг активностите во МСП се определуваат од фактори специфични за претпријатието, вклучувајќи го и индустрискиот сектор. Агробизнис секторот во РСМ е специјализиран сектор кој главно се потпира на директна, физичка комуникација помеѓу продавачи и потрошувачи. Најголем број од учесниците во

секторот се мали фамилијарни претпријатија со помалку од 10 вработени, од кои повеќе од 85% не вработуваат лице одговорно за маркетинг, ниту користат надворешни соработници. Постои силна географска сегментација и доминира претежно повозрасна популација, што резултира со потешкотии во креирање унифициран маркетинг план и целосна дигитализација. Понатаму, литературата сугерира дека маркетингот треба да биде насочен кон клиентите, со фокус на прибирање на податоци за нивните потреби, а воедно и подобрување на односите со нив. Од спроведеното истражување на МСП во агробизнисот во РСМ, 79% од испитаниците сметаат дека корисноста од е-маркетингот ќе биде во насока на клиентите со што се потврдуваат претходните наоди од литературата. Испитаниците исто така ја забележуваат отвореноста на МСП кон користење иновативни маркетинг алатки кои што би ги подобриле односите со купувачите, односно клиентите. Од друга страна, малку внимание се посветува на задоволување на потребите од засегнатите страни како и притисокот од конкуренцијата. Исто така, истражувањето покажува дека иновативните маркетинг решенија почесто се наоѓаат на пазарите на крајни клиенти, каде што онлајн маркетингот и социјалните медиуми имаат посилна врска со зависните променливи отколку меѓуорганизациските пазари. Интензитетот на класичните маркетинг активности не се разликува значително помеѓу овие два типа пазари.

ИП6: Кое е влијанието на пандемијата на Covid-19 врз дигитализацијата на агробизнис секторот во РСМ, односно во трансформација од трандиционален бизнис модел во е-бизнис?

Fillis (2002) (Fillis, 2002) сугерира дека за проучување на маркетинг стратегиите на МСП, корисно е да се соберат успешни приказни и да се учи од нив. За да се придонесе кон оваа теорија, во ова истражување е применет квалитативен метод на истражување - студија на случај на изолирано претпријатие од агробизнис секторот во РСМ, кое секако е дел од примерокот. Имено, со цел споредба на влијанието на Covid-19 како надворешен фактор врз воведувањето на е-бизнис и е-маркетинг во период пред и по појавата на пандемијата, студијата на случај претстави трансформација на традиционален во е-бизнис бизнис модел, со примена на БМК.

Резултатите од студијата на случај укажуваат дека трансформацијата од традиционален во е-бизнис модел бара промена во начинот на размислување, длабоко разбирање на онлајн пазарот и подготвеност да се усвојат нови, досега непознати дигитални технологии и стратегии. За успешно совладување на трансформацијата и остварување на солидни резултати од потенцијалот што го нуди е-бизнисот, претпријатијата треба да стартешки да пристапат достапните податоци за планирање на продажбата. Поради претходно објаснетата природа на секторот, сепак, целосна е-трансформација во моментот на истражувањето е невозможно бидејќи потребите на пазарот бараат задржување на дел од традиционалните маркетинг алатки, односно мора да се користи комбиниран пристап на онлајн и офлајн рекламирање.

ИП7: Кои насоки се значајни за МСП во агробизнис секторот во РСМ за олеснување на процесот на е-транзиција?

За крај, од резултатите на оваа докторка дисертација можат да се извлечат неколку **насоки и препораки** што МСП во агробизнисот во РСМ можат да ги преземат за да го олеснат процесот на е-транзиција, односно воведување и усвојување на е-бизнис и е-маркетинг.

- **Да се спроведе анализа на внатрешните потреби на претпријатието:** МСП треба да започнат со спроведување на анализа на потребите за да одредат кои технологии и системи треба да ги прифатат за да можат ефективно да работат во онлајн опкружување. Ова ќе им помогне да ги идентификуваат празнините во нивните сегашни способности и да развијат патоказ за нивната е-транзиција.

- **Да се развие дигитална стратегија***:* Откако МСП ќе ги идентификуваат своите потреби, тие треба да развијат дигитална стратегија која ќе ги наведе чекорите што треба да ги преземат за да ги постигнат своите цели за е-транзиција. Ова треба да вклучува временска рамка за имплементација, распределба на ресурси и план за следење и евалуација на напредокот.

- **Да се инвестира во технологија и обука***:* МСП треба да инвестираат во вистинската технологија и алатки за да овозможат нивна е-транзиција, вклучувајќи хардвер, софтвер и онлајн платформи. Дополнително, тие треба да обезбедат обука за своите вработени за да се осигураат дека ги имаат вештините и знаењата потребни за ефективно користење на овие технологии.

- **Да се прифати пристап насочен кон потрошувачите***:* МСП треба да се фокусираат да обезбедат позитивно искуство и позитивен feedback од потрошувачите за нивното претпријатие претставено преку нивните онлајн канали. Ова вклучува осигурување дека нивните веб-локации и онлајн продавници се лесни за навигација, обезбедување на повеќе опции за плаќање и брзо одговарање на барањата и незадоволствата на потрошувачите.

- **Да се соработува со други бизниси***:* МСП можат да соработуваат со други бизниси за да споделуваат ресурси и знаење, да развијат економии од обем и да креираат додадена вредност. Ова може да вклучува партнерства со други МСП или образовни институции, или ангажман со програми и иницијативи кои го поддржуваат е-бизнисот и дигиталната трансформација.

Со спроведеното истражување и добиените резултати, се дава придонес кон литературата од областа на маркетингот и неговата примена кај МСП во агробизнисот. Во досегашните истражувања, најчесто, предмет на истражување се МСП во општ поширок контекст, а поретко со фокус на агробизнисот. Во РСМ, сеопфатно истражување на фактори кои влијаат врз воведувањето на е-бизнис и е-маркетинг на МСП во агрокомплексот, со соодветна методолошка класификација на компании кои се дел од агробизнисот, досега не е спроведено. Со тоа, се нагласува значајниот придонес на ова истражување кон литературата, како и кон емпириските и методолошките аспекти.

Оваа дисертација дава придонес кон литературата со тоа што воспоставува релации помеѓу карактеризираните внатрешните фактори од технолошки, организациски и индивидуален аспект и употребата на е-бизнис и е-маркетинг алатки. Понатаму, се обезбедуваат практични предлози за МСП да ги подобрат своите онлајн

активности со усвојување интуитивни процеси на донесување одлуки и флексибилност. Презентиран е и практичен пример за да се покаже најдобрата насока. Дополнително, дисертацијата ја анализира онлајн насоченоста на маркетинг активности, вклучувајќи ги и маркетинг алатките поврзани со социјалните медиуми, притоа земајќи ги во предвид ограничувањата на ресурсите на агробизнис секторот и потенцијалните придобивки од е-маркетинг решенијата. Вклучување на дополнителни, индивидуални фактори во истражувањето врз основа на препораките во досегашната литература, исто така може да се категоризира како придонес кон литературата и теоретската рамка.

Овој труд придонесува кон теоријата за креирање на бизнис модели и одржливост како и кон полето на агробизнисот. Теоретскиот придонес се состои од развој на одржлив бизнис модел во нестабилна средина, врз основа на воспоставениот пристап на Бизнис Модел Канвас, како и врс основа на предложената процедура за евалуација на бизнис моделите во однос на нивната економска импликација за претпријатието. Примената на БМК како и методологијата за евалуација во студија на случај од полето на агробизнисот, ја прикажа нивната способност да генерираат значајни резултати на структуриран и транспарентен начин. Што се однесува до полето на агробизнисот, од аспект на неговиот потенцијал да „биде онлајн“ беше прикажан преку примерот на едно претпријатие од самиот сектор. Како што се очекуваше, преминувањето кон е-бизнис и е-маркетинг кое нуди можност за додавање вредност на нивните клиенти сепак, има одредени ограничувања за нејзината оптимизација. Овој модел може дополнително да се развие за да се процени нивото до кое е-продажбата може да биде дел од вкупната продажба, со цел да се постигнат неговите потенцијални придобивки користејќи го концептот NPV. Исто така, овој модел може да претставува цврста основа за тестирање на целосна дигитална трансформација.

Преку нагласување на придобивките од воведувањето на е-бизнис и е- марекитнг, како и дефинирање на клучните бариери за нивно воведување во работењето на претпријатијата, се даваат клучни препораки за идни интервенции на креаторите на политиките на мерките на поддршка на МСП, со цел побрза и полесна адаптација кон дигиталните технологии и воведување на е-бизнис и е-маркетинг за подобрување на ефективноста на работењето на претпријатијата во агробизнис секторот.

7. ЗАКЛУЧОК

Надградувајќи се на цврста теоретска основа, ова истражување дава придонес во маркетинг теоријата со тоа што го насочува маркетингот на МСП во специфичен сегмент на агробизнисот. Овој придонес се реализира преку собирање и толкување на релевантните научни извори достапни во литературата. Покрај истакнувањето на важноста на МСП и карактеристичната природа на маркетинг активноста во нивните рамки, во прегледот на литературата се воспостави и јасна диференцијација помеѓу концептите бизнис, е-бизнис, маркетинг и е-маркетинг. Во ова истражување беа презентирани и теоретските рамки и модели кои се релевантни за маркетингот на МСП, како што се теоретската рамка ТОЕ и моделот на улога и релевантност. Понатаму, оваа студија го образложи влијанието на дигиталната технологија врз деловните операции на МСП и во овој поглед, улогата на дигиталната технологија во маркетингот на МСП беше разјаснета преку дефинирање и карактеризирање на концептот на е-бизнис и е-маркетинг.

Маркетинг активностите на МСП се под влијание на низа внатрешни и надворешни фактори. Внатрешните фактори беа категоризирани во три групи, технолошки, организациски и индивидувални, и некои од нивните клучни елементи беа елаборирани во следните делови од прегледот на литературата. Беа испитани и карактеризирани и надворешните фактори, како притисок од потрошувачи, конкуренција и стеихолдери. На крај, ова истражување го идентификуваше влијанието на пандемијата Covid-19 врз деловното работење на МСП и наметнатата потреба од дигитализација.

За време на емпириската фаза, беше применета мешовита истражувачка методологија, која вклучува примена на квантитативни и квалитативни методи. Теоретските конструкции беа операционализирани преку релевантни скали во квантитативното истражување. Квалитативната фаза на истражувањето беше спроведена со помош на структуриран анкетен прашалник со лица на раководни позиции во агробизнис МСП во РСМ, преку квалитативна анализа на студија на случај по метод на Бизнис Модел Канвас.

Целта на оваа докторска дисертација беше да се утврдат факторите кои влијаат на воведување и усвојување на е-бизнис и е-маркетинг од страна на МСП во агробизнисот во РСМ и да се оцени степенот на нивното влијание. Оттука, целта на истражувањето беше поделена на две потцели - да се класифицираат карактеризираните фактори на внатрешни и надворешни фактори и да се направи споредба на влијанието на факторите пред и по појавата на Covid-19. Во текот на истражувањето беа изолирани внатрешни фактори од технолошки, организациски и индивидуален аспект, како и надворешни фактори, вклучувајќи го влијанието на Covid-19 како надворешен фактор, по што фокусот на истражувањето се насочи кон нивна подетална анализа.

Внатрешните фактори како што се технолошката подготвеност, улогата на менаџментот и ограничените ресурси беа идентификувани како важни влијанија врз маркетингот, како и надворешните фактори како фокусот на клиентите, особено во е-маркетингот. Студијата, исто така, покажа дека маркетингот на социјалните медиуми може да биде релевантна алатка за малите и средните претпријатија, но дека често недостасуваат системи за мерење што може да се следат. Генерално, студијата дава увид во карактеристиките и значењето на маркетингот и е-маркетингот во МСП и како овие фактори може да се мерат и толкуваат во идните истражувања.

Во продолжение се претставени најзначајните заклучни согледувања од истражувањето:

- Иновативните маркетинг решенија и е-маркетинг активностите не се универзално прифатени од МСП. Наместо тоа, нивната употреба е под влијание на фактори како што се природата на секторот, односот на менаџментот кон е-маркетингот и достапноста на ресурсите.
- Маркетингот на социјалните медиуми сè повеќе се користи од страна на МСП во агробизнисот, при што Facebook е најчесто споменуваната платформа. Сегментираните пазари (niche-markets) обезбедуваат можности за малите и средните претпријатија ефикасно да ги насочат своите маркетинг напори.
- На малите и средните претпријатија често им недостасуваат системи за следење на мерењето за нивните маркетинг активности и постои тенденција да се фокусираат на краткорочни индикатори за успешност наместо на долгорочни цели. Сепак, свесното користење на е-маркетинг алатките може да резултира со подобри перформанси на претпријатието.
- Значајна е улогата на менаџментот во обликувањето на перцепцијата и важноста на маркетингот. Фокусот на клиентите е исто така важен фактор кој влијае на маркетинг активноста.
- Пандемијата Covid-19 доведе до промени во однесувањето на потрошувачите и со тоа имаше големо влијание врз напорите за дигитализација на МСП ширум светот. Генерално, пандемијата значително ја забрза потребата МСП да ги дигитализираат своите операции и да се прилагодат на новото однесување на потрошувачите, со посебен фокус на можностите кои ги нудат е-бизнис и е-маркетинг функциите. Следствено, беа истакнати ограничувањата со кои МСП се соочуваат како недоволно дигитални вештини и експертиза, недоволно финансиски ресурси и други. Со детална анализа на делумна трансформација на традиционален бизнис модел во дигитален, се покажа дека и покрај бројните предизвици, воведувањето на е-бизнис и е-маркетинг во деловното работење исто така создава можности за оние кои се способни успешно да ги користат дигиталните технологии за да ги развијат своите бизниси.

Резултатите од ова истражување дадоа насоки за промени на ставовите и нивото на прилагодување на МСП кон воведување на е-бизнис и е-маркетинг. По генералната евалуација на ставот во однос маркетинг како функција, се пристапи кон анализа на застапеноста на е-бизнис и е-маркетинг во агробизнисот во РСМ. Резултатите покажаа дека потенцијалот кој го нудат двете дисциплини преку примена на соодветни алатки е многу слабо искористен. Една од причините е самата природа на секторот. Дел од останатите причини за релативно слабата примена на е-бизнис и е-маркетинг алатките, се преклопуваат со факторите кои влијаат на воведување и имплементација на е-маркетинг и е-бизнис. Станува збор за недоволно развиената технолошка инфраструктура, ниска дигитална писменост, ограничени финансиски ресурси и други. Оттука, успешната имплементација на е-бизнис и е-маркетинг бара внимателно разгледување на различни фактори. Претпријатијата мора да ги земат во предвид сопствените внатрешни ресурси и култура, како и надворешните фактори како што се технолошките иновации, преференциите на клиентите и поширокото економско и политичко опкружување. Со тоа, може да се развијат ефективни стратегии за е-бизнис и е-маркетинг кои им помагаат на претпријатијата да стигнат до својата целна публика, да се поврзат со неа, и на крајот да ги постигнат своите деловни цели.

8. СПИСОК НА КОРИСТЕНАТА ЛИТЕРАТУРА И ДРУГИ ИЗВОРИ

1. Athanasopoulou, A., De Reuver, M., Nikou, S., Bouwman, H. (2019). What technology enabled services impact business models in the automotive industry? An exploratory study. 73–83.
2. Baker, S. R., Farrokhnia, R. A., Meyer, S., Pagel, M., Yannelis, C. (2020). How does household spending respond to an epidemic? Consumption during the 2020 covid-19 pandemic. Technical report, National Bureau of Economic Research.
3. Barann, B., Hermann, A., Cordes, A.K., Chasin, F., Becker, J. (2019). Supporting digital transformation in small and medium-sized enterprises: a procedure model involving publicly funded support units. In: Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences, 4977–4986.
4. Berthon, P., Pitt, L., Plangger, K., Shapiro, D. (2012). Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy. Business Horizons. 261-271.
5. Bickerton, P., Bickerton, M., Pardesi, U. (2000). Cybermarketing: How to Use the Superhighway to Market Your Products and Services. Oxford: Butterworth-Heinemann.
6. Bocken, N., Boons, F., Baldassarre, B. (2019). Sustainable business model experimentation by understanding ecologies of business models. Journal of Cleaner Production. 208, 1498–1512.
7. Bolton, C. (1971). Report of the committee of enquiry on small firms. London: HMSO.
8. Cardeal, G., Höse, K., Ribeiro, I., Götze, U. (2020). Sustainable Business Models–Canvas for Sustainability, Evaluation Method, and Their Application to Additive Manufacturing in Aircraft Maintenance. Sustainability. 12(21):9130. Doi: https://doi.org/10.3390/su12219130.
9. Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F., Mayer, R., Johnston, K. (2009). Internet marketing: strategy, implementation, and practice: Pearson Education.
10. Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43 (2-3): 354 – 363.
11. Chong, A. Y. L., Chan, F. T. S., Ooi, K.B. (2012). Predicting consumer decisions to adopt mobile commerce: Cross country empirical examination between China and Malaysia. Decision Support Systems, 53(1), 34–43. Doi: https://doi.org/10.1016/j.dss.2011.12.001.
12. Davis, F., Bagozzi, R., Warshaw, P. (1989). User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models. Management Science. 35. 982-1003. Doi: https://doi.org/10.1287/mnsc.35.8.982.
13. Davis, C. H., Vladica, F. (2006). Use of internet technologies and e-business solutions: a structural model of sources of business value among Canadian micro-enterprises. Proceedings of the 39th Annual HICSS Conference.
14. Dehkordi, G. J., Rezvani, S., Rahman, M. S., Fouladivanda, F., Jouya, S. F. (2012). A Conceptual Study on E-marketing and Its Operation on Firm's Promotion and Understanding Customer's Response: International Journal of Business and Management; Vol. 7, No. 19; 2012. Doi: https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n19p114.
15. DTI. (2000). Department of trade and industry website: small and medium enterprise (SME) statistics, Definitions. London: Department of trade and industry website: small and medium enterprise (SME) statistics, Definitions.
16. Dubihlela, J., Kupangwa, W. (2016). Employee perspectives of factors influencing E-business technology, international journal of Business and Management studies, Vol 8, No 1, 2016. ISSN: 1309-8047.
17. El-Gohary, H. (2010). E-Marketing-A literature Review from a Small Businesses perspective. International Journal of Business and Social Science, 1(1), 214-244.
18. El-Gohary, H. (2012). Factors affecting E-Marketing adoption and implementation in tourism firms: An empirical investigation of Egyptian small tourism organisations. Tourism Management, 33(5), 1256- 1269.
19. European Commission, Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises, Muller, P., Devnani, S., Ladher, R., et al. (2020). Annual report on European SMEs 2020/2021: digitalisation of SMEs: background document. Publications Office.
20. Faloye, D. O. (2014). The adoption of e-commerce in small businesses: empirical evidence from retail sector in Nigeria. Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR), 8(2):54-64.
21. Fillis, I. (2002). Small Firm Marketing Theory and Practice: Insights From The Outside. Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, 134-157.
22. Ford, S., Despeisse, M. (2016). Additive manufacturing and sustainability: An exploratory study of the advantages and challenges. Journal of Cleaner Production. 137, 1573–1587.
23. Gáti, M. (2015). Corvinus University of Budapest, Doctoral School of Management and Business Administration: Influencing factors of small and medium-sized enterprices' enterprises' marketing activities – in particular as regards on onlineonline marketing activities 45.

24. Gáti, M., Simay, A. (2015). Publicity and privacy in the scope of mobile phone and social media usage. Az Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért XXI. 27-28. Budapest: Országos. 27-28.
25. Gatignon, H., Robertson, T. S. (1989). Technology Diffusion: An Empirical Test of Competitive Effects. Journal of Marketing, 53(1), 35–49. Doi: https://doi.org/10.2307/1251523.
26. Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. J. Clean. ProdJornal of Cleaner Production. 198, 401–416.
27. Ghobakhloo, M., Sabouri, M., Tang, S. H., Zulkifli, N. (2011). Information Technology Adoption in Small and Medium-sized Enterprises; An Appraisal of Two Decades Literature. Interdisciplinary Journal of Research in Business. 1. 53-80.
28. Ghobakhloo, M., Tang, S. H. (2013). The role of owner/manager in adoption of electronic commerce in small businesses: The case of developing countries. Journal of Small Business and Enterprise Development, 20(4), 754-787.
29. Gyulavári, T., Mitev, A., Neulinger, Á., Neumann-Bódi, E., Simon, J., Szűcs, K. (2014). A marketingkutatás alapjai [The basics of marketing research]. Budapest: Akadémiai Kiadó, Budapest.
30. Hameed, M. A., Counsell, S., Swift, S. (2012). A conceptual model for the process of IT innovation adoption in organizations. Journal of Engineering and Technology Management. 29. 358–390. Doi: https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2012.03.007.
31. Hill, J. (2001). A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 171-204.
32. Hong, W., Zhu, K. (2006). Migrating to internet-based e-commerce: Factors affecting e-commerce adoption and migration at the firm level. Information & Management. 43. 204-221. Doi: https://doi.org/10.1016/j.im.2005.06.003.
33. Hove, P., Chikungwa, T. (2013). Internal factors affecting the successful growth and survival of small and micro agri-business firms in Alice Communal area. Journal of Economics, 4(1):57-67. Doi: http://dx.doi.org/10.1108/17468771211207321.
34. Iddris, F. (2012). Adoption of E-Commerce solutions in small and medium-sized enterprises in Ghana. European Journal of Business and Management, 4(10), 48-57.
35. Jere, M., Jere, A., Aspeling, J. (2014). Informal and SMME Retailers in South Africa: Project 2014-02. Wholesale & Retail Leadership Chair. Cape Peninsula University of Technology.
36. Jones, P., Beynon-Davies, P., Apulu, I., Latham, A., Moreton, R. (2011). Factors affecting the effective utilization and adoption of sophisticated ICT solutions: Case studies of SMEs in Lagos, Nigeria. Journal of Systems and Information Technology, 13(2), 125-143.
37. Joyce, A., Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. Journal of Cleaner Production. 135, 1474–1486.
38. Kaplan, A. M., Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. Business Horizons. 53, 59–68. Doi: https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003.
39. Kothlari C.R (2004). Research Methodology: Methods and Techniques, New Age International (P) Ltd., Publishers, ISBN (13): 978-81-224-2488-1.
40. Kshetri, N. (2008). Barriers to e-commerce and competitive business models in developing countries: A case study. Electronic commerce research and applications, 6(4), 443-452.
41. Lee, R. P., Grewal, R. (2004). Strategic responses to new technologies and their impact on firm performance. Journal of Marketing,68,157–171. Doi: http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.68.4.157.42730.
42. Li, P.X., Xie, W. (2012). A Strategic Framework for Determining E-Commerce Adoption. Journal of Technology Management in China, 7, 22-35.
43. Liang, T. P., Huang, J. S. (1998). An Empirical Study on Consumer Acceptance of Products in Electronic Markets: A Transaction Cost Model. Decision Support Systems. 24. 29-43. Doi: https://doi.org/10.1016/S0167-9236(98)00061-X.
44. Linder, J., Cantrell, S. (2000). Carved in water: Changing business models fluidly. Accenture institute for strategic change.
45. Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda. Journal of Cleaner Production. 2013, 45, 9–19.
46. Martinovska Stojchevka, A., Nacka, M., Tuna, E. (2021). Disrupted Market Relations in Agriculture in North Macedonia: the COVID-19 Crisis. Doi: .http://dx.doi.org/10.12775/EEC.2021.007
47. Maxwell, J. A. (2012). Qualitative Research Design, An Interactive Approach. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
48. McGrath, R. G. (2010). Business models: A discovery driven approach. *Long Range Planning*, 43 (2-3): 247–261.
49. Molla, A., Licker, P. S. (2005). eCommerce adoption in developing countries: a model and instrument. Information & management, 42(6), 877-899.

50. Möller, K., Anttila, M. (1987). Marketing capability—A key success factor in small business? Journal of Marketing Management, 185-203.
51. Morgan, A., Colebourne, D., Thomas, B. (2006). The development of ICT advisors for SME businesses: An innovative approach. Technovation, 26(8), 980–987. Doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2005.09.001
52. Morkunas, V. J., Paschen, J., Boon, E. (2019). How blockchain technologies impact your business model. Business Horizons. 2019, 62, 295–306.
53. Morteza, G., Daniel, A. A., Jose, B. A. (2011). Adoption of e-commerce applications in SMEs. Industrial Management & Data Systems, 111(8), 1238-1269. Doi: http://dx.doi.org/10.1108/02635571111170785.
54. Nair, M. (2011). Understanding and measuring the value of social media. Journal of Corporate Accounting & Finance, 45-51.
55. Nguyen, T. U. H., Waring, T. S. (2013). "The adoption of customer relationship management (CRM) technology in SMEs: an empirical study." Journal of Small Business and Enterprise Development 20: 824-848.
56. Niaki, M. K., Torabi, S. A., Nonino, F. (2019). Why manufacturers adopt additive manufacturing technologies: The role of sustainability. Journal of Cleaner Production. 222, 381–392.
57. Nurhadi, Nimran, U., Syafi'ie Idrus, M., Utami, H.N. (2015). Antecedents of e-commerce use in the hospitality industry: An empirical study in Indonesia. European Journal of Business and Management, 7(11):1-10.
58. Nwankwo, S., Gbadamosi, A. (2011). Entrepreneurship Marketing Principles and Practice of SME Marketing. Oxforshire: Routledge.
59. Oh, J., Fiorito, S., Cho, S., Hofacker, H. C. F. (2008). Effects of design factors on store image and expectation of merchandise quality in web-based stores, Journal of Retailing and Consumer Services 15 (4), 237–249.
60. Onetti, A., Zucchella, A., Jones, M., McDougall-Covin, P. (2012). Internationalization, innovation and entrepreneurship: business models for new technology-based firms. *Journal of Management and Governance*, 16 (3): 337-368.
61. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). BusinessModel Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers; JohnWiley & Sons: Hoboken, NJ, USA. ISBN 9780470876411.
62. Pires, G. D., Aisbett, J. (2001). A dual Marketing and Informational Perspective to E- Commerce Adoption. The Newcastle University Research Publications.
63. Porter, M. (2001). Strategy and the Internet. Harvard business review. 79. 62-78, 164
64. Premkumar, G. (2003) A Meta-Analysis of Research on Information Technology Implementation in Small Business. Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce, 13, 91-121. Doi: http://dx.doi.org/10.1207/S15327744JOCE1302_2.
65. Premkumar, G., Ramamurthy, K. (1995). The Role of Inter-Organizational and Organizational Factors on The Decision Mode for Adoption of Inter-Organizational Systems. Decision Sciences, 26, 303-336. http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5915.1995.tb01431.x
66. Premkumar, G., Roberts, M. (1999). Adoption of New Information Technologies in Rural Small Businesses. Omega, 27, 467-484. Doi: https://doi.org/10.1016/S0305-0483(98)00071-1.
67. Ramdani, B., Chevers, D., Williams, D. A. (2013). SMEs' adoption of enterprise applications: A technology-organization-environment model. Journal of Small Business and Enterprise Development, 20(4), 735.
68. Rehme, M., Lindner, R., Götze, U. (2015). Perspektiven für Geschäftsmodelle der Fahrstrombereitstellung. In Entscheidungen beim Übergang in die Elektromobilität; Springer Fachmedien Wiesbaden: Wiesbaden, Germany. 409–428.
69. Riemenschneider, C. K., Harrison, D. A., Mykytyn, P. P. (2003). Understanding it adoption decisions in small business: integrating current theories. Information & Management, 40(4), 269–285. Doi: http://dx.doi.org/10.1016/S0378-7206(02)00010-1
70. Roberts, M. L., Zahay, D. (2011). Internet Marketing: Integrating online and offline Strategies. Boston: Cengage Learning.
71. Salwani, M., Marthandan, G., Daud Norzaidi, M., Choy Chong, S. (2009), "E-commerce usage and business performance in the Malaysian tourism sector: empirical analysis", Information Management & Computer Security, Vol. 17 No. 2. 166-185. Doi: https://doi.org/10.1108/09685220910964027
72. Schallmo, D. R. A. (2013). Geschäftsmodelle Erfolgreich Entwickeln und Implementieren, 1st ed.; Springer: Berlin/Heidelberg, Germany. ISBN 978-3-642-37994-9.
73. Schoormann, T., Behrens, D., Kolek, E., Knackstedt, R. (2016). Sustainability in businessmodels—Aliterature-review-based design-science-oriented research agenda. In Proceedings of the European Conference on Information Systems (ECIS). Istanbul, Turkey, 12–15 June 2016.
74. Shafer, M., Smitha, J., Linderb, J. (2005). The power of business models, Business Horizons. 48, 199—207. Doi: https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.10.014

75. Sila, I. (2013). Factors affecting the adoption of B2B e-commerce technologies. Electronic Commerce Research, 13(2), 199-236. Doi: https://doi.org/10.1007/s10660-013-9110-7
76. Sila, I., Dobni, D. (2012). Patterns of B2B e-commerce usage in SMEs. Ind. Manag. Data Syst., 112, 1255-1271.
77. Simpson, M., Padmore, J., Taylor, N., Hughes, J. F. (2006). Marketing in Small and Medium Sized Enterprises. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research 12, 361-387.
78. Sosna, M., Trevinyo-Rodríguez, R. N., Velamuri, S. R. (2010). Business model innovation through trial-and error learning: The Naturhouse Case. *Long Range Planning*, 43 (2-3): 383-407.
79. Srinivasan, S., Anderson, R., and Ponnavolu, K. (2002). Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences. *Journal of Retailing*, 78(1):41–50, March 2002. Doi: https://doi.org/10.1016/S0022-4359(01)00065-3.
80. Teece, D. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43 (2-3): 172 – 194.
81. Wanjau, K., Macharia, N. R., Ayodo, E. M. A. (2012). Factors affecting adoption of electronic commerce among small-medium enterprises in Kenya: Survey of tour and travel firms in Nairobi. International Journal of Business Humanities and Technology, 2(4):76-91.
82. Wirtz, B. W. (2013). Business Model Management—Design—Instrumente—Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen, 3rd ed.; Springer Gabler Verlag: Wiesbaden, Germany. ISBN 978-3834946355.
83. Yin, R. K. (2003): Case study research: Design and methods. Sage Publications, London.
84. Zhang, M., Jansen, B. J., & Chowdhury, A. (2017). Influence of business engagement in onlineonline word-of-mouth communication on twitter: A path analysis. Electronic markets: The International Journal on Networked Business, 21(3), 161-175.
85. Zhu, K. (2004). The complementarity of information technology infrastructure and e-commerce capability: A resource-based assessment of their business value. Journal of Management Information Systems, 2(1), 167-202.,
86. Zhu, K., Dong, S., Xu, S., Kraemer, K. L. (2006). Innovation diffusion in global contexts: Determinants of post-adoption digital transformation of European companies. European Journal of Information Systems. 15. 601-616. Doi: https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000650.
87. Zhu, K., Kraemer, K. L., Xu, S. (2003). Electronic Business Adoption by European Firms: A Cross-Country Assessment of the Facilitators and Inhibitors. European Journal of Information Systems. 12. 251-268. Doi: https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000475.
88. Zott, C., Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. Long Range Planning, 43 (2-3): 216-226.
89. Zott, C., Amit, R., Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. Journal of Management, 37 (4): 1019-1042.
90. ДЗС (2022). Државен завод за статистика, 2020 [online] Available at: https://www.stat.gov.mk/pdf/2022/6.1.22.30_mk.pdf, https://www.stat.gov.mk/pdf/2022/3.1.22.08_mk.pdf
91. Министерство за економија (2018). Национална стратегија за мали и средни претпријатија. Скопје: Министерство за економија на РСМ.

9. Прилози

Прилог 1 Анкетен прашалник

Ова истражување вклучува прашања за маркетинг активностите во вашата компанија. Со учество во истражувањето, вие придонесувате за студијата што се спроведува на Институт за агроекономика при Факултетот за земјоделски науки и храна, анализирајќи ја маркетиншката активност на малите и средните претпријатија во агро бизнисот во Македонија.

Пополнувањето на прашалникот трае околу 5 минути. Истражувањето е доброволно и анонимно. Собраните податоци се доверливи. Врз основа на дадените податоци, компанијата нема да биде препознатлива по анализата.

Ви благодарам за соработката.

1. **Следната табела содржи различни изјави во врска со пазарната позиција и ориентација на компанијата. Оценете ги овие изјави во контекст на секојдневната работа на вашата компанија.**

Забелешка: 1: целосно се согласувам; 5: воопшто не се согласувам

		1	2	3	4	5	Не сакам да одговорам
1.1	Нашите бизнис цели се водени од задоволството на клиентите.						
1.2	Нашата стратегија за конкурентна предност се базира на нашето разбирање на потребите на клиентите.						
1.3	Ние посветуваме големо внимание на пост-продажните услуги.						
1.4	Нашите продавачи често разменуваат информации во врска со стратегиите на нашите конкуренти.						
1.5	Ние таргетираме клиенти и групи на клиенти каде што имаме, или можеме да постигнеме конкурентна предност.						
1.6	Нашиот менаџмент редовно ги дискутира предностите/силните страни и стратегиите на конкурентите.						
1.7	Вработените во нашето претпријатие редовно разговараат за силните страни и стратегии на конкурентите.						
1.8	Одговорни лица од нашата компанија редовно ги посетуваат нашите сегашни и потенцијални клиенти.						
1.9	Ние комуницираме информации за нашите успешни и неуспешни искуства со клиенти во сите деловни сектори.						

2. Следната табела содржи различни изјави во врска со претприемачката позиција и ориентација на компанијата. Оценете ги овие изјави во контекст на секојдневната работа на вашата компанија.

Забелешка: 1: целосно се согласувам; 5: воопшто не се согласувам

		1	2	3	4	5	Не сакам да одговорам
2.1	Нашето претпријатие е посклоно кон преземање ризици во споредба со нашите конкуренти.						
2.2	Нашето претпријатие почесто врши адаптација на стратешките активностите во споредба со нашите конкуренти.						
2.3	Нашето претпријатие има подобри вештини за идентификување на желбите и потребите на клиентите во споредба со нашите конкуренти.						
2.4	Нашето претпријатие е на повисоко ниво во поглед на иновации во споредба со нашите конкуренти.						
2.5	Нашето претпријатие има подобри вештини за истражување на нови пазарни можности во споредба со нашите конкуренти.						

3. Y1 Дали применувате некоја од овие бизнис и маркетинг активности во вашата компанија и до кој степен? (транформација од бизнис во е-бизнис)

Забелешка 1: Примена: Да / Не

Забелешка 2: 1: не применуваме воопшто, 5: интензивно применуваме

		Примена		Ако ДА, до кој степен?				
		Да	Не	1	2	3	4	5
3.1	Планирање на продажбата							
3.2	Offline рекламирање							
3.3	Воспоставување контакти со клиенти							
3.4	Управување со односи со клиенти (CRM)							
3.5	ПР = е-бизнис							
3.6	Онлајн рекламирање = е-бизнис							
3.7	Планирање на производството							
3.8	Формулирање на маркетинг стратегијата, маркетинг планирање							
3.9	Маркетинг истражување							
3.10	Развој на производи							
3.11	Воведување на нови производи на пазарот							
3.12	Цени (Стратешко ценовно позиционирање)							
3.13	Насочување на тим за продажба							
3.14	Испорака							
3.15	Складирање							
3.16	Промоција на продажба = е-бизнис							
3.17	Пакување							
3.18	Преземање и регистрација на нарачки = е-бизнис							
3.19	Избор на деловни партнери = е-бизнис							
3.20	Учество во проекти за корпоративна општествена одговорност (ООП)							

4. Y2 Дали применувате некоја од овие маркетинг и е-маркетинг активности во вашата компанија и до кој степен?

Забелешка 1: Примена: Да / Не

Забелешка 2: 1: не применуваме воопшто, 5: интензивно применуваме

		Примена		Ако ДА, до кој степен?				
		Да	Не	1	2	3	4	5
4.1	Сопствена веб-страница							
4.2	Реклами (банери)							
4.3	Оптимизација на пребарувач (Search Engine Optimization - SEO)							
4.4	Реклама на пребарувач (SEA-реклама со исплата на клик (на пример Google Adwords))							
4.5	E-mail маркетинг (на пример, е-билтен)							
4.6	Online промоција (наградна игра, примерок...)							
4.7	Online продажба							
4.8	Мобилен маркетинг							

Забелешка: *ако вашата компанија користи маркетинг на социјални медиуми, прескокнете го прашањето* ***5****; ако не, тогаш прескокнете го прашањето* ***13****.*

5.1 Дали вашата компанија ги користи социјалните медиуми како маркетинг алатка (на пр. официјален корпоративен профил на Facebook, LinkedIn, Tweeter и сл.)	**Values**
Да	1
Порано користевме, но престанавме	2
Не	3
Не знам	4

5.2. Дали применувате некоја од овие платформи за маркетинг на социјални медиуми во вашата компанија? Која, и до кој степен?

Забелешка 1: Примена: Да / Не

Забелешка 2: 1: не применуваме воопшто, 5: интензивно применуваме

		Примена		Ако да, која?	Ако ДА, до кој степен?				
		Да	Не		1	2	3	4	5
5.2.1	Официјална корпоративен профил на социјални мрежи (пр., Facebook, LinkedIn)								
5.2.2	Корпоративен блог								
5.2.3	Микроблог (на пример, Твитер)								
5.2.4	Работа на корпоративниот форум								
5.2.5	Веб-страниците за споделување содржини (на пример, YouTube, Flickr, Pinterest, Instagram)								
5.2.6	Заедници за трговија (пр., Market Connect, Grouper и сл.)								

5.3 Колку долго применувате социјални медиуми во вашите маркетинг активности?	Values
Помалку од 12 месеци	1
Меѓу 1 и 2 години	2
Меѓу 2 и 3 години	3
Меѓу 3 и 4 години	4
Меѓу 4 и 5 години	5
Повеќе од 5 години	6
Не знам	7

5.4 Кои од долунаведените фактори најмногу влијаеа на вашата одлука да почнете со маркетинг преку социјалните медиуми? Ве молиме назначете најмногу 3 (три) одговори од понудените опции.

Забелешка: 1: целосно се согласувам; 5: воопшто не се согласувам

		1	2	3	4	5	Не сакам да одговорам
5.4.1	Конкурентите веќе користеа						
5.4.2	За да посветиме повеќе внимание на односите со сите соработници (засегнати страни)						
5.4.3	За да го подобриме угледот на компанијата						
5.4.4	За да се усогласиме со нашата маркетинг стратегија						
5.4.5	За да привлечеме нови клиенти						

5.5. Кога вашата компанија започна со користење на социјалните медиуми, дали наидувавте на следните бариери?

Забелешка: 1: целосно се согласувам; 5: воопшто не се согласувам

		1	2	3	4	5	Не сакам да одговорам
5.5.1	Недостаток на ресурси / буџет						
5.5.2	Недостиг на технички вештини						
5.5.3	Недостаток од поддршка на менаџментот						
5.5.4	Загриженост за можни негативни коментари, репутациски ризик и сл.						
5.5.5	Недостаток на доволно време за ефикасно управување со социјалните медиуми						

5.6. Дали сметате дека примената на социјални медиуми може да придонесе за подобрување на:

Забелешка: 1: целосно се согласувам; 5: воопшто не се согласувам

		1	2	3	4	5	Не сакам да одговорам
5.6.1	Планирање на продажбата						
5.6.2	Воспоставување контакти со клиенти						
5.6.3	Управување со односи со клиенти (CRM)						
5.6.4	Односи со јавноста (Public Relations - PR)						
5.6.5	Online рекламирање						

5.6.6	Планирање на производството						
5.6.7	Формулирање на маркетинг стратегијата, маркетинг планирање						
5.6.8	Маркетинг истражување						
5.6.9	Развој на производи						
5.6.10	Воведување на нови производи на пазарот						
5.6.11	Креирање ценовна политика						
5.6.12	Насочување на тимот за продажба						
5.6.13	Процес на испорака						
5.6.14	Складирање						
5.6.15	Промоција на продажба						
5.6.16	Пакување на производите						
5.6.17	Преземање и регистрација на нарачки						
5.6.18	Избор на деловни партнери						
5.6.19	Учество во проекти за корпоративна општествена одговорност						

5.7 Кои од следниве сметате дека се вашите главни придобивки од користењето на социјални медиуми?
Забелешка: 1: целосно се согласувам; 5: воопшто не се согласувам

		1	2	3	4	5	Не сакам да одговорам
5.7.1	Зголемување на профитот						
5.7.2	Подобрување на односите со клиентите						
5.7.3	Подобрување на репутацијата на брендот						
5.7.4	Обезбедување доволно податоци за одржување на добри односи со клиентите						
5.7.5	Зголемен ангажман на останатите соработници (засегнати страни)						
5.7.6	Друго, имено:						

5.8 Дали го мерите успехот на иницијативите спроведени преку социјалните медиуми?	**Values**
Да	1
Не	2
Не знам	3

5.9. Кои параметри ги користите за да го одредите успехот на иницијативите спроведени преку социјалните медиуми?

Забелешка: Ве молиме изберете ја опцијата/опциите што одговара на вашата компанија. (можни се повеќе од една опција)

5.9.1	Специфични мерки што ги даваат платформите (т.е. број на like, интеракции, следбеници)
5.9.2	Финансиски мерки (како намалување на трошоците, зголемена продажба)
5.9.3	Организациска ефикасност (односно, задоволството на клиентите, лојалност)
5.9.4	Персонал (односно, задоволство на вработените)
5.9.5	Друго, имено: .....

6.1. Дали вашата компанија вработува лице кој е одговорно за маркетинг?

1	Да
2	Не

Ако Да, прескокнете го следново прашање

6.2 Дали вашата компанија користи надворешен соработник (правно или физичко лице) кој ги спроведува маркетинг активностите на вашата компанија?	**Values**
Да	1
Не	2

6.3. Кој од следниве аспекти, споредено со вашиот главен конкурент, е најважен за вашата компанија?

Забелешка: 1: во даденият аспект, многу сме полоши од конкурентот, 5: многу сме подобри од конкурентот

		1	2	3	4	5	Не сакам да одговорам
6.3.1	Создавање и управување со ефикасна продажба						
6.3.2	Развој и спроведување на рекламни кампањи						

6.3.3	Управување со рекламната активност и креативни вештини						
6.3.4	Вештини во односот со јавноста (Public Relations - PR)						
6.3.5	Управување вештини и процеси на имиџот на брендот						
6.3.6	Управување со корпоративниот имиџ и репутација						

6.4. Дали ги мерите следниве фактори со било кој пропишан или генерално применет индекс, и колку ви е тоа важно?

Забелешка 1: Примена: Да / Не
Забелешка 2: 1: воопшто не ни е важно, 5: многу ни е важно

		Мерка		Ако ДА, колку е важно?				
		Да	Не	1	2	3	4	5
6.4.1	Задоволство на купувачи							
6.4.2	Задоволство на вработените							
6.4.3	Процент на бренд-лојални потрошувачи							
6.4.4	Бренд капитал на брендот на компанијата							
6.4.5	Ефективност на рекламните кампањи (пр. Препознавање, сеќавање)							
6.4.6	Ефект од рекламните кампањи врз прометот							
6.4.7	Ефективност на тимот за продажба							
6.4.8	Профитабилност на клиентите							
6.4.9	Еластичност на цените за потрошувачите							
6.4.10	Ефективноста на онлајн-маркетингот (на пример, број на кликови, цена по клик)							
6.4.11	Ниту една од наведените							

7.1. Ве молиме оценете ја вашата компанија во однос на следните аспекти.

Забелешка: 1: многу полошо; 5: многу подобро

		1	2	3	4	5	Не сакам да одговорам
7.1.1	Стапка на задоволство на клиентите во споредба со претходната година.						
7.1.2	Стапка на задоволство на нашите клиенти во споредба со клиентите на конкурентите.						

7.1.3	Стапка на лојалност на клиентите во споредба со претходната година.						
7.1.4	Обем на продажба во споредба со претходната година.						
7.1.5	Обем на продажба во споредба со конкурентите.						
7.1.6	Пазарно учество во споредба со претходната година.						
7.1.7	Пазарно учество во споредба со конкурентите.						
7.1.8	Мислење на клиентите за нашата компанија во споредба со претходната година.						
7.1.9	Мислење на клиентите за нашата компанија во споредба со конкурентите.						

7.2. Ве молиме оценете ја вашата компанија во споредба со вашите главни конкуренти во однос на следните аспекти. (просек од изминатите 3-5 години)

Забелешка: 1: многу послабо; 5: многу подобро во споредба со конкуренцијата

		1	2	3	4	5	Не сакам да одговорам
7.2.1	Справување со конкуренцијата						
7.2.2	Стекнување нови клиенти						
7.2.3.	Зголемување на задоволството на клиентите						
7.2.4	Задржување на постоечките клиенти						

		1	2	3	4	5	Не сакам да одговорам
7.2.5	Реализирана добивка						
7.2.6	Профитна маржа						
7.2.7	Враќање на нвестициите						

		1	2	3	4	5	Не сакам да одговорам
7.2.8	Обем на продажба						
7.2.9	Учество на пазарот						

8. Следните изјави се однесуваат на способноста на вашата компанија за прилагодување. До кој степен се согласувате со нив?

Забелешка: 1: целосно не се согласувам; 5: целосно се согласувам.

		1	2	3	4	5	Не сакам да одговорам
8.1	Ние сме во состојба поуспешно да ги прилагодиме нашите маркетинг активности отколку нашите конкуренти, во случај на промени во пазарната средина.						
8.2	Нашата компанија е способна да иницира пазарни промени, кои нашите конкуренти се принудени да ги следат.						

9.1 Ве молиме назначете го доминантниот географски пазар на кој работи вашата компанијата, согласно обемот на работа.	**Values**
Компанијата претежно работи на домашниот пазар	1
Компанијата претежно работи на меѓународен пазар	2
Без одговор	9999

9.2 Со каков тип на клиенти рабти вашата компанија? Ве молиме одберете една од понудените опции.	**Values**
Исклучиво со правни лица	1
Исклучиво со физички лица	2
И правни и физички лица	3

9.3 Која е основната дејност на вашата компанија? Ве молиме одберете една од понудените опции.	**Values**
Производство	1
Трговија	2
Услужна дејност	3
Друго	4

9.4. Година на основање _____

9.5 Колкав е бројот на вработени во вашата компанија? Ве молиме одберете една од понудените опции.	**Values**

помалку од 10 вработени	1
од 10 до 49 вработени	2
од 50 до 100 вработени	3
над 100 вработени	4

9.6 Колкав е годишниот обрт на Вашата команија во последната година (2018)? Ве молиме наведете ја сумата во евра.	**Values**
Без одговор	9999

9.7 Која е вашата позиција во компанијата? Ве молиме одберете една од понудените опции.	**Values**
Менаџер и/или сопственик	1
Друга раководна позиција	2
Стручно лице	3
Административен службеник	4
Работник	5
Друго	6

9.8 Во кој сектор на компанијата работите? Ве молиме одберете една од понудените опции.	**Values**
Јас фигурирам само како сопственик и не се бавам со оперативни задачи во компанијата	1
Менаџмент	2
Производство	3
Маркетинг/трговиија	4
Финансии (сметководство, контрола)	5
Работник	6
Друго	7

9.9 Ве молиме одберете го соодветниот степен на вашето стекнато образование. Ве молиме одберете само една од понудените опции.	**Values**
Не завршено основно училиште	1

Завршено основно училиште	2
Средно образование	3
Високо образование	4

9.10 Ве молиме одберете која од следниве изјави најдобро ве опишува. Ве молиме одберете само една од понудените опции.	**Values**
Јас сум дипломиран маркетар	1
За време на моето високо образование, имав предмети по маркетинг	2
Добив маркетиншка квалификација за време на специфична стручна обука	3
Учествував на краткорочен маркетинг курс	4
Немам никакво маркетинг образование	5

9.11. Оценете ги следните реченици.

Забелешка: 1: воопшто не се согласувам; 5: се согласувам во целост. (само еден одговор)

		1	2	3	4	5	Не сакам да одговорам
9.11.1	Маркетингот е важна активност за нашата компанија.						
9.11.2	Маркетингот е од суштинско значење за секојдневното работење на компанијата.						
9.11.3	Маркетингот е исто толку важен како и останатите сектори (пр., финансии, продажба).						