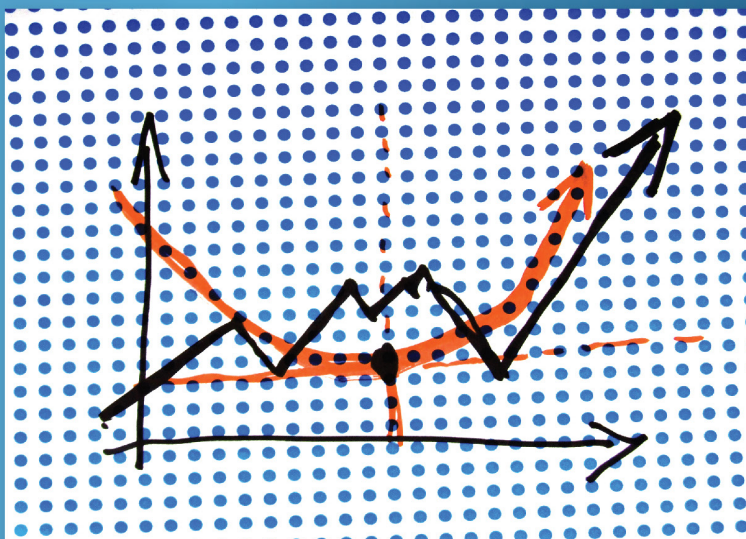


УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ



ISSN 1857-7628

ГОДИШЕН ЗБОРНИК 2012 YEARBOOK



ГОДИНА 4

VOLUME IV

GOCE DELCEV UNIVERSITY – STIP
FACULTY OF ECONOMICS

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

ISSN: 1857- 7628



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК
2012**

YEARBOOK

ГОДИНА 4

VOLUME IV

GOCE DELCEV UNIVERSITY - STIP
FACULTY OF ECONOMICS



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
YEARBOOK
FACULTY OF ECONOMICS**

За издавачот:
Проф. д-р Ристо Фотов

Издавачки совет Editorial board

Проф. д-р Саша Митрев	Prof. Sasa Mitrev, Ph.D
Проф. д-р Лилјана Колева - Гудева	Prof. Liljana Koleva - Gudeva, Ph.D
Проф. д-р Ристо Фотов	Prof. Risto Fotov, Ph.D
Проф. д-р Трајко Мицески	Prof. Trajko Miceski, Ph.D
Проф. д-р Круме Николоски	Prof. Krume Nikoloski, Ph.D
Доц. д-р Крсте Шајноски	Ass. Prof. Krste Sajnoski, Ph.D
Пом.асс м-р Влатко Пачешкоски	Assist. Vlatko Paceskoski, M.Sc
Пом.асс м-р Тамара Јованов Марјанова	Assist. Tamara Jovanov Marjanova, M.Sc

Редакциски одбор Editorial staff

Проф. д-р Ристо Фотов	Prof. Risto Fotov, Ph.D
Проф. д-р Трајко Мицески	Prof. Trajko Miceski, Ph.D
Проф. д-р Круме Николоски	Prof. Krume Nikoloski, Ph.D
Доц. д-р Крсте Шајноски	Ass. Prof. Krste Sajnoski, Ph.D

Главен и одговорен уредник Managing & Editor in chief

Проф. д-р Трајко Мицески	Prof. Trajko Miceski, Ph.D
--------------------------	----------------------------

Јазично уредување Language editor

Даница Гавриловска-Атанасовска (македонски јазик)	Danica Gavrilovska-Atanasovska (Macedonian)
--	--

Техничко уредување Technical editor

Славе Димитров	Slave Dimitrov
Благој Михов	Blagoj Mihov

Редакција и администрација Address of editorial office

Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип	Goce Delcev University
Економски факултет	Faculty of Economics
бул „Крсте Мисирков“ бб	Krste Misirkov b.b., PO box 201
п.фах 201, 2000 Штип, Македонија	2000 Stip, R of Macedonia



СОДРЖИНА CONTENT

д-р Ристо Фотов УЛОГАТА И ЗНАЧЕЊЕТО НА КАПИТАЛОТ И ЕКОНОМСКИОТ РАЗВОЈ СО ПОСЕБЕН ОСВРТ ВРЗ ЗЕМЈИТЕ ВО РАЗВОЈ	7
м-р Емилија Митева-Кацарски, м-р Влатко Пачешкоски НЕЦАРИНСКИОТ ПРОТЕКЦИОНИЗАМ ВО РЕГИОНОТ НА ЈУГОИСТОЧНА ЕВРОПА	19
Т.Мицески, С. Пашоска ПРОЦЕС НА ПРОМЕНИ ВО МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈАТА И СТРУКТУРАТА	29
Благица Колева, Александар Костадиновски, Оливера Ѓоргиева- Трајковска ВИДОВИ НА ИНТЕРНА РЕВИЗИЈА НА ФИНАНСИСКОТО РАБОТЕЊЕ	43
м-р Костадинка Чабулева, м-р Горан Миладинов, Трајко Мицески ВЛИЈАНИЕТО НА СТРАНСКИТЕ ДИРЕКТНИ ИНВЕСТИЦИИ ВО Р.МАКЕДОНИЈА ВРЗ ВРАБОТНОСТА ЗА ПЕРИОД 1997- 2011 ГОДИНА	53
м-р Марина Радосављевиќ- Бојчева, м-р Зоран Темелков, м-р Костадинка Чабулева ОБЛАСТИ НА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА ЈАВНОТО ПРИВАТНО ПАРТНЕРСТВО ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА	61
доц. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска, асс. м-р Благица Колева ОСНОВИ НА КАМАТАТА - ДЕТЕРМИНАНТИ И ПРЕДВИДУВАЊЕ	67
доц. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска КРЕДИТНА ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЈА НА ПОРТФОЛИОТО НА КРЕДИТНИ ПЛАСМАНИ НА БАНКИТЕ	81



доцент д-р Јанка Димитрова ПОРТФОЛИО АНАЛИЗА – АЛАТКА ЗА ДИВЕРЗИФИКАЦИЈА НА РИЗИКОТ ПРИ ИНВЕСТИРАЊЕТО.....	95
асс. д-р Љупчо Давчев, асс. м-р Тамара Јованов-Марјанова СОЕДИНУВАЊА И ПРЕЗЕМАЊА (M & A) И УЛОГАТА НА ИНВЕСТИЦИСКИТЕ БАНКИ ВО ОВИЕ ПРОЦЕСИ	109
доц. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска ЛИЧНОСТА НА ПРЕТПРИЕМАЧОТ.....	121
м-р Тамара Јованов Марјанова, д-р Љупчо Давчев, д-р Митре Стојановски АНАЛИЗА НА ТЕКОВНАТА СОСТОЈБА И ИДНИ ТРЕНДОВИ НА ПАЗАРОТ НА КОНДИТОРСКИ ПРОИЗВОДИ	135
м-р Илија Груевски УПРАВУВАЊЕ СО ДЕВИЗНИОТ РИЗИК ВО МЕЃУНАРОДНОТО ФИНАНСИСКО РАБОТЕЊЕ	145
д-р Љупчо Давчев, м-р Тамара Јованов-Марјанова РАЗЛИКИТЕ ПОМЕЃУ ИНВЕСТИЦИСКОТО И КОМЕРЦИЈАЛНОТО БАНКАРСТВО	161



УДК: 658.8:005.21
658.8:005.591.4

Стручен труд

ПРОЦЕС НА ПРОМЕНИ ВО МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈАТА И СТРУКТУРАТА

Т.Мицески¹, С. Пашоска²

Апстракт

Организациската промена е континуирана 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 предвид структуралната природа на промените во стратегијата, технологијата, постапките и методите кои маркетингот го прават интересен, предизвикувачки и атрактивен како работна функција.

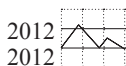
Важен фактор за создавање на соодветна организација на маркетинг секторот е начинот на поврзување со потрошувачите на производите и корисниците на услугите. Големината на пазарот (на локално, национално или меѓународно ниво) влијае на организацијата на маркетинг секторот. А негова улога е да го зголеми 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 приспособување на производите на барањата на купувачите. Всушност, маркетингот е посебна менаџмент функција што ја креира културата на однесување на производителите во согласност со културата на однесување на потрошувачите.

Клучни зборови: *маркетинг, организациски промени, производителите, потрошувачи, менаџмент.*

1) Проф. д-р Трајко Мицески, УГД - Економски факултет - Штип

2) Доц. д-р Силвана Пашоска, насловно звање УГД - Економски факултет - Штип



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 позитивни 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 којашто е приспособена на конкретната стратегија се нарекува **органizaциски дизајн** или **дизајн на организациската** или *органizaциско дизајнирање*.

Всушност, **органizaцискиот дизајн** овозможува успешно да се управува со работењето на претпријатијата. Тој е поим којшто се однесува на градење или избор на правилна организациска структура, приспособена 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.



Организацискиот 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
- департаментализација.

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

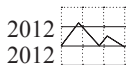
Иницирањето на промените може да се јави на кое било ниво во маркетинг структурата. За успех на промените е потребно прецизно да се дефинира идната посакувана состојба, да се дијагностицира сегашната состојба во контекст со иднината и да се дефинира критичниот пат на преминување од сегашната во идната состојба. Маркетингот 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 стабилноста на извршувањето на постојните работи во маркетингот.

Доброто организациско дизајнирање на претпријатието (т.е. на неговата организациската 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 приспособлива на промените на пазарот³.

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

Улогата на маркетингот е значајна како на ниво на претпријатијата како целина, така и на ниво на одделни 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.

3) Gravens W.D. and N.,F. Percy (2006), Strategic Marketing, eight, edition, McGraw-Hill, Boston., стр. 418



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 којашто е приспособена на конкретната стратегија се нарекува **организациско дизајнирање**.

Организациското дизајнирање е поим којшто се однесува на градење или избор на правилна организациска структура, приспособена 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 притоа можат да избираат помеѓу неколку стандардни типови на организациска структура или се да се определат за некој вид комбинирана организациска структура. Вообичаено е организациската структура да се претстави со **органограми** – графички прикази на *организациските структури*; со коишто јасно се идентификува принципот на поделба на организацијата во одделенија (депарментализација); распон на управувањето, висина на хиерархијата; врската помеѓу одделни степени на организација и сл. Основна задача на организациските графикони е визуализација на односот помеѓу деловите на организацијата и визуализација 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 размислувања упатуваат дека **најповолна организациска структура во претпријатието би се воспоставила ако истото претставува комплекс од помали организациски единици**, формирани врз основа на сродноста на работите односно врз основа на технолошко (работно) заокружени целини. Таквото сегментирање на претпријатието на помали организациски 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 организациски единици, сфатени како потсистеми во заедничкиот систем на претпријатието, всушност, треба да претставуваат помали технолошко заокружени и деливи организациски 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 организациски единици во претпријатието⁴.

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

- можност за формирање на ад хок групи, надвор од формиранiot 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 што вработените имаат отворена врата за комуницирање и со највисокиот раководител во организационата единица, за прашања од интерес на работењето на претпријатието;
- „loose-tight principle“ (лабаво-стриктен принцип), каде што истовремено постојат 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 приспособување на раководењето, работењето, извршувањето на задачите и сл.;

4) Dr. Slobodan Đorgić „Organizacija, rukovodenje i inovativno preduzece, mes. cas. Poslovna politika, Mart, 1989, str. 92-99.



- 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.

Организационата 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 одделни организациони единици, можностите за следење на резултатите од работењето се поповолни, а со тоа и можностите за интервенирање во одделни организациски 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 подобро задоволувањето на нивните барања со одредени производи и услуги. Затоа разбирањето на односите на производителите на производи 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 производитите на претпријатието спрема пазарот (т.е. потрошувачите) се отсликува преку обемот на продадените стоки и/или извршените услуги. Додека, пак, различноста на производитите коишто ги продава, се должи од технологијата којашто ја користи. А пак начинот и времето на доставување 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 којшто влијае на организациската структура на претпријатијата и маркетингот како негови работни функции.

Доколку производот и технологијата останат непроменети, а претпријатието доживува експанзија на обем, неопходно е организирање



на работите по организациони единици, притоа земајќи ги предвид како критериум функциите коишто одделни организациски единици ги извршуваат.

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

Исто така, таа се карактеризира со неразвиен пазарен однос – најчесто еден канал на продажба и еден до два пазарни сегменти. Но, постои и можност одделни организациски единици да продаваат дел од своите производи надвор од претпријатието 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 продажни 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 од 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 производи на различни пазари.

Постојат поголем број форми на организацијата на маркетинг активностите во претпријатието. Претпријатија од иста гранка коишто го применуваат маркетинг концептот не мора, но и не можат да имаат иста форма на организација на маркетинг активностите. Обично организациската форма на маркетинг активностите е различна и приспособена според претпријатието 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 се можни четири форми (слика 1).



ПРОИЗВОД ПАЗАР	ЕДЕН	ПОВЕЌЕ
ЕДЕН	функционална	по производи
ПОВЕЌЕ	територијална	дивизиска организација

Слика 1. Зависноста на организација на маркетингот од односот производ – пазар⁵

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

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

За претпријатието коешто 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 коишто можат да се извршуваат на ниво на претпријатие, повеќето од маркетинг активностите треба да се извршуваат во секоја организациска единица којашто може да има значаен степен на работна самостојност, па и статус на стратешки работни единици.

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

Врз *успешното работење на претпријатието* влијаат голем број фактори, помеѓу коишто посебно значајна улога имаат: организација на маркетинг активностите, суштинска пазарна ориентација, зајакнување на

5) Marketing Management: A Comprehensive Reader (1986), edited by J. H. Shet and D. E. Garet, South-Western Publishing Company, Cincinnati., стр.131



чувствителноста на средината на зголемувањето на флексибилноста на организацијата и подобрување на професионалноста во извршувањето на маркетинг активностите.

Добра е онаа организација што има вистинска пазарна ориентација, што е чувствителна на промените во средината, доволно флексибилна да може брзо да се приспособува кон промените на пазарот и во којашто работат вистински професионалци од подрачјето на маркетингот⁶.

Како и организациската структура на организацијата, така и *организирањето на маркетингот треба да се приспособува, 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 фактори.

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

При организирањето на маркетинг секторот е потребно да се одлучи кои се маркетинг активностите што претпријатието самостојно ќе ги извршува, а кои ќе им 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 зависат големината и структурата на маркетинг секторот.

Второто прашање е *како треба да се структурира маркетинг активноста на одделенијата, службите и на кои нивоа на организациска структура на претпријатието*. Тесно поврзано со ова прашањето е специјализација на кадрите и извршувањето на одделни активности коишто 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 приспособување 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

6) Baker M. J. (1985), Marketing Strategy and Management, Macmillan Publishing Company, стр. 371



стручноста на менаџерите и дека таа е условена од стапката на пазарните промени и комплексноста на задачите на маркетинг функцијата⁷. Во ситуацијата на скромни пазарни промени е потребна силна структура којашто 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 комплексните задачи бараат поголема стручност за спроведување и послаба структура, отколку рутинските 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 *организацјата да биде ефикасна*, треба да биде *специфично приспособлива 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 што тоа не е⁸.

4. Адаптирање на маркетинг стратегијата и организациската 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 приспособување и дизајнирање на организациска структура за успешен конкурентски настап на претпријатието на глобалниот пазар.

Практиката покажува дека е успешно она претпријатие коешто ја приспособува структурата со стратегијата и нивната успешност се реализира преку оперативни деловни резултати.

Маркетинг стратегијата и структурата во меѓународниот маркетинг, треба да бидат приспособени 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.

7) Bonoma T.V. and A. Criterdin (1988), Marketin Management Implementation, Sloan Management REview, Winter. стр. 11

8) O'Chaughnessy J. (1995), Competitive Marketing, third edition, Routlage, London., стр. 57.



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

Некои извршени истражувања укажуваат дека во скоро иднина организациската структура на претпријатијата ќе биде базичен критичен фактор за остварување на успехот во меѓународната конкуренција⁹.

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 децентрализираат 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, притоа 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 оние коишто контактираат во име на претпријатијата да се приспособуваат на барањата на купувачите, конкуренцијата и прописите и стандардите коишто се владејачки 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.

9) McColdrick S. (1989). Managing Across Border, Harvard Business School Bulletin, October. p. 15



ПРОГРАМСКИ ПРАШАЊА	ПРИСПОСОБЕНО	СТАНДАРДИЗИРАНО
ОРГАНИЗАЦИЗИРАЊЕ	Атомизирана автономија	Операциска автономија
ДЕЦЕНТРАЛИЗИРАНО	↓	↓
ЦЕНТРАЛИЗИРАНО	Автономија на маркетингот	Командно претпријатие

Слика 2. Меѓународни маркетинг стратегии и организации¹⁰

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 коишто таа работа ја извршуваат побрзо по региони отколку по одделни 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 коишто ги користат стратешките работни единици по производни принципи се развиваат побрзо од оние коишто го користат географскиот принцип за нивното организирање. Доколку производната програма е подиверсификувана, сè повеќе елементи се во прилог на создавање на меѓународните стратешки работни единици организирани по производните принципи¹¹. Се смета дека таквата форма на организација успешно се концентрира на потребите на знаењата на едно место, додека географската организација бара поголем број 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

10) McColdrick S. (1989). Managing Across Border, Harvard Business School Bulletin, October., p. 16

11) Hout T.M. et al. (1982) How Global Companies Win Out? Harvard Business Review, September-October., стр. 103.



во работењето). Статусната организација ја дефинира правната и сопственичката структура којашто 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 ги прецизира одговорноста и надлежноста по структурни единици и нивоа линиите на комуницирање и нивоата на одлучување и контролите.

Стратегијата и организациската структурираност 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 потреби¹².

За поуспешно извршување на стратегијата на глобалниот маркетинг, потребно е организациската структурираност 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 приспособување кон современите тенденции овозможуваат да дојдеме до следниве 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 предвид потребата од адаптирање на својата организациска структура, како по форма на структурираност на

12) Keegen J.W. (2002), Global Marketing Management, Prentice Hall International Upper Saddle River, N.J., стр. 51



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 professionalism 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 environment.

Литература

- Ball.A.D. (2006), International Business, McGraw-Hill/RWIN, Boston
Gravens W.D and N.F.Persy (2006), Strategic marketing, edition McGraw-Hill, Boston
Keegen.J.W. (2002), Global marketing Management, Prentice hall international upper saddle river, N.J.
Kotler P. (2003), Marketing management, eleventh edition, Prentice Hall, N.J.