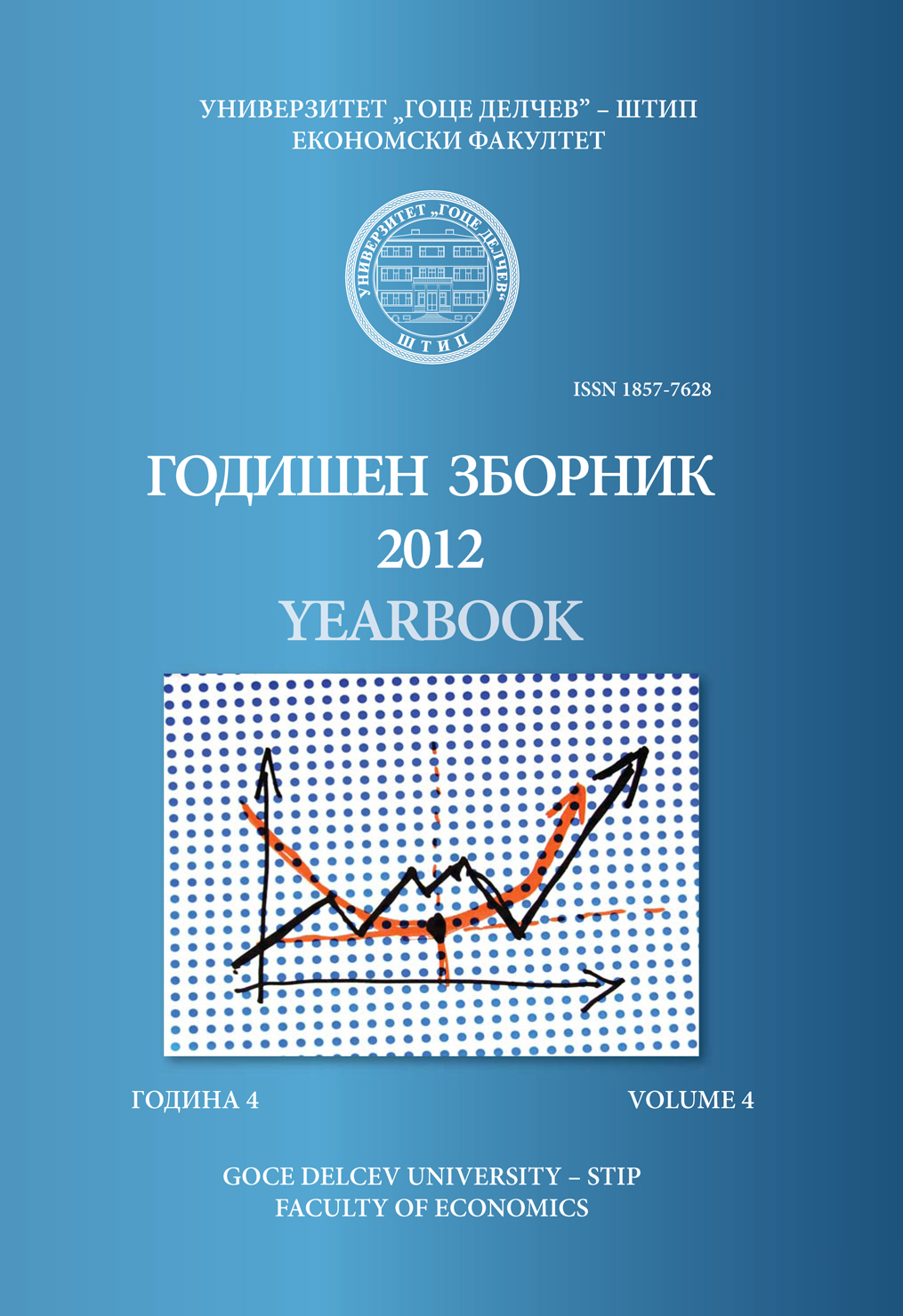
****

**ПРОЦЕС НА ПРОМЕНИ ВО МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈАТА И СТРУКТУРАТА**

**Т.Мицески[[1]](#footnote-1), С. Пашоска[[2]](#footnote-2)**

**Апстракт**

Организациската промена е континуиран активност во современото работење, бидејќи се смета дека процесот на промените го подобрува работниот систем. При промена на организацијата на маркетинг активностите треба да се има во предвид структуралната природа на промените во стратегијата, технологијата, постапките и методите кои маркетингот го прават интересен, предизвикувачки и атрактивен како работна функција.

Важен фактор за создавање на соодветна организација на маркетинг секторот е начинот на поврзување со потрошувачите на производите и корисниците на услугите. Големината на пазарот (на локално, национално или меѓународно ниво) влијае на организацијата на маркетинг секторот. А негова улога е да го зголеми бројот на потрошувачи и фреквенцијата на купување,со истовремено подобрување на производната програма и системот на продажба на производите.

Маркетингот треба да се сфати како култура на однесување кон потрошувачите. Затоа, иницијативата на менаџментот треба да биде кон прилагодување на производите на барањата на купувачите. Всушност,маркетингот е посебна менаџмент функција која ја креира културата на однесување на производителите во согласност со културата на однесување на потрошувачите.

Клучни зборови: маркетинг, организациски промени, производители, потрошувачи, менаџмент.

**Abstract**

The organizational change is a component of the contemporary enterprise, because it is considered that the process of the changes improves the working process. With the change of the organization of the marketing activities one should have in mind the structural nature of the changes in the strategy, technology, procedures and methods which make the marketing interesting, challenging and attractive as a business function.

Important factor for creating of appropriate marketing organization of the marketing sector is the way of connecting with the product consumers and the users of the services. The size of the market (on local, national or international level) influence on the organization of the marketing sector and the role of the marketing sector is to increase the number of consumers and to increase the frequency of the purchases with simultaneous improvement of the production program and the selling system of the products as well. The marketing should be understood as a behaving culture of the manufacturers towards the consumers. Therefore the initiative of the marketing must be pointed towards adaptation of the products to the demands of the buyers. In fact, the marketing is a special managerial function which creates the behaving culture of the buyers.

**Key words:** marketing, organizational changes, manufacturers, buyers, management.

**1. Организациски промени и нивното адаптирање кон позитивните современи тенденции**

Адаптирањето на промените кои со себе носат позитивните современи тенденции, имаат посебно значење во правилното формулирање и реализирање на маркетинг стратегијата на претпријатието.

Во тој поглед, особено внимание треба да се обрне на промената *на организациската структура на претпријатијата* како битен елемент од што зависи успешноста на примената на стратегијата на претпријатијата воопшто, како и маркетинг стратегијата посебно.

Изборот на соодветната организациска структура која е прилагодена на конкретната стратегија се нарекува ***организациски дизајн*** или ***дизајн на организацијата*** или *организациско дизајнирање*.

Всушност, ***организацискиот дизајн*** овозможува успешно да се управува со работењето на претпријатијата.Тој е поим кој што се однесува на градење или избор на правилна организациска структура, прилагодена на конкретниот работен состав. Тој претставува процес со кој менаџерите креираат специфичен вид на организациска структура и култура, за да може компанијата да работи на ефикасен и ефективен начин.

***Организациски дизајн*** ги дефинира следниве битни компоненти на структурата на организацијата, и тоа:

* *специјализација на работата*,
* *хиерархијата на авторитетите*
* *начините и врските на комуницирање помеѓу различните нивоа на менаџментот* *и авторитетите*  (растојание помеѓу контролата ) и
* департментализација.

Кога ***новата стратегија*** не ***доведува до позитивни промени***, што ги бара новата структура тоа значи дека ***таа структура не ја следи стратегијата***.

Иницирањето на промените може да се јави на било кое ниво во маркетинг структурата. За успех на промените потребно е прецизно да се дефинира идната посакувана состојба, да се дијагностицира сегашната состојба во контекст со иднината и да се дефинира критичниот пат на преминување од сегашната во идната состојба. Маркeтингот би требало да има поддршка од управата на претпријатијата кога пристапува кон промените на стратегијата и структурата, а процесот на промените не би требало да ја загрози стабилнста на извршувањето на постоечките работи во маркетингот.

Доброто организациско дизајнирање на претпријатието (т.е. на неговата органзациската структура и организациската политика) кореспондира со стратешкиот план за маркетингот, кој ги координира активностите кои се битни за примената на планот, врши спецификација на активностите, ја подобрува ефикасноста и исто така, организацијата е структурирана околу одговорноста за резултатите и одговара на влијанието на менаџерите на резултатите и истата е прилагодлива на промените на пазарот[[3]](#footnote-3).

Скоро кај сите претпријатија *промените во поедини сектори се почести* отколку промените во *претпријатието како целина*.

Улогата на маркектингот е значајна како на ниво на претпријатијата како целина, така и на ниво на поедини стратешки работни единици, доколку ги има во претпријатието. Организациската единица за маркетингот на ниво на претпријатија ги извршува сите маркетинг активности (пред сè, советодавните но и некои оперативни), не само за претпријатието туку и за одредени организациски единици со различни сегменти на самостојност во организациската структура на претпријатијата.

Таа мора да ја следи и контролира вкупната маркетинг активност, независно каде се извршува. Од посебно значење е советодавната и координирачка улога, со оглед на значењето на маркетингот.

Изборот на соодветната организациска структура која е прилагодена на конкретната стратегија се нарекува ***организациско дизајнирање***.

Организациското дизајнирање е поим кој што се однесува на градење или избор на правилна организациска структура, прилагодена на конкретниот работен систем. Тоа претставува процес со кој менаџерите креираат специфичен вид на организациска структура и култура, за да може компанијата да работи на ефикасен и ефективен начин.

Менаџерите при тоа можат да избираат помеѓу неколку стандардни типови на организациска структура или се да се определат за некој вид на комбинирана организациска структура. Вообичаено е организациската структура да се претстави со ***органограми*** – *графички прикази* *на организациските структури;* со кои што јасно се идентификува принципот на поделба на организацијата во одделенија (департментализација); распон на управувањето, висина на хиерархијата; врската помеѓу поедини степени на организација и сл. Основна задача на организациските графикони е визуелизација на односот помеѓу деловите на организацијата и визуелизација на односот спрема власта и информирањето на специфичните положби во претпријатието.

Основна карактеристика на модерниот тип на организација е ***децентрализацијата****,* при што таа треба да продре до секој поединец*.*

***Со таквото организирање големите претпријатија би дејствувале како ,,мали’’***, бидејќи е познато дека малите претпријатија имаат поголема прегледност во работењето, а со тоа и побрза интервенција, истите се поинвентивни и поефикасни од големите претпријатија.

Нашите размислиувања упатуваат дека *најповолна организациона структура во претпријатието би се воспоставила ако истото претставува комплекс од помали организациони единици,* формирани врз основа на сродноста на работите односно врз основа на технолошко (работно) заокружени целини. Таквото сегментирање на претпријатието на помали организациони единици ќе овозможи да дојдат до израз: вредностите на групата и поединецот со сета негова мотивираност, креативност, автономност, интелектуален потенцијал, способноста, со што и успехот на организационата единица нема да изостане. Овие организациони единици, сфатени како потсистеми во заедничкиот систем на претпријатието, всушност, треба да претставуваат помали технолошко заокружени и деливи организациони целини во комплексната целина, т.е. претпријатието, и истите би требало да:

- извршуваат дел од задачите на претпријатието, во зависност од техничко-технолошката поставеност на претпријатието, структурата на производниот процес и техничката поделба на трудот условена од тие процеси;

-претставуваат заеднички колектив на производители, односно работници, кои ги поврзува заедничката цел во организационата единица;

-имаат своја самостојност во организирањето на делот на процесот на трудот, користењето на средствата на трудот, остварувањето на задачите, имаат свои овластувања и одговорности, така што претставуваат заокружен дел на единствениот процес;

-претставуваат заокружена функција на дејствување на системот под кој се подразбира збир на истородни дејности кои чинат јасно определено подрачје на работење;

- претставуваат основа за мерење на деловните резултати, со што овозможуваат воспоставување на интерни економски и деловни односи со другите организциони единици во претпријатието[[4]](#footnote-4).

Исто така, овие организациони единици, во сообразност со современата организација треба да ги карактеризираат и следниве особини:

- можност за формирање на ,,ad hoc’’ групи, надвор од формираниот систем во кој обично влегуваат стручњаци (специјалисти) од разни подрачја и тие групи можат најбрзо да пронајдат решение за пројавените проблеми во претпријатието;

- потпирање на т.н. ,,open door” систем каде вработените имаат отворена врата за комуницирање и со највисокиот раководител во организационата единица, за прашања од интерес на работењето на претпријатието;

-,,loose-tight principile’’ (лабаво-стриктен принцип), каде постојат истовремено и елементи на централистички систем со значајни овластувања на највисоките раководители и елементи на децентрализиран систем со автономија на поединецот;

Ваквиот начин на организација и раководење дава можности за:

-воведување на интеракциски интегрален систем на информирање, т.е. испраќање и добивање на информации при извршувањето на деловните процеси, а со тоа се овозможува преиспитување и прилагодување на раководењето, работењето, извршувањето на задачите и сл.

- истакнување на талентот на поединецот и негово распоредување на соодветно место;

- ослободување на поединците и групата во извршувањето на поставените задачи;

- побудување интерес кај вработените за иновативните активности и работното залагање, работното напредување и слично;

- поблиска соработка со извршителите, критички осврт кон работењето и кон одлуките на раководителите;

- воведување систем на вредности, т.е. идентификација на поединците со претпријатието и вредностите на претпријатието.

Организционата структура, како дел од организацијата на работењето на претпријатието, претставува значаен фактор кој дава можности за стабилен развој и раст на организацијата. Доколку организацијата е добро организациски структурно поставена, со пооделни организациони единици, можностите за следење на резултатите од работењето се поповолни, а со тоа и можностите за интервенирање во поодделни организациони единици се поголеми.

**2. Дизајнирање на организациска структура на претпријатието во согласност со барањата на потрошувачите за одредени производи и услуги**

Својата организациска структура, претпријатието мора да ја дизајнира во согласност со потребите на потрошувачите за подбро задоволувањето на нивните барања со одредени производи и услуги. Затоа разбирањето на односите на производителите на приозводи и/или услуги на претпријатијата со барањата на купувачите (т.е. потрошувачите) е битен фактор за адаптирање на организациската структура воопшто и организацијата на маркетингот како работни функции посебно.

Односот на производите на претпријатието спрема пазарот (т.е. потрошувачите) се отсликува преку обемот на продадените стоки и/или извршените услуги. Додека пак, различноста на производите кои што ги продава, се должи од технологијата која што ја користи. А пак начинот и времето на доствување се должи на користењето на различните канали на продажба.

Значи, различноста на технологијата или групите на производи и услуги наменети на различните пазарни сегменти сочинуваат битен елемент кој што влијае на организационата структура на претпријатијата и маркетингот како негови работни функции.

Доколку приозводот и технологијата останат непроменети, а претпријатието доживува експанзија на обем, неопходно е организирање на работите по организациони единици, притоа земајќи ги во предвид како критериум, функциите кои што поедини организациони единици ги извршуваат.

Овој тип на организациона структура на претпријатијата се карактеризира со вертикална диференцијација на производната програма и интерна трансакција помеѓу организациските единици.

Исто така, таа се карктризира со неразвиен пазарен однос – најчесто еден канал на продажба и еден до два пазарни сегменти. Но, постои и можност поедини организациони единици да продаваат и надвор од претпријатието дел од своите производи и покрај тоа што тие се суровини и полупроизводи.

Со зголемувањето на локалниот пазар и негово проширување надвор од местото на локацијата на претпријатието, се јавува потребата за формирање на производни и продажните организациски единици на други географски локации.

Исто така, кога претпријатието ќе изврши *хоризонтална* или *конгломератска диверсификација* на производната програма како резултат од примената на различните технологии, се јавува потреба за(значителна промена на организациската структура.

Како битна детерминанта на новата организациска структура е и ориентацијата на организациските единици на екстерните пазари со намера да имаат свој пазар или значајни пазарни сегменти, кои се меѓусебно поврзани, преку голем број на интеракции.

Во овие пазарни услови, организациската структура на претпријатијата, со своите организациски единици, во која се содржи и организациската единица – маркетинг, овозможува формулирање на стратегија на претпријатието на пример: еден производ на еден пазар или поголем број на производи на различни пазари.

Постојат поголем број на форми на организацијата на маркетинг активностите во претпријатието. Претпријатија од иста гранка кои што го применуваат маркетинг концептот не мораат, а и не можат да имаат, иста форма на организација на маркетинг активностите. Обично организациската форма на маркетинг активностите е различна, и прилагодена спрема самото претпријатие и неговата мисија, визија, стратегија и цел.

Доколку се тргне од констатацијата дека организацијата на маркетингот во голема мера зависи од односите производ – пазар, тогаш можни се четири форми (Слика1).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***ПРОИЗВОД***  ***ПАЗАР*** | ***ЕДЕН*** | ***ПОВЕЌЕ*** |
| ***ЕДЕН*** | функционална | по производи |
| ***ПОВЕЌЕ*** | територијална | дивизиска организација |

Слика 1. Зависноста на организација на маркетингот од односот производ – пазар[[5]](#footnote-5)

Кога се работи за претпријатие кое што има *хомогена производна програма* и настапува на еден пазар, одговара функционалната структура на маркетингот.

На претпријатието кое што има хомогена производна програма, но продава на повеќе пазари,му одговара територијалната организациска структура.

За претпријатието кое што има *диверсификувана производна програма (произведува повеќе различни производи)*, и продава на еден пазар, одговара принципот на организирање на маркетингот по производи.

Кога пак, производната програма е диверсификувана, претпријатието настапува на повеќе пазари, а покрај тоа и со соодветни димензии, треба да се оди на т.н. дивизиска организација на маркетингот.

Имено, покрај помалиот број на активности кои што можат да се извршуваат на ниво на претпријатие, повеќето од маркетинг активностите треба да се извршува во секоја организациска единица, која што може да има значаен степен на работна самостојност па и статус на стратешките работни единици.

**3. Добро организираните маркетинг активностите како основна претпоставка за успешно работење на претпријатието**

Врз *успешното работење на претпријатието* влијаат голем број на фактори, помеѓу кои што посебно значајна улога имаат: организација на маркетинг активностите, суштинската пазарна ориентација, зајакнување на чувствителноста на средината на зголемувањето на флексибилноста на организацијата и подобрување на професионалноста во извршувањето на маркетинг активностите.

Добра е онаа организација која што има вистинска, пазарна ориентација, која што е чувствителна на промените во средината, која што е доволно флексибилна да може брзо да се прилагодува кон промените на пазарот и во која што работат вистински професионалци од подрачјето на маркетингот[[6]](#footnote-6).

Како и организациската структура на оргнизацијата, така и *организирањето на маркетингот треба да се прилагодува, како и стратегијата и промените во работната средина*. Во тој поглед, врз промените на организациската структура, а со тоа и на структурата на активностите, влијаат голем број на фактори.

Не постои дизајн на организацијата кој што е најдобар во извршувањето на маркетинг функциите. Некои организациски форми функционираат подобро во некои ситуации од другите. Ефективноста на организациската форма е услована од работите на карактерот на маркетинг задачите кои што треба да се извршат во работната средина во која што треба да се изврши.

*При организирањето на маркетинг секторот потребно е да се одлучи кои се марктинг активностите кои што претпријатието самостојно ќе ги извршува, а кои ќе ги препушти на другите организации и институции во производството.* Тоа се прашања поврзани со директната или индиректната (преку посредници) продажба на производите и услугите на домашниот и меѓународниот пазар, транспортот, кредитирањето на потрошувачите, сервисните активности и сл. Од одговорот на овие прашања зависи како големината, така и структурата на маркетинг секторот.

Второто прашање е *како треба да се структурира маркетинг активноста на одделенијата, службите и на кои нивоа на организациската структура на претпријатието*. Тесно поврзано со ова прашањето е специјализација на кадрите и извршувањето на поедини активности кои што треба да придонесат кон ефикасноста на извршување на работите. Неопходно е да се прецизира кои одлуки и на кое ниво во маркетингот се донесуваат, применуваат и се контролираат. Пожелно е организацијата на маркетингот да биде флексибилна, да има способност кон прилагодување на промените како во претпријатието, така и на домашниот и меѓународниот пазар. Изборот на стратегијата за растот и развојот на претпријатијата треба да се одржува врз основа на промената на организацијата на маркетингот.

Се смета дека постои меѓузависност на маркетинг структурата со стручноста на менаџерите, и дека таа е условена од стапката на пазарните промени и комплексноста на задачите на маректинг функцијата[[7]](#footnote-7). Во ситуацијата на скромни пазарни промени потребна е силна структура која што дава задоволувачки резултати и со послаби менаџери. Подобри резултати даваат претпријатијата со слаба структура и силна стручност. Рутинските задачи на маркетинг функцијата подобро се извршуваат со силна структура и со помала стручност за промената. Доста комплесните задачи бараат поголема стручност за спроведување и послаба структура отколу ритинските работи. И во турбулентната средина, стручноста во примената има предност над организациската структура. Секако дека е најдобро да се има како добра структура така и стручност потребна за извршување на маркетинг задачите.

Постои дилема во организирањето на маркетингот. Од една страна за *организацијата да биде ефикасна*, треба да биде *специфично прилагодлива кон целта*. Од друга страна, ако тоа добро го направи, а задачата потоа се промени, организацијата наскоро станува несоодветна. Затоа, создавањето на добри организации е работа на балансот и компромисот помеѓу идеалното и она кое што тоа не е[[8]](#footnote-8).

**4. Адаптирање на маркетинг стратегијата и oрганизациската структура на претпријатието во ерата на глобалното пазарно стопанисување**

Во денешната ера на глобално пазарно стопанисување, успехот на секое претпријатие, покрај другото, се заснова и врз адаптирањето на неговата маркетинг стратегија и организациска структура на промените на глобалниот пазар и барањата на потрошувачите.

Всушност, соодветно формулираната маркетинг стратегија, бара соодветно прилагодување и дизајнирање на организациска структура за успешен конкурентски настап на претпријатието на глобалниот пазар.

Практиката покажува дека е успешно она претпријатие кое што ја прилагодува структурата со стратегијата, и нивната успешност се реализира преку оперативни деловни резултати.

Маркетинг стратегијата и структурата во меѓународниот маркетинг, треба да бидаат прилагодени во согласност со барањата на меѓународниот пазар. Маркетинг структурата би требало да овозможи дефинирање на формалната поделба на улогите во извршувањето на меѓународните маркетинг активности и да ги идентификува лицата кои што ќе ги извршуваат тие активности.

Колку е поедноставна структурата, полесна е и стратегиската акција. Покомплексната структура, бара поголема мобилизација на менаџерскиот тим. Во тој поглед, мора да се имаат во предвид сите маркетинг активности кои што треба да се извршуваат, за подобра нивна организација и насочување.

Некои извршени истражувања укажуваат дека во догледна иднина организациската структура на претпријатијата ќе биде базичен критичен фактор за остварувње на успехот во меѓународната конкуренција[[9]](#footnote-9).

Адаптирањето на претпријатието спрема позитивните промени, претставува базична основа за негов успех. Во тој поглед неговата организациска структура треба да овозможи оптимален однос на централизација и децентрализација во одлучувањето. Тоа значи давање на можност некои активности да се централизираат, а други да се децентрилизираат односно да се делегираат (им се овозможи) на организационите единици на претпријатијата, како на пример во странство, сами да донесуваат соодветни одлуки во нивна надлежност, при тоа водејќи се по генералната стратегија. Организацијата на смее да отиде толку во ширината да овозможува целосно самостојна координација на работните активности на меѓународниот пазар.

При организирањето на маркетинг активности на меѓународните пазари, претпријатието би требало да води сметка за поголемиот број на фактори. Искуството говори дека маркетингот е работна функција која што е најтешко целосно да се централизира. Имено, маркетинг активностите секогаш бараат непосреден контакт со потрошувачите и дискреционо право на они кои што контактираат во име на претпријатијата да се прилагодуваат на барањата на купувачите, конкуренцијата и прописите и стандардите кои што се владеачки на одредени пазарни сегменти.

Големите претпријатија како Nestle, можат да се посматраат како водечки претпријатија затоа што работат на глобално интегрираните пазари, а работниот систем е под контрола на управата во Швајцарија. Nestle се смета како стандардизирано и централизирано претпријатие.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***ПРОГРАМСКИ ПРАШАЊА***  ***ОРГАНИЗАЦИЗИРАЊЕ*** | ***ПРИЛАГОДЕНО*** | ***СТАНДАРДИЗИРАНО*** |
| ***ДЕЦЕНТРАЛИЗИРАНО*** | Атомизирана  автономија | Операциска  автономија |
| ***ЦЕНТРАЛИЗИРАНО*** | Автономија на  маркетингот | Командно  претпријатие |

Слика 2. Меѓународни маркетинг стратегии и органиации[[10]](#footnote-10)

*Географската организација* го става акцентот на познавањето на поединечните пазари и може да биде применета во две варијанти: по земји и регионално.

*Функционалната организација* одговара на претпријатијата со тесна производна програма кога постојат мали варијации по производи и земји. Секој функционален менаџер одговара глобално и има, во зависност од големината на претпријатието, луѓе кои што таа работа ја извршуваат побрзо по региони отколку по поедини земји. Кога разликите по производи се поголеми од разликите по пазарите, се оди на организација на маркетингот по линиите на производите.

Постои мислење дека претпријатијата кои што ги користат стратешките работни единици по производни приниципи се развиваат побрзо од оние кои што го користат географскиот принцип за нивното организирање. Доколку производната програма е подиверсификована, сè повеќе елементи се во прилог на создавање на меѓународните стратешки работни единици организирани по производните принципи[[11]](#footnote-11). Се смета дека таквата форма на организација успешно се концентрира на потребите на знаењата на едно место, додека географксата организација бара поголем број на луѓе од општ профил.

Меѓународно ориентираното претпријатие има две различни, но меѓусебно поврзани структури: статусна (правна) и управувачка (реална).

*Статусната (правната)* организација постои само на хартија - потребно е да се задоволи со правни прописи од земјата и општите посебни цели на претпријатието (да ги намали даноците и рестрикциите во работењето). Статусната организација ја дефинира правната и сопственичакта структура која што ги поврзува филијалите со централата на претпријатијата. Секоја филијала на претпријатието во странство може да има личен статус во зависност од правниот систем на земјата.

*Управувачката (реалната)* структура има за цел да овозможи реализирање на стратегијата на одреден пазарен сегмент и да ја прецизира одговорноста и надлежноста по структурни единици и нивоа, линиите на комуницирање и нивоата на одлучување и контролите.

Стратегијата и организациската структуираност на глобалниот маркетинг ќе придонесе за успешно котирање на претпријатието на глобалниот пазар, доколку овозможи добро знаење, односно добро познавање на следниве четири компетентности на глобална основа и тоа на: 1) географијата (односно добро познавање на одредени земји, региони, подрачја, пазари и сл), 2) производот и know - how, 3) функционалната компетентност и 4) потрошувачите и нивните потреби[[12]](#footnote-12).

За поуспешно извршување на стратегијата на глобалниот маркетинг, потребно е организациската структуираност на претпријатието да овозможи формирање на посебни стратегиски организациски единици кои исклучиво ќе се занимаваат со меѓународното маркетинг работење.

**Заклучни согледувања**

Претходно изнесените согледувања за процесот на промени во маркетинг стратегијата и нивното прилагодување кон современите тенденции,овозможуваат да дојдеме до следните констатации:

-     Новата маркетинг стратегија бара нов профил на компетентност на претпријатијата и нова стручност за активностите насочени кон потрошувачите

-     Маркетингот се јавува како функција која на претпријатието му помага да ги подобри резултатите во работењето,со проширување на својата рамка над традиционалниот однос  потрошувач-производство,за да обезбеди поголем обем на испорака на услугите или финансиските одговорности

-     Улогата на маркетингот треба да се сфати како креатор на стратегијата за избор на целни пазари, сегментација, позиционирање и развој на производите и пазарите

-     Секое претпријатие кое активно настапува на меѓународниот пазар,мора да ја има во предвид потребата од адаптирање на својата организациска структура,како по форма на структурираност на организациските единици,така и по специјализација и координација на маркетинг активностите на меѓународниот пазар

-     Луѓето кои работат на маркетинг стратегијата треба да бидат доволно мотивирани за успешно функционирање,а системот на информирање и комуникација треба да овозможи ефикасна координација и контрола со што претпријатието активно и иновативно ќе влијае на случувањата во средината.

**CONCLUSIONS**

Previously indicated observations about the process of change in the marketing strategy and their adjustment to the modern tendencies enable us to come to the following conclusions:

* The new marketing strategy requires new profile of competence of the companies and new proffesionality for the activities targeted toward the consumers;
* The marketing emerges as an function which helps the company to improve it’s performance results by widening of its’ frame above the traditional relationship consumer-production in purpose to provide bigger volume of delivery of the services or of the financial responsibilities;
* The role of the marketing should be understand as an creator of a strategy for choice of target markets, segmentation, positioning as well as development of the products and markets;
* Every company which actively performs on the international market has to have in mind the need of adaptation of its’ organizational structure, both by the shape of structure of organizational units and by the specialization and coordination of the marketing activities on the international market;
* The people who work in the marketing sector must be sufficiently motivated for successful functioning, the system of informing an communication has to enable efficient coordination and control and the enterprise must actively and innovative to influence upon the events in the enviorment.

Користена литература

1.Ball.A.D.(2006),International Business,McGrow-Hill/RWIN,Boston

2.Gravens W.D and N.F.persy(2006),Strategic marketing,edition McGrow-Hill,Boston

3.Keegen.J.W.(2002),Global marketing Management, Prentice hall international upper saddle river,N.J.

4.Kotler P.(2003),Marketing management ,eleventh edition,Prentice Hall,N.J.

1. Проф. д-р Трајко Мицески, УГД-Еконмски факултет Штип [↑](#footnote-ref-1)
2. Доц. д-р Силвана Пашоска, насловно звање УГД-Еконмски факултет Штип [↑](#footnote-ref-2)
3. Gravens W.D. and N.,F. Percy (2006), Strategic Marketing, eight, edition, McGrow-Hill, Boston., стр. 418 [↑](#footnote-ref-3)
4. Dr. Slobodan Ðorgic ,,Organizacija, rukovodenje i inovativno preduzece, mes. cas. Poslovna politika,Mart, 1989, str. 92-99. [↑](#footnote-ref-4)
5. Marketing Management: A Comprehensive Reader (1986), edited by J. H. Shet and D. E. Garet, South-Western Publishing Company, Cincinnati., стр.131 [↑](#footnote-ref-5)
6. Baker M. J. (1985), Marketing Sтrategy and Management, Macmillan Publishing Companu., стр. 371 [↑](#footnote-ref-6)
7. Bonoma T.V. and A. Criterdin (1988), Marketin Management Implementation, Sloan Management REview, Winter. стр. 11 [↑](#footnote-ref-7)
8. O'Chaughnessy J. (1995), Competitive Marketing, third edition, Routlage, London., стр. 57. [↑](#footnote-ref-8)
9. McColdrick S. (1989). Managing Across Border, Harvard Business School Bulletin, October. р. 15 [↑](#footnote-ref-9)
10. McColdrick S. (1989). Managing Across Border, Harvard Business School Bulletin, October., р. 16 [↑](#footnote-ref-10)
11. Hout T.M. et al. (1982) How Global Companiew Win Out? Harvard Business Review, September-October., стр. 103. [↑](#footnote-ref-11)
12. Keegen J.W. (2002), Global Marketing Management, Prentice Hall International Upper Saddle River, N.J., стр. 51 [↑](#footnote-ref-12)