МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
„ГАВРИЛО РОМАНОВИЧ ДЕРЖАВИН“
СВЕТИ НИКОЛЕ – БИТОЛА
РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА



ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМИЈА И
ОРГАНИЗАЦИЈА НА ПРЕТПРИЕМНИШТВО
СТУДИСКА ПРОГРАМА:МАРКЕТИНГ МЕНАЏМЕНТ

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

„ ИЗБОРОТ НА УСПЕШНА МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈА ЗНАЧАЕН ФАКТОР ЗА ОРГАНИЗАЦИСКИ ПРОМЕНИ

Студент:
Бранко Георгиевски
Индекс бр. М182019

Ментор:
Проф. Д-р Ленче Петревска

Свети Николе, 2022

Содржина

ВОВЕД **1**

ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ **3**

1. МЕНАЏМЕНТ **4**

1.1. Предизвици за менаџментот во глобалното окружување 4

1.2. Дефинирање на менаџментот 4

1.2.1. Менаџерски функции 5
1.2.2. Функции на менаџментот 5

1.3. Менаџирање со промени 5

1.3.1. Градење на конкурентска предност 6
1.3.2. Зголемување на ефикасноста 6
1.3.3. Зголемување на квалитетот 7
1.3.4. Зголемување на брзината, флексибилноста и иновацијата 7
1.3.5. Зголемување на одговорноста кон купувачите 7

1.4. Теорија на фактори за промена на Lewin 8

1.5. Еволутивна и револуционерна промена 9

1.6. Управување со промените 10

1.6.1. Оценување на потребата за промени 10
1.6.2. Имплементирање на промените 13
1.6.3. Оценување на промените 14

1.7. Организациска контрола 14

1.7.1. Што е организациска контрола 14
1.7.2. Контрола на резултатите 15
1.7.3. Контрола на однесувањето 15
1.7.4. Организациска промена 15

1.8. Организациски конфликт 15

1.8.1. Видови конфликти 17
1.8.2. Извори на конфликт 18
1.8.3. Управување со конфликти, политики и преговарање 19

2. МАРКЕТИНГ **22**

2.1. Дефинирање на маркетингот 22

2.2. Лицата што вршат маркетинг и потенцијални купувачи 25

2.3. Интегриран маркетинг 26

2.4. Внатрешен маркетинг 27

2.5. Холистичен маркетинг-концепт 28

2.5.1. Оценување кои одделенија на компанијата се грижат за потрошувачот 29

2.6. Систем на маркетинг-истражување 31

2.7. Конкурентски фактори 32

2.7.1. Идентификување на конкурентите 33

2.8. Управување на ланец на вредности: Функционални стратегии за конкурентска предност 34
2.9. Функционални стратегии за конкурентска предност 36
ЕМПИРИСКИ ДЕЛ 39
3. МЕТОДОЛОГИЈА 40
3.1. Предмет и целина истражувањето 40
3.2. Задачи на истражувањето 40
3.3. Хипотетска рамка на истражувањето 41
3.4. Варијабли 41
3.5. Методи, техники и инструменти 42
3.6. Примерок за истражување 43
3.7. Приказ, анализа и интерпретација на резултатите од истражувањето 44
3.8. Потврдување на хипотезите во истражувањето 76
4. ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА И ПРЕПОРАКИ 79
БИБЛИОГРАФИЈА 81
ПРИЛОГ БР. 1: АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК 83
ПРИЛОГ БР. 2: СОДРЖИНА НА ТАБЕЛИ И ГРАФИКОНИ 84
Содржина на табели 84
Содржина на графикони 85

Апстракт

Abstract

Вовед

Менаџирање на промените е макотрпен, понекогаш и парализирачки процес но неопходен во овие турбулентни времиња каде што е неопходно секојдневно да се следат економските процеси во самата компанија и надвор од неа.

Меѓусебната и взаемната условеност на менаџирање со промените и деловната стратегија се во голема меѓусебна корелација. За да се согледа оваа меѓусебна поврзаност која е предмет на овој магистерски труд, неопходно е да се разбере: природата на менаџирање со промените, концептот процесот и различните пристапи на деловната стратегија, корпоративното управување, културата, политиката и организациските промени кои се случуваат во секоја компанија.

Секоја успешна маркетинг стратегија мора да има за крајна цел да се зголеми профитабилноста и економските индикатори кои несомнено треба да се движат во нагорна линија и истите треба да бидат постојано предмет на интерес на менаџментот на компаниите.

Постојат многу класификации на видот на промените, но тие најчесто се насочени кон промени во технолошкиот развој, структурни промени и промени насочени кон луѓето. Досегашното искуство кое што е присутно во литературата која беше достапна упатува дека онаа компанија која што ќе успее да навреме ги согледа и се преструктуира на промените во и надвор од компанијата ќе успее и успешно да опстои на економскиот пазар. Сосема очекувано е да се јавува отпор кон промените од страна на вработените, посебно од оние кои имаат добро работно место и се чувствуваат сигурни во стариот систем на организациска поставеност.

Истражувањата на оваа тема покажуваат дека околу 90% од вработените имаат неутрален став кон она што значи ново во компанијата, а додека оние кои се гласно се против новите програми се околу 5% од вработените. Обраснувањето за ова однесување произлегува од фактот дека вработените се плашат од новите идеи, раководителите исто така се против промените бидејќи немаат јасна визија за она што следи во наредниот период. За таа цел, а во функција успешно да се реализираат новите поставени задачи, неопходно е да се зголеми едукацијата на вработените и да се подобри комуникацијата во двата правци од топ менаџерите кон најниското ниво и од најниското ниво кон менаџерите.

Деловната стратегија е составен дел на секоја успешна компанија која е неопходна за постигнување на новите успеси во иднината. Таа претставува значајна алатка за реализирање на целите на секоја компанија и е збир на

донесување на одлуки како истата да се придвижи онаму каде што сакаме да биде.

Основата за формулирање на деловната стратегија е поврзување на компанијата со нејзиното окружување, бидејќи надворешните сили имаат силно влијание врз работењето на компанијата. Познавањето на пазарот е многу значајно, бидејќи тоа претставува основа за креирање на успешна и квалитетна маркетинг стратегија. Кога е во прашање анализа на конкуренцијата, ова до некаде се поклопува со анализа на пазарот, бидејќи и двата процеса имаат за цел да добијат сознанија за состојбата на конкуренцијата и можностите да се биде подобар од нив.

За да се соберат сите овие информации не е воопшто лесно, бидејќи неопходно е да се истражат сите бази на податоци кои се достапни, а се со цел да се изгради подобра и по применлива стратегија. Сите овие податоци треба да ја претстава реалната состојба на економскиот пазар на конкурентските фирми имајќи во предвид дека пазарниот натпревар е многу динамичен процес кој бара константно следење на конкуренцијата, анализирање на нивната стратегија се со цел да компанијата на најдобар начин да ги истакне своите предности.

Со овие активности се обезбедува целокупност на стратегијата на целата компанија, деловната стратегија и маркетинг стратегијата како посебен, но многу значаен дел од овие процеси.

Маркетинг стратегијата има потреба од постојано дефинирање на состојбата на пазарот и проценка на способноста на компанијата успешно да се натпреварува на овој пазар. За да се случи ова потребно е да се познаваат карактеристиките на пазарот и целните сегменти, изработка на SWOT анализа како и анализа на конкуренцијата. Анализа на конкуренцијата подразбира анализа на главните конкуренти, опис на нивните позиции на пазарот, преглед на нивните стратегии како и анализа на супститутите и потенцијалните конкуренти.

Предизвикот кој стои при изработката на овој магистерски труд е колку менаџирањето со промените како процес влијае врз формирањето и реализација на маркетинг стратегијата имајќи ги во предвид компетентноста и квалификациите на вработените како и конкурентската предност на компанијата.

Теоретски дел

1. Менаџмент

1.1. Предизвици за менаџментот во глобалното окружување

Бидејќи светот рапидно се променува и тоа многу повеќе отколку порано, менаџерите и другите вработени низ организациите мора да функционираат на сè повисоки и повисоки нивоа. Во последните 20 години, ривалството меѓу организациите кои се натпреваруваат внатрешно (во истата земја) и глобално (во земјите во странство) драматично е зголемено. Порастот на глобалните организации, организации кои работат и се натпреваруваат во повеќе од една земја, наметнуваат сериозен притисок на многу организации да идентификуваат подобри начини за користење на нивните ресурси и да го унапредат нивното извршување.

1.2. Дефинирање на менаџментот

Менаџментот се дефинира како универзален процес на ефективно и ефикасно извршување на работата со помош на други луѓе и ангажирање на ресурсите во остварување на однапред дефинираните цели на организацијата.

Се разликуваат четири елементи или делови на дефиницијата на менаџментот:

- Процес (кој упатува на функциите: планирање, организирање и контролирање).
- Ресурси (под што се подразбираат: човечки ресурси, суровини, машини, методи, пари, пазари и информации).
- Хиерархија (или ефективно и ефикасно извршување на работата на сите три нивоа на менаџмент – врвен, среден и менаџмент на пониско ниво).
- Цели (постигнување на резултати).

Предмет на менаџментот се целите, ресурсите и нивното соодветно комбинирање и постигнување на резултати, односно:

1. Управување со работата и организацијата.
2. Управување со луѓето и
3. Управување со производството и операциите.

Менаџерот е лице одговорно за надзор на користењето на ресурсите на една организација за таа да ги постигне своите цели. Организација претставува збир

на луѓе кои работат заедно и ги координираат своите активности за постигнување многу различни цели, а менаџмент е процес на користење на ресурсите во организацијата за ефикасно постигнување на целите на организацијата преку планирање, организирање, водење (раководење) и контрола.

1.2.1. Менаџерски функции

Според Фајол, четирите основни менаџерски функции се планирање, организирање, водење и контрола. На сите нивоа во организацијата и во сите сектори, менаџерите ги изведуваат овие четири функции. Ефектен менаџмент значи сите овие четири активности успешно да се изведуваат.

1.2.2. Функции на менаџментот

Функционалниот менаџер е ангажиран и е одговорен за работите на секоја од функциите на организацијата како што се: набавките, производството, финансиите, маркетингот, продажбата. Затоа, во практиката можат да се сретнат:

- Менаџер за производство.
- Менаџер за маркетинг.
- Менаџер за продажба.
- Менаџер за истражување и развој.
- Менаџер финансии
- Менаџер за човечки ресурси.

1.3. Менаџирање со промени

Во сите компании менаџерите настојуваат да го зголемат нивното ниво на извршување за да можат успешно да се натпреваруваат против глобалните организации. Дури и во непрофитниот сектор, глобалната конкуренција потпикнува промена.

Денес се забележува дека постојат менаџери кои не се обидуваат да учат и да се приспособат на промените во глобалното окружување повеќе реагираат отколку иновираат и нивните организации често стануваат неконкурентни и пропаѓаат. Во денешниот свет пред менаџерите стојат пет големи предизвици:

1. Градење на конкурентска предност
2. Одржување на етички стандарди
3. Управување со разновидна работна сила
4. Користење на нови информациски системи и технологии и
5. Практикување на глобален кризен менаџмент.

1.3.1. Градење на конкурентска предност

Кои се најважните лекции кои менаџерите и организациите треба да ги научат за да го достигнат, и да останат на врвот на конкурентското окружување на бизнисот? Одговорот се поврзува со користењето на организациските ресурси, за да се изгради конкурентска предност. Конкурентската предност е способност на една организација да надминува друга организација затоа што произведува посакувани добра и услуги, поефикасни и поефективни отколку нивните конкуренти. Четирите облици на градење на конкурентска предност се супериорна ефикасност, квалитет, брзина и флексибилност и иновација и одговорност кон купувачите. Иновацијата е процес на креирање на нови или подобрени добра и услуги или развивање на подобри начини за нивно производство или обезбедување.

1.3.2. Зголемување на ефикасноста

Организациите ја зголемуваат нивната ефикасност кога ги намалуваат количествата на ресурси (како луѓе и материјали) кои ги користат за да произведуваат добра и услуги. Во денешното конкурентско окружување, организациите непрекинато истражуваат нови начини да ги користат нивните ресурси за да ја зголемат ефикасноста. Многу организации ја обучуваат нивната работна сила со нови вештини и техники, потребни за потешките компјутеризирани фабрики. На пример, вкрстената обука им дава на вработените низа на вештини кои им се потребни за извршување на многу разновидни задачи и ги организира вработените на нови начини како што е во само-управувачки тимови, кои им овозможуваат правилно користење на нивните вештини.

Овие се важни чекори во напорите за унапредување на продуктивноста. За да се зголеми ефикасноста или да се остварат некои други предности, на пример, добра со висок квалитет, мора да бидат создадени нови методи за да се спречи аутсорсинг и губење на работните места.

1.3.3. Зголемување на квалитетот

Предизвикот од глобалните организации како што се корејските електронски производители, мексиканските земјоделски производители и европските маркетинг и финансиски фирми, го зголемиле притисокот на компаниите да ги унапредат вештините и способностите на нивната работна сила, со цел да го унапредат квалитетот на нивните добра и услуги. Еден од главните правци за унапредување на квалитетот, бил да се воведат техники за зголемување на квалитетот, познати како менаџмент на целосен квалитет (TQM). Вработените вклучени во TQM, често се организирани во тимови за контрола на квалитетот и се одговорни за пронаоѓање на нови и подобри начини за извршување на нивните работни задачи; исто така мораат да го надгледуваат и оценуваат квалитетот на добрата кои ги произведуваат.

1.3.4. Зголемување на брзината, флексибилноста и иновацијата

Денес компаниите можат да победат или загубат во конкурентската трка во зависност од тоа колку брзо можат да донесат нови производи на пазарот или нивната флексибилност колку полесно можат да го променат или прекројат начинот на кој ги извршуваат нивните активности за да одговорат на акциите на нивните конкуренти.

Компаниите кои се брзи и флексибилни, се агилни конкуренти. Нивните менаџери имаат супериорни способности за планирање и организирање, можат напредно да размислуваат, да одлучуваат што да прават и потоа да ги мобилизираат нивните ресурси да одговорат на променливото окружување.

Иновацијата е процес на креирање нови или подобрени добра и услуги кои ги сакаат купувачите, или развивање на подобри начини за производство или обезбедување на добра и услуги, поседува посебен предизвик. Менаџерите мора да креираат организациска околина, во која луѓето се поттикнати да бидат иновативни. Типично, иновацијата се случува во мали групи или тимови. Менаџментот ја децентрализира контролата на работните активности на членовите на тимот и креира организациска култура која го наградува преземањето на ризик. Иновацијата и креирањето на работна околина која поттикнува преземање на ризик, се меѓу најтешките менаџерски задачи.

1.3.5. Зголемување на одговорноста кон купувачите

Организациите се натпреваруваат за купувачи со нивните производи и услуги, и затоа обучувањето на вработените да бидат одговорни кон потребите на

купувачите, е витално за сите организации, но особено за услужните организации. На пример, малопродажните продавници, банките и болниците, зависат главно од однесувањето на нивните вработени, кое резултира во високо квалитетна услуга со разумни трошоци.

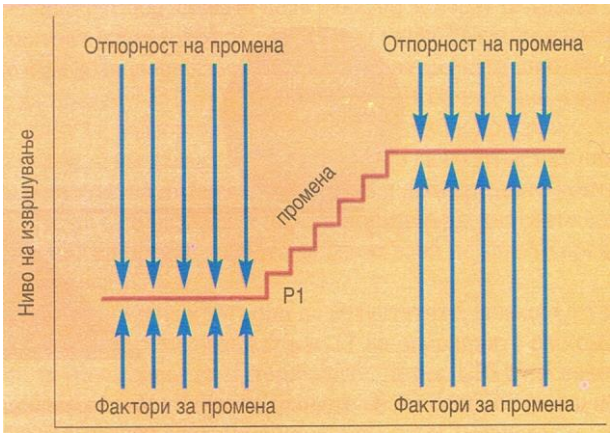
Откако многу земји (САД, Канада и Швајцарија) се доближиле до услужно базирана економија (делумно поради преселување на производството во Кина, Малезија и други земји со ниски трошоци), управувањето со однесувањето во услужните организации станува многу значајно. Многу организации ги овластуваат нивните вработени за услужување на купувачите и им даваат авторитет да го преземат водството во обезбедувањето на високо квалитетни услуги за купувачите. Овластувањето на неменаџерските вработени ја менува улогата на менаџерите на ниско ниво и често води кон поефикасно користење на организациските ресурси.

Остварувањето на конкурентска предност бара менаџерите да ги употребуваат сите нивни вештини и експертиза, како и останатите ресурси на нивните компании за да ја унапредат ефикасноста, квалитетот, иновацијата и одговорноста кон потрошувачите. Истражувањето за како тоа го изведуваат за да се испитаат начините на кои менаџерите ги планираат стратегиите, ги организираат ресурсите и активностите, ги водат и контролираат луѓето и групите; за да ја зголемат ефикасноста и ефективноста.

1.4. Теорија на фактори за промена на Lewin

Истражувачот Kurt Lewin развил теорија за организациските промени. Според неговата теорија на факторите, разновидни фактори произлегуваат од начинот на кој работи организацијата, од нејзината структура, култура и системите на контрола кои ја прават организацијата отпорна на промена.

Во исто време, широка разновидност на фактори произлегува и од променливото посебно и општо окружување, кои ја туркаат организацијата кон промена. Овие два збира на фактори во организацијата секогаш се спротивставени. Кога факторите се подеднакво усогласени, организацијата е во состојба на инерција и не се менува. За да овозможат организацијата да се менува, менаџерите мора да најдат начин да ги зголемат факторите за промена, да ја намалат отпорноста на промена или двете истовремено. Било која од овие стратегии ќе ја надмине инерцијата и ќе предизвика организацијата да се менува.



Слика ја илустрира теоријата на Lewin. На ниво на извршување П1, организацијата е во рамнотежа: факторите за промена, и отпорноста на промената се еднакви. Меѓутоа менаџментот одлучува дека организацијата треба да тежнее да го достигне нивото на извршување П2. За да дојде до нивото П2, менаџерите мора да ги зголемат факторите за промена (растот е претставен со издолжување на горните стрелки), да ја намалат отпорноста на промена (намалувањето е претставено со скратување на долните стрелки) или заедно.

Доколку менаџерите успешно применуваат било која од овие стратегии, организацијата ќе се промени и ќе го достигне нивото П2. Пред да преминеме на подетално разработување на техниките кои можат да ги применуваат менаџерите за да ја надминат отпорноста и да ја олеснат промената треба да се спознаат видовите промени кои можат да ги имплементираат за да ја зголемат организациската ефективност.

1.5. Еволутивна и револуционерна промена

Менаџерите постојано се соочуваат со изборот како најдобро да одговорат на факторите за промена. Постојат неколку видови на промена кои можат да ги усвојат менаџерите за да им помогнат на нивните организации да ги остварат посакуваните идни состојби. Видовите промени можат да се поделат во две широки категории: еволутивна промена и револуционерна промена.

Еволутивната промена е постепена, растечка и тесно фокусирана. Еволутивната промена не е драстична, или ненадејна, напротив таа е константен обид за унапредување, приспособување и регулирање на стратегијата и структурата, за приспособување на промените кои се случуваат во окружувањето.

Теоријата на социолошко-техничките системи и менаџментот на целосен квалитет или kaizen се два инструменти на еволутивна промена. Таквите унапредувања можат да бараат подобри начини за користење на технологијата

или реорганизирање на процесот на работа. Меѓутоа, некои организации треба брзо да направат промени. Соочени со драстични, неочекувани промени во окружувањето (на пример, нов технолошки пробив), или со заканувачка катастрофа која резултира од недостиг на управување, организацијата може да има потреба да делува брзо и одлучно. Во ваков случај, се случува револуционерна промена. Револуционерната промена е рапидна, драматична и пошироко фокусирана. Таа вклучува смел обид брзо да се пронајдат начини да се биде ефективен. Има веројатност да резултира во радикална промена на начинот на извршување на работите, новите цели и новата структура на организацијата. Процесот има последици на сите нивоа на организацијата: корпоративно, секторско, функционално, групно и индивидуално. Реинжинерингот, реструктуирањето и иновацијата се трите важни инструменти за револуционерна промена.

1.6. Управување со промените

Потребата постојано да се бараат начини за унапредување на ефикасноста и ефективноста ја наметнува важноста менаџерите да развиваат вештини неопходни за ефективно управување со промената. Неколку експерти предложиле модел на промена кој можат да го следат менаџерите, за да можат успешно да ја имплементираат промената, а тоа е да ја оддалечат организацијата од сегашната состојба кон некоја посакувана идна состојба, за да ја зголеми нејзината ефикасност и ефективност.

1.6.1. Оценување на потребата за промени

Организациската промена може практично да влијае на сите аспекти на функционирање на организацијата, меѓу кои организациската структура, култура, стратегиите, системите за контрола, и групите и тимовите, како и системот на менаџмент на човечки ресурси и критичните организациски процеси, како што се комуникацијата, мотивацијата и лидерството. Организациската промена може да овозможи прекројување на начините на кои менаџерите ги спроведуваат критичните задачи на планирање, организирање, водење и контролирање, и начините на кои ги извршуваат нивните менаџерски улоги. Одлучувањето како да се промени организацијата, е комплексно, бидејќи промената ја пореметува состојбата на status quo и поставува закана која ги поттикнува вработените да пружаат отпор кон обидите да ги променат работните односи и процедури.

Организациското учење, процес низ кој менаџерите се обидуваат да ги зголемат способностите на организациските членови да ги разберат и адекватно да одговорат на променливите услови може да биде значаен поттик за промена и да им помогне на сите членови на организацијата, вклучително и менаџерите, ефективно да донесуваат одлуки за потребните промени.

Оценувањето на потребата за промена, подразбира две значајни активности: препознавање дека постои проблем и идентификување на неговиот извор.

Понекогаш потребата за промена е очигледна како што е кога нема извршување. Меѓутоа, честопати менаџерите имаат тешкотии за да утврдат дека нешто се одвива погрешно, бидејќи проблемите се развиваат постепено и организациското извршување може да слабее неколку години пред проблемот да стане очигледен. Затоа во текот на првиот чекор во процесот на промената, менаџерите мора да препознаат дека настанал проблем, кој бара промена.

Честопати, проблемите кои ги откриваат менаџерите, произведуваат расчекор меѓу посакуваното и фактичкото извршување. За да се открие таквиот расчекор менаџерите треба да ги гледаат мерките на извршувањето како што се падот на учеството на пазарот или профитите, зголемување на трошоците или неуспехот на вработените да ги задоволат нивните утврдени цели кои индицираат дали е потребна промена. Овие мерки се обезбедени од системите за контрола, за кои дискутиравме претходно. За да го откријат изворот на проблемот, менаџерите треба да гледаат воедно внатре, и надвор од организацијата. Надвор од организацијата, тие мора да испитаат како промените на факторите на окружувањето можат да креираат можности и закани кои влијаат на внатрешните работни односи. Можеби итноста од евтини конкуренти во странство, довела до конфликти меѓу различните одделенија, кои се обидуваат да пронајдат начини да остварат конкурентска предност. Исто така, менаџерите треба да гледаат во рамките на организацијата, за да видат дали нејзината структура предизвикува проблеми меѓу одделенијата. Можеби компанијата нема механизми за интегрирање, за да им овозможи на различните одделенија да одговорат на евтината конкуренција.

Донесување на одлука за промени

Откако менаџерите го идентификувале изворот на проблемот, тие мора да одлучат каква мислат да биде идната идеална состојба на организацијата. Со други зборови, тие мора да одлучат каде би сакале да биде никната организација во иднина какви видови на добра и услуги треба да произведува, каква треба да биде стратегијата на ниво на бизнисот, како треба да биде променета организацискатa структура, и слично. Во текот на овој чекор,

менаџерите мора да планираат како ќе ја остварат идната идеална состојба на организацијата. Овој чекор во процесот на промената вклучува идентификување на пречките или изворите за отпор кон промената. Менаџерите мора да ги анализираат факторите кои можат да ја попречуваат компанијата да ја оствари нејзината идна идеална состојба.

Пречките за промена можат да настанат на корпоративно, секторско и на индивидуалните нивоа на организацијата. Промените на корпоративно ниво во стратегијата или структурата на организацијата, дури и оние кои изгледаат незначителни можат значително да влијаат како се однесуваат менаџерите на секторите и одделенијата. За да се натпреваруваат со евтините странски конкуренти, врвните менаџери одлучуваат да ги зголемат ресурсите потрошени на развивање на машините и да ги намалат ресурсите потрошени на маркетинг или истражување и развој. Моќта на менаџерите за производство ќе се зголеми, а моќта на маркетинг менаџерите и менаџерите за истражување и развој ќе се намали. Оваа одлука ќе ја промени рамнотежата на моќта меѓу одделенијата и може да доведе до зголемување на конфликтот, бидејќи одделенијата почнуваат да се борат да го задржат нивниот статус во организацијата.

Актуелната стратегија и структура на организацијата се моќни пречки за промена. Во зависност од тоа дали културата на компанијата е приспособлива или инертна, таа ја олеснува или попречува промената.

Организациите со претприемнички или флексибилни култури, како што се високо технолошките компании, се многу полесни за промена, отколку организациите со построги култури, како оние кои можат да се најдат во големи, бирократски организации, како војската.

Истите пречки за промена постојат и на нивоата на секторите и одделенијата. Менаџерите на ниво на секторот можат да се разликуваат по нивните ставови кон промените кои ги предлагаат врвните менаџери, доколку нивните интереси и моќ се чинат загрозени и тие ќе создаваат отпор кон промените.

Вообичаено, менаџерите на сите нивоа се борат да ја заштитат нивната моќ и контрола над ресурсите. Бидејќи одделенијата имаат различни цели и временски хоризонти, тие исто така можат различно да реагираат на промените кои ги предлагаат другите менаџери. На пример, кога врвните менаџери се обидуваат да ги намалат трошоците, менаџерите за продажба можат да пружа отпор кон намалувањето на продажните трошоци, доколку веруваат дека проблемите произлегуваат од неефикасноста на менаџерите за производство.

На индивидуално ниво, луѓето, исто така создаваат отпор кон промените, бидејќи промената носи неизвесност, а неизвесноста предизвикува стрес. На пример, поединците можат да пружаат отпор кон воведување на нова технологија, бидејќи се несигурни во своите способности да ја научат и ефективно да ја користат.

Овие пречки ја прават организациската промена бавен процес. Менаџерите мора да ги препознаат потенцијалните пречки за промена и да ги земат предвид. Некои пречки можат да бидат надминати со унапредување на комуникацијата така што сите членови на организацијата ќе станат свесни за потребата за промени и за природата на промената која е направена.

Овластувањето на вработените и нивно повикување да учествуваат во планирањето за промените исто така може да помогне да се надмине отпорот и да се ублажат стравувањата на вработените. Дополнително на тоа, менаџерите понекогаш можат да го надминат отпорот со истакнување на групните или заедничките цели, како што е зголемувањето на организациската ефикасност и ефективност. Намалувањето на извршувањето на компанијата придонесува многу менаџери кои претходно пружале отпор кон промените да согледаат дека промената била во најдобар интерес за сите, бидејќи можела да го зголеми извршувањето. Меѓутоа, многу од нејзините менаџери за продажба ја напуштиле компанијата, бидејќи не им се допаѓала новата култура и оперативниот систем. Колку организацијата е поголема и покомплексна, толку е покомплексен и процесот на промена.

1.6.2. Имплементирање на промените

Генерално, менаџерите ја имплементираат промената што значи воведување и управување промената од врвот надолу или од дното нагоре. Промената од врвот надолу брзо се имплементира: врвните менаџери ја идентификуваат потребата за промена, одлучуваат што да прават, а потоа брзо преминуваат да ги имплементираат промените низ организацијата. На пример, врвните менаџери можат да одлучат да ја реструктуираат и намалат организацијата, а потоа да им дадат на менаџерите на секторите и на секторските менаџери да остварат специфични цели. Со промената од врвот надолу, акцентот се става на брзо правење на промената и постапување со проблемите кои настануваат. По својата природа оваа промена е револуционерна.

Промената од дното нагоре е повеќе постепена и еволутивна. Врвните менаџери се консултираат со менаџерите на средно и ниско ниво за потребата за промена. Потоа, со тек на време менаџерите на сите нивоа работат на

развивање на детален план за промена. Главната предност на овој вид промена е што може да го намали отпорот кон промена што би потекнал од вработените. Бидејќи кај промената од дното нагоре акцентот е ставен на учеството и на информирањето на луѓето за се што се случува, неизвесноста и отпорот се сведени на минимум.

1.6.3. Оценување на промените

Последниот чекор во процесот на промена е да се оцени колку бил успешен напорот за промена за унапредување на организациското извршување.

Со примена на мерки како што се промена во учеството на пазарот, профитите, или во способноста на менаџерите да ги исполнат нивните цели, менаџерите споредуваат колку е добро извршувањето на организацијата после промената, со извршувањето пред промената.

Исто така, менаџерите можат да користат benchmarking, споредување на нивното извршување на одредени димензии, со извршувањето на високо функционалните организации за да одлучат колку бил успешен нивниот напор за промена. Benchmarking е клучна алатка во менаџментот на целосен квалитет и е значајна програма за промена.

1.7. Организациска контрола

Организацискатa контрола и промена се непосредно поврзани, бидејќи организациите делуваат во окружувања кои постојано се менуваат и менаџерите мора да бидат свесни за потребата од промена на нивните стратегии и структури. Високо функционални организации се оние чии менаџери се усогласени со потребите постојано да го модификуваат начинот на кој работат и кои усвојуваат техники како што се овластување на работните групи и тимови, benchmarking и глобален аутсорсинг за да останат конкурентни во глобалниот свет.

1.7.1. Што е организациска контрола

Контролирањето е процес со кој менаџерите надгледуваат и регулираат колку ефикасно и ефективно организацијата и нејзините членови ги извршуваат активностите неопходни да ги остварат организациските цели.

Контролирањето се состои од четири чекори: (1) воспоставување на стандарди за извршување, (2) мерење на фактичкото извршување, (3) споредба на

фактичкото извршување со стандардите за извршување и (4) оценување на резултатите и поттикнување на корективна акција, доколку е потребна.

1.7.2. Контрола на резултатите

За да се надгледува резултатот од извршувањето менаџерите избираат цели или стандарди за извршување за кои сметаат дека најдобро ќе ги измерат ефикасноста квалитетот иновацијата и одговорноста кон потрошувачите на корпоративно, секторско, функционално или на индивидуално ниво. Главните механизми кои менаџерите ги применуваат да ги надгледуваат резултатите се финансиските мерки на извршувањето организациските цели и оперативните буџети.

1.7.3. Контрола на однесувањето

Во обидот да го обликуваат однесувањето и да ги поттикнат вработените да работат кон остварување на организациските цели, менаџерите применуваат директен надзор, менаџмент по пат на цели и бирократска контрола со посредство на правила и стандардни оперативни процедури.

1.7.4. Организациска промена

Во процесот на контрола постои потреба за усогласување на два спротивставени фактори кои влијаат на начинот на кој се менува организацијата. Од една страна менаџерите треба да бидат способни да ги контролираат организациските активности и да ги прават нивните операции рутински и предвидливи, а од друга страна организациите треба да бидат одговорни кон потребата за промена и менаџерите мора да разберат дека кога отстапуваат од рутините треба да бидат одговорни кон непредвидливите настани. Четирите чекори за промена се: (1) оценување на потребата за промена, (2) донесување на одлука за промена, (3) имплементирање на промената и (4) оценување на резултатите од промената.

1.8. Организациски конфликт

Организацискиот конфликт претставува несогласување кое настанува кога целите интересите или вредностите на различни поединци или групи не се компатибилни и кои поединци или групи ги блокираат или спречуваат меѓусебните обиди да ги остварат нивните цели.

Конфликтите се нераздвоен дел од организацискиот живот бидејќи целите на различните стејкхолдери како што се менаџерите и работниците често не се совпаѓаат. Исто така организациски конфликт може да постои меѓу менаџери кои можат да се натпреваруваат за ресурси или меѓу менаџери кои можат да се натпреваруваат за унапредување на следното ниво во организациската хиерархија.

За менаџерите е важно да развијат вештини кои се неопходни за ефективно управување со конфликтите. Покрај тоа нивото на конфликт присутно во организацијата има значајни импликации за организациското извршување.



Сликата го претставува односот меѓу организацискиот конфликт и извршувањето. На точката А има малку или нема конфликт и страда извршувањето. Недостатокот на конфликт во организацијата честопати сигнализира дека менаџерите нагласуваат конформизам за сметка на новите идеи, отпорни се на промена и тежнеат кон договор наместо кон ефективно донесување на одлуки.

Како расте нивото на конфликт од точката А до точката Б организациската ефективност е склона да расте. Кога организацијата има оптимално ниво на конфликт (точка Б) менаџерите се склони да бидат отворени кон разновидни перспективи да бараат начини за унапредување на организациското функционирање и ефективноста и да гледаат на дебатите и несогласувањата како неопходни состојки за ефективно одлучување.

Како расте нивото на конфликт од точката Б на точката В конфликтот ескалира до точката каде страда организациското извршување. Кога организацијата има дисфункционално високо ниво на конфликт менаџерите се склони да ги растурат организациските ресурси за да ги остварат нивните сопствени цели да бидат повеќе загрижени за добивање на политичките борби отколку да го работат она што ќе ги доведе до конкурентска предност за нивните организации и да се обидуваат да се здружат дури и со нивните противници наместо да донесуваат добри одлуки. Конфликтот е сила која бара да биде управувана наместо отстранета.

Менаџерите никогаш не треба да се обидуваат да ги отстрануваат сите конфликти туку треба да се обидат да ги одржуваат конфликтите на умерено и функционално ниво за да промовираат напори за промена кои и користат на организацијата. Дополнително менаџерите треба да настојуваат да ги одржуваат конфликтите фокусирани на значајни прашања засновани на задачите и да ги минимизираат конфликтите врз основа на несогласувањата и недоразбирањата. За да управуваат со конфликтите менаџерите мора да ги разберат видовите и изворите на конфликти и да бидат запознаени со определени стратегии кои можат да бидат ефективни во постапувањето со конфликтите.

1.8.1. Видови конфликти

Постојат неколку видови конфликти во организациите: интерперсонални, интрагрупни, интергрупни и интерорганизациски. Разбирањето како се разликуваат овие видови, може да им помогне на менаџерите да постапуваат со конфликтите.

Интерперсонален конфликт

Интерперсонален конфликт е конфликт меѓу индивидуалните членови на организацијата, кои настануваат поради разликите во нивните цели или вредности. Двајца менаџери можат да доживеат интерперсонален конфликт кога се разликуваат нивните вредносни кои се однесуваат на заштитата на животната средина. Едниот менаџер може да тврди дека организацијата треба да го прави само она што се бара од законот. Другиот менаџер може да тврди дека организацијата треба да инвестира во опрема за намалување на емисиите, иако сегашното ниво на емисии во организацијата, е под законската граница.

Интерорганизациски конфликт

Поради зголемените притисоци во организациите за унапредување на ефикасноста и ефективноста, понекогаш конфликтите и несогласувањата меѓу соработниците околу големи и мали работи, можат да бидат намалени. Некогаш менаџерите ангажираат и надворешни експерти за да ги спречат ваквите интерперсонални конфликти да излезат од контрола.

Интрагрупен конфликт

Интрагрупен конфликт е конфликт кој настанува во рамките на групата, тимот или одделението. Кога членовите на маркетинг одделението во компанија за облека не се согласуваат за тоа како да ги потрошат буџетските долари за рекламирање за новата линија на фармерки за мажи, тие доживуваат интрагрупен конфликт. Некои од членовите сакаат да ги потрошат сите пари на рекламирање во списанијата. Други сакаат половина од парите да посветат на билбордите и огласи на автобусите и метроата.

Интергрупен конфликт

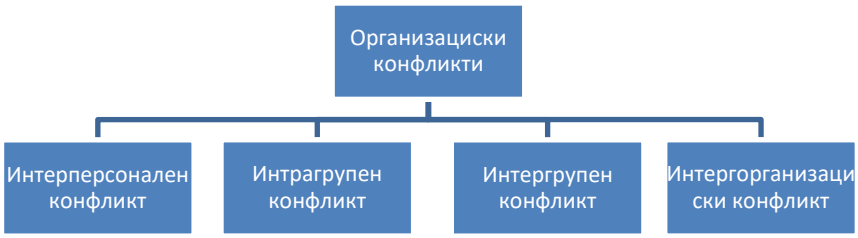
Интергрупен конфликт е конфликт кој настанува меѓу групите, тимовите, или одделенијата. Одделенијата за истражување и развој, на пример, понекогаш доживуваат интергрупен конфликт со одделенијата за производство. Членовите на одделението за истражување и развој можат да развиваат нов производ за кој сметаат дека производството може да го направи поевтино користење на постоечките способности за производство. Меѓутоа, членовите на одделението за производство можат да не се согласуваат и веруваат дека трошоците за производство ќе бидат многу повисоки. Менаџерите на одделенијата вообичаено играат клучна улога во управувањето со интергрупните конфликти како овој.

Интерорганизациски конфликт

Интероргаикзациски конфликт е конфликт кој настанува низ организациите. Понекогаш овие конфликти настануваат кога менаџерите во организацијата чувствуваат дека друга организација не се однесува етички и ѝ се заканува на благосостојбата на одредени групи на стејкхолдери.

1.8.2. Извори на конфликт

Конфликтот во организациите потекнува од различни извори. Некои од изворите се различните цели и временски хоризонти, преклопувањето на авторитетот, меѓузависностите на задачата, различното оценување или системите на наградување, оскудните ресурси, и статусните недоследности.



Начинот на управување со конфликт во кој секоја страна е загрижена не само за остварување на сопствената цел, туку и за остварување на целта на другата страна и е подготвена за размена на мислења и да прави отстапки се додека не се постигне разумно решение на конфликтот.

Соработка

Начин на управување со конфликт во кој двете страни се обидуваат да ги задоволат нивните цели со заземање на пристап кој им овозможува да бидат подобри и не бара отстапки за прашања кои се важни за секоја страна.

Приспособување

Пристап на неефективно постапување со конфликти во кој едната страна обично со послаба моќ им попушта на барањата на другата обично помоќна страна.

Избегнување

Пристап на неефективно постапување со конфликтот во кој двете страни се обидуваат да го игнорираат проблемот и не прават ништо да ги решат нивните разлики.

Конкуренција

Пристап на неефективно постапување со конфликтот во кој двете страни се обидуваат да го максимизираат сопственото достигнување и имаат мал интерес за разбирање на позицијата на другата страна и изнаоѓање решение кое ќе им овозможи на двете страни да ги остварат нивните цели.

1.8.3. Управување со конфликти, политики и преговарање

Конфликтите се веројатност. На пример, секторските менаџери можат да бидат во конфликт за тоа кој има пристап до финансискиот капитал, а организациските членови на сите нивоа, можат да бидат во конфликт за тоа кој добива покачувања и унапредувања.

Статусни недоследности

Фактот дека некои поединци групи тимови или одделенија во рамките на организацијата се многу повисоко наградувани отколку другите во организацијата креира конфликт. На пример, во некои ресторани шефовите имаат релативно повисок статус отколку луѓето кои чекаат на послужавниците. Покрај тоа шефовите добиваат нарачки од потрошувачите од келнерите, а келнерите можат да им ја вратат храната за која нивните потрошувачи или тие сметаат дека е неприфатлива. Ваквата недоследност во статусот, шефовите со висок статус кои земаат нарачки од келнерите со низок статус може да биде извор на значителен конфликт меѓу шефовите и келнерите. Поради оваа причина некои ресторани бараат келнерите да ги стават нарачките на посебно место за да ги намалат директни нарачки кои се даваат од келнерите до шефовите.

Стратегии за управување со конфликти

Доколку организацијата сака да ги оствари нејзините цели менаџерите мора да бидат способни да ги решаваат конфликтите на функционален начин. Функционалното решавање на конфликтот значи дека конфликтот е смирен по пат на компромис или соработка меѓу страните во конфликтот (подоцна во главата дискутираме за другите помалку функционални начини на кои понекогаш се решаваат конфликтите).

Компромис е можен кога секоја страна е загрижена не само за остварување на сопствената цел туку и за остварување на целта на другата страна и е подготвена за жива размена на мислења и да прави отстапки се додека не се постигне разумно решение на конфликтот. Соработка е начин на постапување со конфликт во кој страните се обидуваат да ги задоволат нивните цели без да прават отстапки туку настапуваат со начин да ги решат нивните разлики кој им овозможува да станат подобри.

Дополнително на компромисот и соработката постојат уште три начини на постапување со конфликтите: приспособување, избегнување и конкуренција. Кога се случува приспособување едната страна во конфликтот им попушта на барањата на другата страна. Приспособувањето обично се случува кога едната страна има поголема моќ отколку другата и е способна да врши постигнување на целите за сметка на послабата страна. Од перспектива на организацијата приспособувањето често е неефективно бидејќи двете страни не соработуваат меѓу себе не се склони да соработуваат во иднина и послабата страна која попушта или се приспособува на помоќната страна може да бара начини да стане посилна во иднина. Кога со конфликтите се постапува со избегнување, двете страни во конфликтот се обидуваат да го игнорираат проблемот и не

прават ништо да го решат несогласувањето. Избегнувањето често е неефективно, бидејќи не бил адресиран вистинскиот извор на несогласувањето и постои веројатност конфликтот да продолжи и да се спречи комуникацијата и соработката. Конкуренцијата може да ги ескалира нивоата на конфликт кога секоја страна се обидува да ја надмудри другата. Како начин на постапување со конфликтот, конкуренцијата е неефективна за организацијата, бидејќи двете страни во конфликтот повеќе се загрижени за „добивање" на битката, отколку да соработуваат за да дојдат до решение.

2. Маркетинг

2.1. Дефинирање на маркетингот

Маркетинг-менаџментот е основен маркетинг материјал бидејќи неговата содржина и организација доследно ги одразуваат промените во теоријата и практиката на маркетингот. Првото издание на Маркетинг-менаџмент, објавено во 1967 година, го вовело концептот дека компаниите мора да бидат водени од потрошувачите и пазарот. Но, малку било споменато она што денес станува фундаментален белег, како што се сегментирањето, насочувањето и позиционирањето. Концептите, како што се привлечноста на марката, анализата на вредноста на потрошувачите, маркетингот на базите на податоци, електронската трговија, мрежите на вредноста, хибридните канали, управувањето со синџирот за снабдување и интегрираните маркетинг-комуникации, тогаш дури не биле ни дел од речникот на маркетингот.

Во текот на изминатите 40 години, маркетинг менаџментот да ги одразува промените во маркетинг дисциплината. Денес фирмите продаваат стоки и услуги преку разновидни директни и индиректни канали. Комерцијалното рекламирање ни одблизу не е ефективно како што било некогаш и затоа лицата што вршат маркетинг изразуваат нови форми на комуникација, како што е експериментален маркетинг, маркетинг за разонода и вирусен маркетинг.

Потрошувачите им кажуваат на компаниите какви видови производи и услуги им се потребни и кога, каде и како сакаат да ги купуваат. Тие се повеќе ги известуваат другите потрошувачи што мислат за специфичните компании и производи користејќи електронска пошта, блогови, веб-страници, и други дигитални медиуми со чија помош го прават тоа.

Пораките на компанијата стануваат помал дел од вкупната „конверзација" за производите и услугите. Како одговор на тоа, компаниите ги промениле брзините од управување со портфолијата на производите кон управување со портфолијата на потрошувачите, приспособувајќи ги базите на податоци на индивидуалните потрошувачи, за да може подобро да ги разберат и да конструираат индивидуализирани понуди и пораки. Тие помалку спроведуваат стандардизација на производите и услугите, а повеќе микро сегментирање и приспособување. Ги заменуваат монолозите со дијалозите на потрошувачите, ги унапредуваат своите методи за мерење на профитабилноста на потрошувачите и вредноста на животниот век на потрошувачите. Тие се сосредоточуваат на мерење на добивките од своите инвестиции во

маркетингот, и нивното влијание врз вредноста на акционерите. Исто така, тие им посветуваат внимание на етичките и општествените импликации од нивните маркетинг-одлуки. Бидејќи компаниите се менуваат, исто така се менува и маркетинг-организацијата.

Маркетингот повеќе не е одделение во компанијата задолжено со ограничен број задачи тоа претставува широко преземање на активностите во компанијата. Тој ја поттикнува визијата, мисијата и стратегиското планирање во компанијата. Маркетингот вклучува одлуки како што се: какви потрошувачи сака компанијата, кои нивни потреби да ги задоволува, какви производи и услуги да нуди, какви цени да воспоставува, какви комуникации да испраќа и прима, какви канали за дистрибуција да употребува и какви партнерства да развива.

Маркетингот успева само кога сите одделенија работат заедно да ги остварат целите на компанијата: кога инженерингот ги дизајнира вистинските производи, одделението за финансии ги обезбедува потребните средства, одделението за набавување купува висококвалитетни материјали, одделението за производство произведува висококвалитетни производи навреме, а сметководството ја мери профитабилноста на различните потрошувачи, производи и области.

За да се адресираат сите овие различни промени, лицата што вршат маркетинг, практикуваат холистичен маркетинг. Под холистичен маркетинг се подразбира развивањето, дизајнирањето и спроведувањето на маркетинг-програмите, процесите и активностите кои ја препознаваат широчината и меѓу зависностите на денешното маркетинг-окружување.

Четирите клучни димензии на холистичкиот маркетинг се:

1. Внатрешен маркетинг обезбедува дека секој во организацијата да поддржува адекватни маркетинг-принципи, особено постариот менаџмент.
2. Интегриран маркетинг обезбедува дека многубројните средства за креирање, испорачување и пренесување на вредноста се вклучени и комбинирани на најдобриот начин.
3. Маркетинг на односи да постојат богати, многуаспектни односи со потрошувачите, членовите на каналите и со другите маркетинг-партнери.
4. Маркетинг на перформансите разбирање на добивките остварени во бизнисот од активностите и програмите на маркетингот, како и

адресирање на поширока загриженост за нивните правни, етички, општествени ефекти и ефектите на животната средина.

Маркетингот специфично ги адресира следните задачи во 21^{от} век:

1. Развивање на маркетинг-стратегии и планови
2. Остварување согледувања за маркетингот и перформансите
3. Поврзување со потрошувачите
4. Градење силни марки
5. Обликување на понудите за пазарот
6. Испорачување и пренесување на вредност и
7. Креирање успешен долгорочен раст

Маркетингот е значаен за сите, без разлика дали се стоки, услуги, сопственост, личности, места, настани, информации, идеи или организации. Со оглед на фактот дека ја воспоставува својата почитувана функција меѓу студентите, наставниците и бизнисмените маркетинг-менаџментот го заслужува епитетот модерен и современ.

Успехот на маркетинг-менаџментот на пазарот се должи на неговата способност да максимира три димензии: длабочината, широчината и релевантноста кои се измерени според следните критериуми:

• Длабочина. Дали книгата има цврста академска подлога? Дали содржи значајни теоретски концепти, модели и рамки? Дали обезбедува концептуални препораки за решавање на практични проблеми?

• Широчина. Дали книгата ги опфаќа сите вистински белези? Дали обезбедува соодветна количина на потенцирање на овие белези? • Релевантност. Дали книгата го воведува читателот? Дали е интересна за читање? Дали има мноштво корисни примери?

Останатите димензии на маркетинг-менаџментот се:

• Ориентација на управувањето. Книгата се сосредоточува на значајните одлуки со кои се соочуваат маркетинг-менаџерите и врвниот менаџмент во своите напори да ги усогласат целите, способностите и ресурсите на организацијата, со потребите и можностите на пазарот.

• Аналитички пристап. Книгата Маркетинг менаџмент ги претставува концептуалните алатки и рамки за анализирање на настанатите проблеми во

маркетинг-менаџментот. Случаите и примерите ги претставуваат ефективните принципи на маркетингот, стратегиите и практиките.

• Мултидисциплинарна перспектива. Книгата истакнува богати откритија на многубројни научни дисциплини економијата, бихејвористичката наука, теоријата за менаџментот и математиката за фундаменталните концепти и алатки што директно се применуваат во предизвиците на маркетингот.

• Универзална примена. Книгата се сосредоточува на стратегиско размислување за целокупниот спектар на маркетингот: производите, услугите, личностите, местата, информациите, идеите и причините; потрошувачите и пазарите за бизнис; профитните и непрофитните организации; домашните и странските компании; бизнисите за производство и посредништво; и ниско и високотехнолошките дејности.

• Сеопфатен и балансиран опфат.

2.2. Лицата што вршат маркетинг и потенцијални купувачи

Лице што врши маркетинг е поединец што бара потенцијален купувач. Доколку двете страни гледаат да си продадат нешто меѓу себе, заедно ги нарекуваме лица што вршат маркетинг. Лицата што вршат маркетинг се обучени да ја поттикнуваат побарувачката за производите на својата компанија, но тоа е премногу ограничено од гледна точка на задачите што ги извршуваат. Како што се професионалците за производство и логистика одговорни за управување со снабдувањето, лицата што вршат маркетинг се одговорни за управување со побарувачката.

Маркетинг-менаџерите бараат да влијаат на нивото, временската динамика и на составот на побарувачката, за да ги задоволат целите на организацијата.

Можни се осум состојби на побарувачка:

1. Негативна побарувачка на потрошувачите не им се допаѓа производот и може дури и да платат цена за да го избегнат.
2. Непостојна побарувачка потрошувачите може да не бидат свесни или да бидат незаинтересирани за производот.
3. Скриена побарувачка потрошувачите може да имаат силна потреба што не може да биде задоволена со постојниот производ.
4. Намалена побарувачка потрошувачите почнуваат поретко да го купуваат производот или воопшто да не го купуваат.

5. Нередовна побарувачка потрошувачот набавува на сезонска, месечна, или дури часовна основа.
6. Неограничена побарувачка потрошувачите ги купуваат сите производи понудени на пазарот.
7. Прекумерна побарувачка производот би сакале да го купуваат повеќе потрошувачи отколку што може да бидат задоволени.
8. Нездрава побарувачка потрошувачите може да бидат привлечени од производи што имаат непосакувани социјални последици. Во секој случај; лицата што вршат маркетинг мора да ги идентификуваат основните причини за состојбата на потрошувачката и потоа да состават план за акција, за да ја доведат побарувачката і повеќе посакуваната состојба.

2.3. Интегриран маркетинг

Задачата на лицето што врши маркетинг е да обмисли маркетинг-активности и да состави на целосно интегрирани маркетинг-програми, за да креира, комуницира и да испорачува вредност за потрошувачите. Маркетинг активностите се извршуваат во сите форми. Овие активности Мекарти ги класифицира како маркетинг-микс алатки во четири широки вида, кои ги нарекол четири П на маркетингот: производ, цена, пласирање и промоција (product, price, place, promotion). Овие алатки на маркетингот се клучните фактори на маркетингот на еден производ или услуга.

Лицата што вршат маркетинг донесуваат маркетинг-микс одлуки за да влијаат на своите трговски канали, како и на крајните потрошувачи. Кога ќе ги разберат овие групи, лицата што вршат маркетинг креираат или приспособуваат понуди или решенија, ги информираат потрошувачите, препознавајќи притоа дека постојат уште многу други извори на информации, утврдуваат цена што нуди реална вредност и избираат места каде што понудите ќе бидат достапни. Фирмата може да ја менува својата цена, големината на продажната сила и трошоците за рекламирање во кус период. Таа може да развива нови производи и да ги модификува каналите за дистрибуција, само во долг период. Поради тоа, фирмата обично прави помалку периодични маркетинг-микс промени во кус период отколку што може да предлага број на варијабли на е маркетинг-микс одлуката.

Четирите П го претставуваат ставот на продавачите кон маркетинг-алатките достапни за влијание врз потрошувачите. Од гледна точка на потрошувачите, секоја маркетинг-алатка е дизајнирана да обезбеди корист за потрошувачот. Предложено е дополнително распределување на активностите, кои се насочени кон потрошувачите, а успешните компании ги задоволуваат потребите на потрошувачите и ги надминуваат нивните очекувањата, економски и поволно, и со ефектна комуникација.

Двете клучни теми на интегрираниот маркетинг се дека (1) многу различни маркетинг активности комуницираат и доделуваат вредност и (2) кога се координирани, маркетинг-активностите ги максимираат своите заеднички ефекти. Со други зборови, лицата што вршат маркетинг треба да дизајнираат и да применат каква било маркетинг-активност, со сите други замислени активности. На пример, користењето интегрирана стратегија за комуникација значи избирање алтернативи за комуникација кои меѓусебно се засилуваат и се поддржуваат.

Лицето што врши маркетинг може селективно да вклучува телевизија, радио и печатени реклами, односи со јавноста и настани н комуникации со веб-страници, при што секој придонесува за себе и ја унапредува ефикасноста ва другите. Исто така, секоја комуникација мора да испорачува доследна слика на марката до потрошувачите, при секој контакт со марката. Примената на интегрирана стратегија на канали обезбедува директните и индиректните канали како што се онлајн-продажбите и продажбите на мало да работат заедно за да ги максимираат продажбите и привлечноста на марката. Онлајн маркетинг-активностите играат значително истакната улога во градењето на марките во продажбата на производите и услугите.

2.4. Внатрешен маркетинг

Холистичкиот маркетинг вградува внатрешен маркетинг, кој подразбира дека секој во организацијата да почитува правилни маркетинг-принципи, особено постариот менаџмент. Внатрешниот маркетинг е задача на наем, обука и мотивирање на способни вработени што сакаат добро да им пружат на потрошувачите. Мудрите лица што вршат маркетинг препознаваат дека маркетинг на вашиот производ, туку да се најдат вистинските производи за вашите купувачи.

Маркетинг-концептот подразбира дека клучот за остварување на организациските цели е ја се биде поефикасен од конкурентите во креирањето,

испорачувањето и комуницирањето на супериорна вредност за купувачот на вашите избрани целни пазари. Теодор Левит од „Харвард" направил перцептивен контраст меѓу концептите за продажба и за маркетинг:

Продажбата се сосредоточува на потребите на продавачот, а маркетингот на потребите на купувачот.

Продажбата е преокупирана со потребата на продавачот да го претвори својот производ во готовина, а маркетингот со идејата за задоволување на потребите на купувачот со посредство на производот и целокупната група активности поврзани со креирањето, испорачувањето и на крајот нивна потрошувачка.

Компаниите што го прифаќаат концептот остваруваат супериорни перформанси. Ова првпат било прикажано од компаниите што применуваат реактивна пазарна ориентација разбирање и задоволување на изразените потреби на купувачите. Некои критичари велат дека ова значи дека компаниите развиваат само најнови иновации. Понапредните иновации, односно оние што се на повисоко ниво се веројатни доколку се сосредоточени на скриените потреби на купувачите. Ова се нарекува проактивна маркетинг-ориентација.

2.5. Холистичен маркетинг-концепт

Процесот на холистичкиот маркетинг ги вклучува сите стејкхолдери и бара од нив да учествуваат во процесот на создавање вредност. Во дигиталната економија носители на вредност можат да бидат компаниите, купувачите, соработниците и заедниците. Ова значи дека секоја група обезбедува создавање на вредност.

Нема сомнение дека трендовите и силите што го дефинираат 21^{от} век ги водат бизнис-фирмите во нов збир уверувања и практики. Денешните најдобри лица што вршат маркетинг ја препознаваат: потребата да имаат поцелосен, кохезивен пристап, кој е пред традиционалните примени на маркетинг-концептот. „Маркетинг меморандумот: маркетинг правилно и погрешно" наведува каде грешат компаниите и како може да се подобрат во својот маркетинг.

Холистичкиот маркетинг-концепт е заснован на развојот, дизајнот и примената на маркетинг-програмите, процесите и активностите што ги препознаваат нивните широчини и меѓузависности. Холистичкиот маркетинг препознава дека во маркетингот „се е значајно" и дека често е неопходна широка и интегрирана перспектива.

Според тоа, холистичкиот маркетинг е пристап што се обидува да ги препознае и обедини просторот и комплексностите ва маркетинг-активностите. Четири компоненти го карактеризираат холистичкиот маркетинг: маркетинг на односи, интегриран маркетинг, внатрешен маркетинг и маркетинг на перформанси. Успешни компании ќе бидат тие што може да ги одржат во чекор промените во маркетингот со промените во својот „пазар и пазарен простор".

Извор: Philip Kotler, Kotler on Marketing (New York: Free Press, 1999), pp. 21-22. Препечатено со дозвола од Free Press, 4дел Simon & Schuster Adu1t Pubiishing Group. Авторски права 0 1999 од Philip Kotler. Сите права заштитени.

2.5.1. Оценување кои одделенија на компанијата се грижат за потрошувачот

Истражување и развој

- Се состануваат со купувачите и ги слушаат нивните проблеми.
- Го одобруваат вклучувањето на маркетингот, производството и другите одделенија во секој нов проект.
- Ги определуваат производите на конкурентите и бараат “најдобра класа" решенија.
- Ги испитуваат реакциите на потрошувачите и предлозите со напредокот на проектот.
- Постојано го унапредуваат и преработуваат производот врз основа на повратна информација од пазарот.

Снабдувачите

- Проактивно бараат најдобри добавувачи.
- Градат долгорочни односи со помалку, но по доверливи, висококвалитетни добавувачи.
- Не го загрозуваат квалитетот за да заштедат на трошоците.

Производство

- Ги поканuваат купувачите да ги посетат и да прошетаат низ нивните фабрики.
- Ги посетуваат фабриките на потрошувачите. доброволно работат прекувремено за да ги исполнат роковите за испорачување.

- Постојано бараат нови начини за да произведат стоки на побрз начин и/или со пониски трошоци.
- Постојано го унапредуваат квалитетот на производот, стремејќи се кон нула дефекти.
- Ги задоволуваат барањата на купувачите за „приспособување ; онаму каде што е можно.

Маркетинг

- Ги проучуваат потребите и желбите на потрошувачите на добро дефинираните пазарни сегменти. = Вложуваат маркетинг-напор во однос на потенцијалниот долгорочен профит на целните сегменти. [Развиваат победоносни понуди за секој целен пазар.
- Ја одмеруваат сликата за компанијата и задоволството на потрошувачот на постојана основа.
- Постојано собираат и оценуваат идеи за нови производи, унапредувања на производот и на услугите. Ги поттикнуваат сите одделенија и вработени во компанијата да бидат ориентирани кон потрошувачот.

Продажба

- Тие имаат специјализирано знаење за дејноста на потрошувачот.
- Настојуваат да му обезбедат на потрошувачот „најдобро решение".
- Даваат ветувања што може да ги исполнат.
- Обезбедуваат повратна информација за потребите и идеите на потрошувачите, во чест на развитокот на производот.
- Опслужуваат исти потрошувачи долг период. Логистика
- Поставуваат висок стандард за времето на испорачување и доследно го задоволуваат тој стандард.
- Водат добро информирано одделение блиско до потрошувачот, кое може да одговара на прашањата, да постапува со поплаките и да ги решава проблемите на задоволителен и навремен начин.

Сметководство

- Подготвуваат периодични извештаи за „профитабилноста" по производ, пазарен сегмент, географски области (региони, продажни територии), големина на порачки, канали и индивидуални потрошувачи.

- Подготвуваат фактури приспособени на потребите на купувачот и брзо одговараат на жалбите на купувачот.

Финансии

- Ги разбираат и поддржуваат маркетинг-трошоците (пример, рекламните слики), кои произведуваат долгорочни преференции и лојалност од потрошувачот.
- Донесуваат брзи одлуки за кредитите на потрошувачот. Односи со јавноста и Објавуваат поволни вести за компанијата сл „контрола" на неповолните вести.

2.6. Систем на маркетинг-истражување

Маркетинг-менаџерите честопати порачуваат формални маркетинг-истражувања за специфични проблеми и можности. Тие може да бараат истражување на пазарот, за преференциите на производот, прогноза на продажбите по регион или по рекламирањето. Работата на маркетинг-истражувачот е да ги согледа ставовите и однесувањето на потрошувачите кон купувањето. Согледувањата за маркетингот, обезбедуваат дијагностички информации за тоа како и зошто набљудува определени ефекти на пазарот и што значи тоа за лицата што вршат маркетинг.

Маркетинг истражувањето се дефинира како систематско дизајнирање, прибирање, соопштување на податоци и откритија што се релевантни за специфична маркетинг ситуација со која се соочува компанијата. Според Светската асоцијација на професии за истражување на мислењето и на пазарот (The World Association of Opinion and Research/ESOMAR), во 2006 година трошоците за глобалното маркетинг-истражување надминале 24 милијарди долари.

Мнозинството големи компании имаат свои одделенија за маркетинг-истражување често играат клучни улоги во рамките на организацијата. Функцијата за истражување на потрошувачите и за познавањето на пазарот е за да ги унапредат истовремено нивните стратегии за марката и извршувањето на програмата, како и на релативно помалите групи кои се насочени на разновидни крупни интереси преминуваат сите специфични линии на бизнисот. Меѓутоа, маркетинг-истражувањето не е ограничено на големите компании со големи буџети и кои поседуваат одделение за маркетинг-истражување. Честопати, во многу помали компании, секој спроведува маркетинг-

истражување вклучително и потрошувачите. Компаниите обично го буџетираат маркетинг-истражувањето на 1 до 2 проценти од продажбите на компанијата. Голем процент од тоа се троши на услуги од надвор фирми. Фирмите за маркетинг-истражување се класифицирани во три категории: 1. Фирми за истражување на организирани услуги Овие фирми прибираат информации за потрошувачите и за трговијата, кои ги продаваат за хонорар.

Фирми за нарачано маркетинг-истражување

Овие фирми се ангажираат за да спроведуваат специфични проекти. Тие го дизајнираат истражувањето и ги објавуваат откритијата.

Фирми за маркетинг-истражување на специјални линии

Овие фирми обезбедуваат специјализирани услуги за истражување. Најдобар пример е фирмата за испитување на теренот која им продава услуги за испитување на теренот на други фирми. Малите компании може да побараат услуги од фирми за маркетинг-истражување да спроведуваат истражување на креативни и достапни начини како што се:

2.7. Конкурентски фактори

Мајкл Портер идентификува пет фактори што ја определуваат суштинската долгорочна атрактивност на пазарот, т.е. пазарниот сегмент: конкуренти, потенцијални учесници, заменици, купувачи и добавувачи. Заканите што ги предизвикуваат овие фактори се следните:

1. Закана од интензивно ривалство на сегментот - Сегментот не е атрактивен доколку веќе содржи многубројни, силни или агресивни конкуренти. Тој дури е повеќе неатрактивен доколку е стабилен или во фаза на опаѓање, доколку капацитетот на фабриката мора да биде значително зголемен, доколку фиксните трошоци или постојните бариери се високи или доколку конкурентите имаат високи удели во опстанокот на пазарот. Ваквите услови ќе доведат до забрзани војни за цената, борби за рекламирање и воведување нови производи, што резултира во високи трошоци за натпреварување. Пазарот на мобилни телефони се соочил со сурова конкуренција поради ривалството на сегментот.

2. Закана од нови учесници - Најатрактивен е оној сегмент во кој бариерите за влез се високи, а бариерите за излез ниски. Мал е бројот на нови фирми што може да влезат во дејноста, додека фирмите што слабо работат може полесно да излезат. Кога едновремено се високи бариерите за влез и за излез,

потенцијалот на профитот е висок, но фирмите се соочуваат со поголем ризик, бидејќи фирмите што работат послабо остануваат во дејноста и се борат. Кога едновремено се ниски бариерите за влез и за излез, фирмите може полесно да влезат и да ја напуштат дејноста, додека заработките се стабилни и ниски. Најлошиот случај е кога бариерите за влез се ниски, а бариерите за излез високи: тука фирмите влегуваат додека владеат добри услови, но тешко им е да напуштат додека владеат лоши услови. Резултатот е хроничен прекумерен капацитет и обесхрабрувачки заработки за сите. Воздухопловната дејност има ниски бариери за влез, но високи бариери за излез, што придонесува сите превозници да се борат во текот на економските рецесии.

3. Закана од замена за производите - Сегментот е неатрактивен кога постојат вистински или потенцијални замени за производот. Замените поставуваат граница на цените и на профитите. Доколку во овие заменети дејности се зголемуваат технолошките предности или конкуренцијата, постои веројатност цените и профитите да опаѓаат.

4. Закана од растечката преговарачка моќ на купувачите - Сегментот не е атрактивен доколку купувачите поседуваат силна или растечка моќ за преговарање. Моќта на купувачите за преговарање расте кога трошоците за преминување на купувачите се ниски, кога купувачите се осетливи на цената поради ниските профити или кога може да се интегрираат вертикално. За да се заштитат, продавачите може да ги одберат купувачите што имаат најслаба моќ за преговарање или да ги заменат добавувачите. Подобрата одбрана се состои од развивање на супериорни понуди, кои силните купувачи не може да ги одбијат.

5. Закана од растечката преговарачка моќ на добавувачите - Сегментот не е атрактивен доколку добавувачите на компанијата имаат можност да ги зголемуваат цените или да ги намалуваат количините за снабдување. Добавувачите имаат тенденција да бидат моќни кога се концентрирани или организирани, кога имаат неколку замеици, кога снабдувачкиот производ е значаен влез, кога трошоците за преминување на добавувачите се високи и кога добавувачите може да се интегрираат хоризонтално. Најдобрата одбрана е да се изградат односи „победа-победа" со добавувачите или примена на мноштво извори за снабдување.

2.7.1. Идентификување на конкурентите

Може навидум да изгледа лесна задачата на компанијата да ги идентификува своите конкуренти. Меѓутоа, низата на постојните и на потенцијалните

конкуренти на компанијата може да биде далеку поширока отколку што изгледа. Компанијата има поголема веројатност да биде загрозена од новонастанатите конкуренти или новите технологии отколку од сегашните конкуренти. На пример, во последните години во земјите во развој се развиле голем број „новонастанати гиганти" и овие вешти конкуренти не само што се натпреварувааt со мултинационалните компании.

Извор: Приспособено со дозвола од The Free Press, a Division of Simon & Schuster Adu1t Pubiishing Group, from Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance by Michael E. Porter. Авторски права U 1985, 1998 од Michael E. Porter. Сите права задржани.

2.8. Управување на ланец на вредности: Функционални стратегии за конкурентска предност

Toyota развила многу видови на стратегии за да ги поттикне менаџерите со функциите за создавање на вредност, како производството, маркетинг, менаџментот на материјали, и развојот на производот, да го подобрат начинот на извршување на функционалните активности и да ја унапредат конкурентската предност на организацијата.

Стратегиите на функционално ниво менаџерите ги применуваат за да остварат супериорна ефикасност, квалитет, иновација и одговорност кон потрошувачите и да изградат конкурентска предност. Исто така, треба да се има во предвид природата на организацискиот ланец на вредности, односно колку се потребни комбинираните или кооперативните напори на менаџерите низ ланецот на вредности, доколку организацијата сака да ги оствари мисијата и целите за максимизирање на количеството на вредност, која производите им ја обезбедуваат на потрошувачите..

Постојат две основни стратегии на ниво на бизнисот кои менаџерите можат да ги применуваат за да додадат вредност на организациските производи и да остварат конкурентска предност над ривалите во индустријата:

Прво, менаџерите можат да спроведуваат стратегија на ниски трошоци и да ги намалат трошоците за создавање на вредност со цел да ги привлечат потрошувачите со одржување на цените исто толку ниски или пониски од цените на конкурентите.

Второ, менаџерите можат да спроведуваат стратегија на диференцијација и да додадат вредност на производот со изнаоѓање начини да ги направат производите супериорни во однос на производите на другите компании.

Доколку се успешни и потрошувачите гледаат поголема вредност во производот, тогаш се способни да остварат премиум или повисока цена за производот.

Четирите специфични начини на кои менаџерите можат да ги намалат трошоците и/или да ја зголемат диференцијацијата за да остварат конкурентска предност се прикажани во продолжение.

1. Остварување на супериорна ефикасност. Ефикасноста е мерка за количеството на влезови, потребни да се произведе дадено количество на резултати. Колку помалку влезови потребни за производство на даден резултат, толку повисока ефикасност и пониски трошоци за резултатите. На пример, во 1990 та година на просечна јапонска компанија за автомобили ѝ биле потребни 16,8 работни часови, додека на просечна американска автомобилска компанија ѝ биле потребни 25,1 работни часови. Во тоа време јапонските компании биле поефикасни и имале пониски трошоци од нивните американски ривали.
2. Остварување на супериорен квалитет. Квалитетот значи произведување на добра и услуги кои имаат особини како што се дизајн, стил, перформанси, и сигурност кои потрошувачите ги забележуваат како посупериорни во однос оние кои ги поседуваат конкурентските производи.
3. Обезбедувањето на производи со висок квалитет, ја креира репутацијата на името на марката на организациските производи, и оваа репутација и овозможува да оствари повисоки цели. Во автомобилската индустрија, на пример, покрај ефикасноста на Toyota, базирана на предноста од трошоците, повисокиот квалитет на производите на Toyota, исто така ѝ овозможува на компанијата да ги надминува нејзините ривали, бидејќи потрошувачите се подготвени да платат премиум цени за нејзините автомобили. Остварување на супериорна иновација, брзина и флексибилност. Се што е ново, или подобро во однос на начинот на кој работи организацијата, или во однос на добрата и услугите кои ги произведува, е резултат на иновацијата. Успешните иновации и даваат на организацијата нешто единствено или поинакво во однос на нејзините производи, кои недостасуваат кај ривалите пософистициран производи, процеси на производство, или стратегии и структури, кои ја зајакнуваат конкурентската предност. Иновацијата додава вредност на производите, и е

овозможува на организацијата и понатаму да се диференцира од ривалите, и да привлекува потрошувачи, кои се подготвени да платат повисока цена за единствени производи. Toyota е многу критикувана поради пробивањето на иновациите во начинот на производство на автомобилите, кои ги направиле посигурни, потивки, и поудобни, и и овозможиле да оствари премиум цена за нив. На пример, Toyota Corolla или Camry секогаш чинат илјада или повеќе долари над нивниот подеднаков американски конкурент, како што е Ford Focus или Chevy Cobalt, Grand Prix, или Pontiac G6, и многу потрошувачи се подготвени да платат повисока цена.

4. Остварување на супериорна одговорност кон потрошувачите. Организацијата која е одговорна кон потрошувачите, се обидува да ги задоволи нивните потреби, и да им го даде токму она што го сакаат. Организацијата која ги третира потрошувачите подобро од нејзините ривали, исто така обезбедува вредна услуга, за која некои потрошувачи се подготвени да платат повисока цена. Менаџерите можат да ја зголемат одговорноста, по пат на обезбедување на одлични постпродажни услуги и поддршка, и преку работа со потрошувачите, за да обезбедат унапредени производи или услуги во иднина. Денес Toyota, како и другите производители на автомобили, секогаш внимава на променливите потреби на потрошувачите, и како што опишува „Предизвик за менаџерот," менаџерите преку нивните функции, применуваат иновативни стратегии, за да дизајнираат нови автомобили кои подобро ќе ги задоволат тие потреби. Еден начин да се измери колку менаџерите се загрижени за одговорноста кон потрошувачите, е да се гледа низата на производи кои ги произведува компанијата, и колку брзо ги менува и унапредува, за подобро задоволување на нивните потреби.

2.9. Функционални стратегии за конкурентска предност

Стратегијата на ниво на функција, е план на акција за унапредување на способноста на секоја организациска функција или одделение (како што се производството или маркетингот), да ги извршува своите специфични активности, на начини кои додаваат вредност на организациските добра и услуги..

Додека ланецот на вредности претставува координирана серија или низа на функционални активности, неопходни за претворање на влезовите, како што се новите концепти на производите, суровините, составните делови или

професионалните вештини, во готови производи или услуги кои потрошувачите ги ценат и сакаат да ги купат, менаџментот на ланецот на вредности претставува развивање збир на стратегии на функционално ниво кои ја поддржуваат стратегијата на ниво на бизнисот и ја зацврстуваат нејзината конкурентска предност.

Секоја функционална активност долж ланецот на вредности додава вредност на производот кога со истата се намалуваат трошоците или кога на производот му се додаваат диференцирани квалитети кои ја зголемуваат цената која компанијата од тоа може да ја оствари.

Функционалните менаџери развиваат стратегии кои резултираат во зголемена ефикасност, квалитет, иновација, и/или одговорност кон потрошувачите и со тоа ја зацврстуваат конкурентската предност на организацијата. Колку подобро си одговараат стратегиите на функционално ниво и на ниво на бизнисот, дотолку поголема ќе биде конкурентската предност на организацијата како и нејзината способност да ги оствари мисијата и целта за максимизирање на вредноста која им ја дава на потрошувачите.

Секоја функција долж ланецот на вредности има важна улога во процесот на создавање на вредноста. Почетна точка на ланецот на вредности честопати е барање на нови и унапредени производи кои подобро ќе ги привлечат потрошувачите и со тоа стануваат важни активностите на развивање на производот и маркетинг функциите. Развојот на производ, подразбира активности на инженерско и научно истражување да ја унапредат ефикасноста.

Доколку системите за контрола не се правилно дизајнирани, во организацијата можат да се развијат бројни проблеми. Еден од проблемите е дека организацијата не може да се промени или приспособи во нејзиниот одговор на променливото окружување, освен ако има ефективна контрола над нејзините активности. Компаниите со тек на време можат да ја загубат контролата или можат да се променат на начини кои ги прават поефективни.

Постои фундаментален притисок или потреба да се усогласат две спротивставени сили во процесот на контрола кој влијае на начинот на кој се менуваат организациите. Организациите и нивните менаџери треба да бидат способни да ги контролираат нивните активности, и да ги направат нивните операции рутински и предвидливи.

Окружувањето на организацијата е динамично и неизвесно, а вработените треба да чувствуваат дека имаат автономија за да отстапат од рутините како неопходност за зголемување на ефективноста. Поради овие причини многу

истражувачи веруваат дека највисоко функционални организации се оние кои постојано се менуваат со тоа стануваат многу искусни во нивната потрага да станат поефикасни и поефективни.

Емпириски дел

3. Методологија

3.1. Предмет и целина истражувањето

Предмет на ова истражување е менаџирањето на промените и какво е нивното влијание врз креирањето на деловната стратегија на деловната стратегија на компаниите со посебен осврт на маркетинг стратегијата.

Секоја успешна маркетинг стратегија мора да има за крајна цел да се зголемат профитабилноста и економските индикатори во нејзиното работење со крајна цел да се зголеми нејзината конкурентска предност. Сите промени независно дали се од политичко, економско или друго истражување имаат соодветно влијание врз работењето на секој економски субјект.

За потребите на овој труд потребно е да се определи поврзаноста помеѓу менаџирање со промените и маркетинг стратегијата.

Секоја промена носи настани кои можат да бидат во зависност од способноста на менаџментот предност или проблем на таа компанија. Дали промената ќе биде предност или проблем исклучително зависи од вработените во компаниите кои доколку знаат да ја искористат таа промена истата ќе претставува чекор напред кон подобро позиционирање на компанијата на пазарот и постигнување на подобри економски резултати.

Секое истражување има своја теоретска и практична цел.

Во досегашната литература од аспект на теоретски приод, маркетинг стратегијата има за цел да избере најдобра и најефикасна употреба на постојните ресурси, а колку истите ќе бидат успешни исклучително зависи од способноста на сите нивоа на менаџмент како и сите актери кои се вклучени во процесот на реализирање на оваа цел.

Практичната цел за разлика од претходната треба практично, реално и оперативно да го дефинира патот како преку промените да се дојде до ефикасна и ефективна маркетинг стратегија како составен дел од деловната политика на компанијата.

3.2. Задачи на истражувањето

Поаѓајќи од секојдневната динамика на економската арена која подразбира промени и само промени, задачата на овој труд е да понуди еден специфичен

приод како навремено да се осознаат промените, компаниите навремено да се преструктуираат и одговорат на идните случувања во бизнис окружувањето.

Промените не се само патоказ во кој се очекува да се јават позитивни или негативни настани во економското окружување, туку тие треба да се претворат во цели и задачи кои ќе се однесуваат како да се операционализираат работните активности на вработените во секоја компанија, менаџерите и одговорните во секторите и одделенијата, сопствениците, на сите оние кои се активни актери во овие процеси.

3.3. Хипотетска рамка на истражувањето

Врз основа на сите претходни истражувања од теоретскиот дел, а кои се однесуваат на менаџирањето со промени и маркетинг стратегијата, за потребите на овој труд се дефинираа следните хипотези:

Главна хипотеза:

Менаџирањето со промените има значително влијание врз формирањето и реализацијата на маркетинг стратегијата.

Посебни хипотези:

Посебна хипотеза 1:

Пазарните услови влијаат на процесите кои се поврзани со менаџирањето со промените.

Посебна хипотеза 2:

Компетентноста и квалификациите на вработените се во директна корелација во создавањето на ефикасна и ефективна маркетинг стратегија.

Посебна хипотеза 3:

Конкурентската предност на компанијата е во директна корелација со менаџирањето со промените.

3.4. Варијабли

Ова истражување е посветено на поврзаноста на промените и маркетинг стратегиите. Она што влијае на успешната маркетинг стратегија е начинот на кој

вработените се справуваат со промените и затоа менаџирањето со промените е независна варијабла, додека маркетинг стратегијата претставува зависна варијабла.

3.5. Методи, техники и инструменти

За потребите на овој труд беше спроведена анкета која најмногу соодветствуваше за собирање на потребните информации за овој труд.

Истата се изврши преку анкетен прашалник кој беше доставен до 128 испитаници од кои 105 се согласија да одговорат на прашањата.

Анкетниот прашалник беше дизајниран така да одговори на целите и задачите на ова истражување и при тоа истиот содржи информации за возраста, полот и организациското ниво во кое се наоѓа секој испитаник.

Во вториот дел од анкетниот прашалник беа поставени прашања кои се поврзани со менаџирањето со промените во кој беа опфатени од видот на организациски нивоа, конкуренцијата, деловната цел, факторите кои влијаат на организациските промени, пазарната позиција на компаниите, како и кои карактеристики и квалификации треба да ги поседуваат вработените.

Во третиот дел од прашањата беше посветено внимание на улогата и начинот на формирање на успешна маркетинг стратегија и колку истата може да влијае врз деловната стратегија на целата компанија.

За потребите на ова истражување се употребени следните методи: метод на индукција, метод на анализа, метод на дедукција, метод на синтеза, како и компаративната метода.

При користење на овие методи се поаѓаше како од поединечните факти да се дојде до целокупен заклучок, но како и од општите ставови да се изведат конкретни поединечни заклучоци. Кон овие методи се примени и со расчленување на сложените поими и заклучоци на ниво на поедноставни делови како и поедноставно опишување на фактите и процесите се со цел да се воочат сличностите и разликите помеѓу ова истражување како и резултати добиени од други научни истражувачки трудови кои имале сопствени сознанија и сопствени ставови.

Како техника е употребен анкетниот прашалник.

3.6. Примерок за истражување

Во истражувањето се опфатени 105 испитаници од 105 различни компании при што при метод на случаен избор се опфатени учесници на различни организациски нивоа, од различен пол, како и со различно работно искуство. На тој начин е употребен принципот на сеопфатност на учесниците во истражувањето.

3.7. Приказ, анализа и интерпретација на резултатите од истражувањето

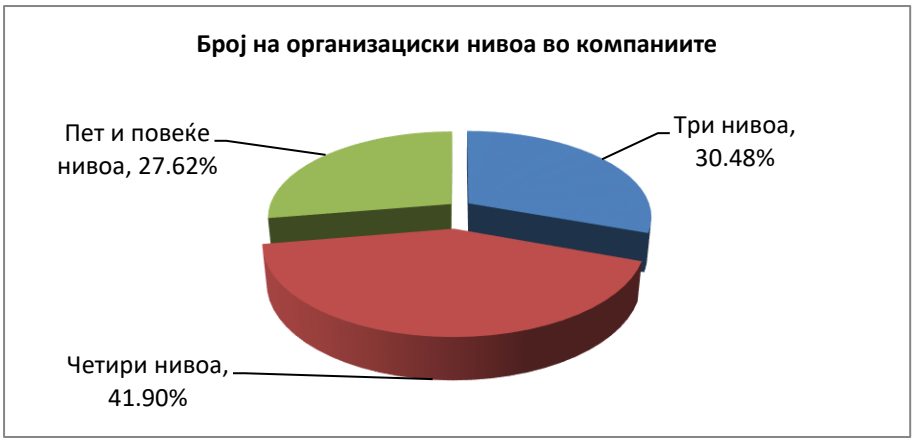
Прашање бр. 1: Колкав е бројот на организациски нивоа во вашето претпријатие (од најниско до највисоко ниво)?

Табела бр. 1:Број на организациски нивоа во компаниите

Оценка	Број на испитаници	Учество
Три нивоа	32	30,48%
Четири нивоа	44	41,90%
Пет и повеќе нивоа	29	27,62%
Вкупно	105	100,00%

32 од испитаниците одговориле дека имаат три нивоа на поставеност на организацијата. 29 одговориле дека имаат 4 нивоа, а останатите 44 дека имаат пет и повеќе нивоа на организациска поставеност. Овие одговори упатуваат на заклучок дека во компаниите преовладува организациска структура која има поголем број на организациски ниво на организирање. Тоа значи дека ќе биде посложено давањето на одредени команди за извршување, а исто така и добивање информации за извршената контрола на поставените задачи. Иако директно поставеноста на организациските нивоа зависи од бројот на вработените во компаниите, сепак може да се заклучи дека поголемиот број на учесници во извршувањето на одредена поставена цел и задача ќе влијае на ефикасноста во извршувањето на поставените цели. Основно е да се запази во сите овие случаи функционалната организациска структура, бидејќи само преку така поставена компанија може да одговори на современите предизвици на ова турбулентно време.

Графикон бр. 1:Број на организациски нивоа во компаниите



Прашање бр. 2: Кој во вашата организација е одговорен за реализација на маркетинг стратегијата?

Табела бр. 2: Одговорни лица во компаниите за реализација на маркетинг стратегијата

Оценка	Број на испитаници	Учество
Вработените кои ја реализираат маркетинг стратегијата	43	40,95%
Раководителите на маркетинг одделенијата	32	30,48%
Надворешни групи, односно експерти (маркетинг агенции) за оваа проблематика	21	20,00%
Не постои посебна служба за реализација на маркетинг стратегијата	9	8,57%
Вкупно	105	100,00%

Предизвиците со кои се соочува маркетингот се сè побројни и секојдневно еволуираат во потрагата да се одговори на прашањето што е тоа што современиот маркетинг бара од компанијата и нејзините вработени.

Питер Дракер цени дека концепцијата на маркетингот во пракса прв пат била прифатена во средината на XVII век, но создавањето на маркетингот како дисциплина со првата дека од XX^{от} век од кога неговиот предмет на истражување се дефинира како централно прашање на маркетингот, а тоа е истражувањето како значаен дел во евалуацијата на маркетингот.

Теоријата и праксата покажуваат дека со текот на времето маркетинг стратегијата се повеќе добива на значење и како дел од вкупната стратегија на секоја организација значајно придонесува во создавањето на деловните активности на секоја компанија. Луѓето кои се вклучени во овој сектор имаат потреба од секојдневно собирање на податоци за купувачите и корисниците на нивните услуги анализирајќи ги своите корисници од аспект на нивното занимање, навики за купување, знаење за производот и услугата, каква корист имаат од овие информации и други неопходни елементи врз кои тие ќе ја формираат маркетинг стратегијата.

Одговорите кои се добиваат од ова прашање се во директна корелација со бројот на организациските нивоа на секоја компанија, бидејќи организацискиот дизајн има исклучително високо влијание на поставеноста на вработените кои учествуваат во создавањето и реализацијата на маркетинг стратегијата.

Дали во организациското ниво на компанијата прашањето на маркетинг активностите ќе се постават на ниво на директор или раководител или пак

некоја надворешна група (маркетинг агенција) исклучително зависи од структурата на самата компанија.

Вработените во маркетингот имаат мислење дека не се доволно сфатени од другите сектори како на пример на колегите од секторот финансии чие мислење е дека не треба многу да се вложува во развојот на пазарот, додека колегите од производството се жалат на недоволна координација помеѓу она што значи квалитетно производство и услуги и соодветна контрола на она што се создава.

Затоа стратегијата на маркетингот треба да биде во согласност со организацискиот дизајн на компанијата и треба да биде еден заеднички напор и резултат на сите вработени. Конкретно ако деловната стратегија го поставува прашањето што и зошто, од страна на маркетиншките стручњаци треба да следи конкретна примена кој, каде, како и кога.

За сето ова неопходно е организацијата да биде пазарно ориентирана и има потреба да се насочува кон она што значи потреба и создавање на купувачи. Неслучајно Питер Дракер рекол дека постои само еден одговор на прашањето која е целта на бизнисот, а тоа е да се создаде купувач.

За да се создаде тој потрошувач на производи и услуги потребно е не само добро да се осмисли деловната стратегија на една компанија, туку и јасно да се дефинира кои ќе бидат носители на реализацијата на маркетинг стратегијата. Ова прашање прави обид да одговори токму на овие дилеми кои се од есенцијално значење за опстанокот и успехот на секоја компанија. Во наредниот текст следи коментар на добиените одговори.

43 испитаници одговориле дека непосредните вработени во комерцијалниот сектор на компанијата се задолжени за реализација на маркетинг стратегиите.32 испитаници одговориле дека тоа го прават раководителите на комерцијалниот сектор во чии рамки е и реализацијата на маркетинг стратегијата. 21 испитаник одговориле дека тоа го реализираат маркетинг агенции, а 9 испитаници одговориле дека не постои посебна служба за реализација на маркетинг стратегијата.

Графикон бр. 2:Одговорни лица во компаниите за реализација на маркетинг стратегијата



Прашање бр. 3: На потребите на купувачите нашата компанија на пазарот е меѓу првите кои реагира на промените

Табела бр. 3:Начин на одговор кон промените

Оценка	Број на испитаници	Учество
Да – одговара проактивно	22	20,95%
Да – одговара реактивно	73	69,52%
Не – воопшто не одговара	10	9,52%
Вкупно	105	100,00%

Однесувањето на потрошувачите е постојана и континуирана задача на сите вработени посебно на оние кои се во делот на маркетингот. Перспективата на купувачите се опишува како начин како една компанија треба да настапи пред потенцијалните купувачи да одговорат на поставените цели и визии. Односно како да одговорат на сегментот пазар и купувачи и на тој начин да ја остварат својата конкурентска предност. Давид Нортон тврди дека темелен елемент на секоја стратегија претставува начинот на кој се создаваат вредностите за купувачите и единствен пат како да добиеме задоволни купувачи.

Секоја организација без разлика дали е профитна или не, дали е производствена или трговска има свои купувачи и ако истите не се задоволни од она што им се нуди, многу брзо ќе ги напуштат користењето на производите од компанијата и директно ќе влијаат на работењето на истата.

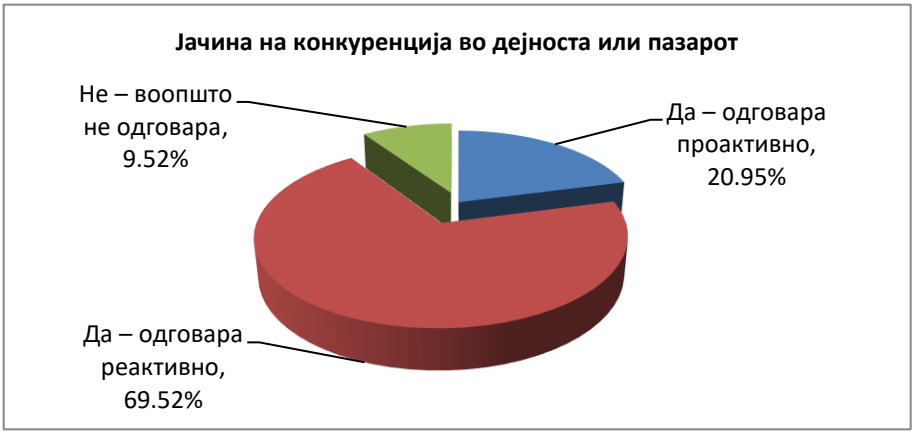
За таа цел потребно е да се одговори на прашањето кои се фокус купувачите на компанијата и какви вредности компанијата може да им понуди. Кога ќе се утврдат овие цели и задачи исклучително е важно да компанијата на ова однесување на потрошувачите реагира навремено и соодветно.

На основа на добиените резултати 22 испитаници односно 20,95% од анкетираните одговориле дека нивната компанија проактивно одговара на промените коишто се случуваат. 73 испитаници или 69,52% одговориле дека реагираат реактивно на промените. Само 10 од вкупно 105 испитаници или 9,52% одговориле дека воопшто не реагираат на промените.

Согласно овие одговори предвидувањето и следењето на промените не е силна страна на менаџментот на компаниите кои се предмет на ова истражување, односно над 2/3 од испитаниците реагираат реактивно на промените.

Графикон бр. 3:Начин на одговор кон промените

Прашање бр. 4: Каква е конкуренцијата во дејноста или пазарот во кои делува



вашата организација?

Табела бр. 4:Јачина на конкуренција во дејноста или пазарот

Оценка	Број на испитаници	Учество
Многу слаба	6	5,71%
Слаба	12	11,43%
Умерена	15	14,29%
Силна	37	35,24%
Многу силна	35	33,33%
Вкупно	105	100,00%

Над две третини (68,57%) од анкетираните испитаници одговориле дека конкуренцијата во нивната дејност е силна или многу силна, а додека (17,14%) одговориле дека конкуренцијата е многу слаба или слаба.

Добиените одговори упатуваат дека амбиентот во кој се натпреваруваат економските субјекти е исклучително силен и неслучајно бара од компаниите голема посветеност на целите кои стојат пред нив. Во наредното прашање токму овие цели се предмет на понатамошно истражување, односно се анализира кои се приоритетни цели на компанијата.

Графикон бр. 4:Јачина на конкуренција во дејноста или пазарот



Прашање бр. 5: Според вас која е деловната цел навашата компанија?

Табела бр. 5: Деловни цели на компаниите

Оценка	Број на испитаници	Учество
Зголемување на производство	15	14,29%
Зачувување на сегашниот пазарен удел	17	16,19%
Зголемување на продажбата со цел да се добие пазарно водство	18	17,14%
Темелно реструктуирање на претпријатието	7	6,67%
Воведување нови технологии и опрема	19	18,10%
Поголем извоз на странските пазари	20	19,05%
Поголемо користење на средства од европските фондови	3	2,86%
Преземање на други компании во земјата	1	0,95%
Развој на нови производи	5	4,76%
Вкупно	**105**	**100,00%**

На ова прашање најголем број од компаниите се определиле дека нивна главна цел е зачувување на нивниот пазарен удел, а додека втора по значење

приоритетна цел е поголемиот извоз на странските пазари. Ако се анализираат одговорите на овие прашања, ќе се заклучи дека компаниите за да можат да го задржат сегашниот степен на производство и на давање на производи и услуги, неопходно е да отворат пазар надвор од нашата земја. Како трета приоритетна цел на компаниите е воведување на нови технологии и опрема која логички следува доколку сака компанијата да биде присутна на странскиот пазар. На четврто место на приоритетните цели е зголемување на производството кое мора да го следи процесот на експанзија на компаниите, а тоа оди заедно со зголемување на продажбата со цел да се добие пазарно водство.

Интересно е дека најголем број од испитаниците не се определиле за преземање на други компании во земјата и заедно со поголемото користење на средствата од европските фондови се последни од приоритетните цели кои се понудени во одговорите на ова прашање.

Доколку се направи една заедничка анализа на добиените одговори од прашањето број 4 и број 5, одговорите упатуваат дека компаниите ценат дека работат во услови на многу силна конкуренција, а излезот од оваа ситуација го гледаат преку зачувувањето на сегашниот пазарен удел и поголем извоз на странските пазари.

Графикон бр. 5:Деловни цели на компаниите



Прашање бр. 6: Кои фактори влијаат на организациските промени во компаниите?

Табела бр. 6:Фактори кои влијаат врз организациските промени во компаниите

Оценка	Број на испитаници	Учество
Политички	12	11,43%
Економски	42	40,00%
Неизвесност	16	15,24%
Добавувачи	18	17,14%
Купувачи	17	16,19%
Вкупно	**105**	**100,00%**

Врз работењето на секоја компанија влијаат огромен број на фактори, како од аспект на надворешно окружување. Во она што значи стејкхолдери, многу е значајно да се направи навремена проценка за заканите по работењето на секоја компанија, а со тоа и на влијанието на тие вредности на организациската поставеност во секоја компанија.

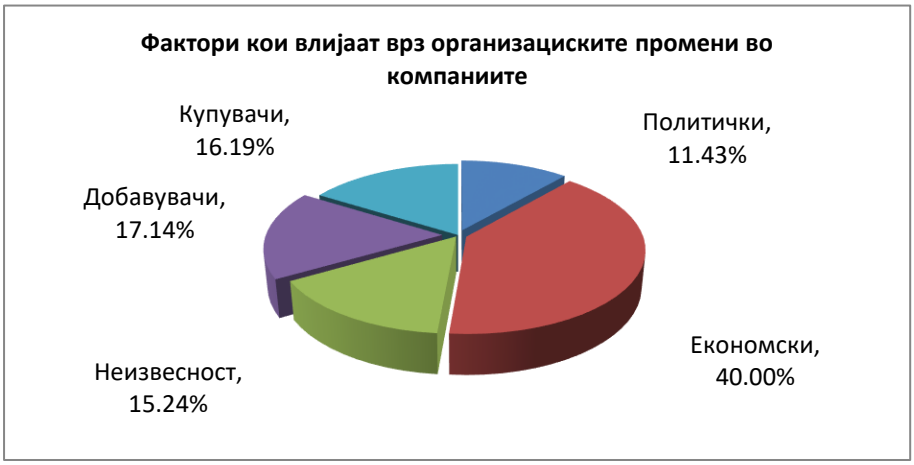
Мнозинството од испитаниците 40,00% одговориле дека економските фактори најмногу влијаат врз организациските промени во компаниите и далеку пред другите фактори ја одредуваат економската позиција на секој субјект на пазарот.

Неизвесноста како фактор учествува со 15,24% во одговорите на испитаниците и истиот според добиените одговори нема пресудно значење во движењето на организациските промени во компаниите.

Интересен е податокот дека влијанието на добавувачите кој изнесува 17,14% и на купувачите за кои се определиле 16,19% од испитаниците имаат скоро исто влијание врз состојбите на организациските промени. Тоа значи дека исто влијаат на промените во компанијата сите промени кои се поврзани со влезовите во компанијата, претставено преку добавувачите и исто влијаат излезите од компанијата претставени преку купувачите. Влијанието на овој вид променливи категории подеднакво се одразува врз потребата од нивно постојано следење и соодветно реагирање.

Анализирајќи ја состојбата и целта како да се дојде до поуспешна стратегија во една компанија, неопходно е да се земат во предвид сите овие активности за кои сега ги коментираме.

Графикон бр. 6:Фактори кои влијаат врз организациските промени во компаниите



Прашање бр. 7: Најмалку еднаш годишно во нашата компанија ги испитуваме можните влијанија на промените во нашето окружување.

Табела бр. 7:Фреквенција на испитување на можните влијанија

Оценка	Број на испитаници	Учество
Да	68	61,90%
Не	42	38,10%
Вкупно	**110**	**100,00%**

Како резултат на претходното прашање се наметна потребата од анализирање на соодветните реакции што треба да се случат во една компанија откога ќе се утврдат потребите за адаптирање на компанијата кон внатрешното и надворешното окружување. На прашањето колку во годината во вашата компанија ги испитувате можните влијанија на промените во вашето окружување, 61,90% од испитаниците одговориле дека тоа го прават најмалку еднаш годишно, а додека 38,10% одговориле дека во текот на една година не прават такви испитувања. Овие одговори упатуваат дека само помал дел од компаниите не вршат навремена и соодветна анализа на состојбите што секако е многу значајно за да може навремено да се реагира и соодветно да се постигне посакуваната цел. Во овие испитувања не се вклучени стопанските комори, организациите на работодавачи, синдикатите, државните органи бидејќи тие не се предмет на овој труд. Исто така, многу значајно е да се направи анализа на големината на организацијата и на животниот циклус во кој се наоѓа организацијата, бидејќи во различни фази во организацискиот развој на секоја компанија има различни приоритети.

Првата фаза на секоја компанија од нејзиниот животен циклус ја опфаќа креативноста на компанијата во која преовладуваат јасни задачи и цели на

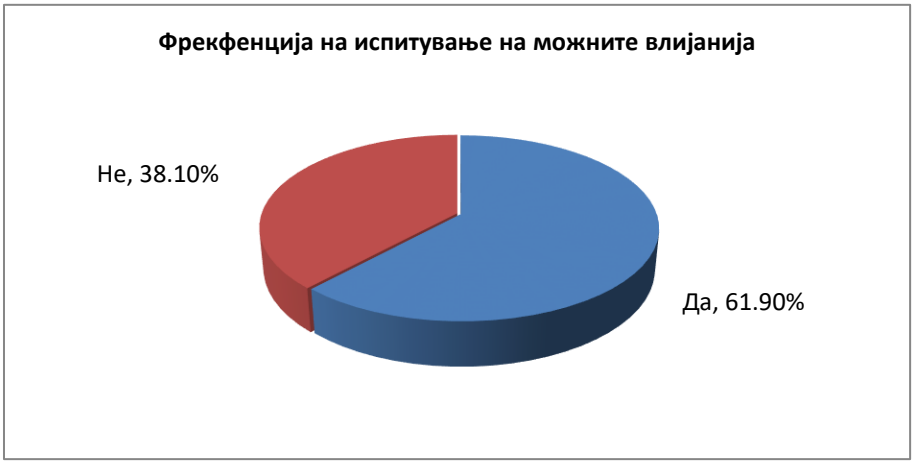
организацијата која во втората фаза се вклучува воспоставување на внатрешното организациско ниво и претставува раст на соодветната компанија и создавање на колективен дух во секоја организација.

Во третата фаза е присутна потребата за делегирање на активностите и контролата која во наредната четврта фаза ако не се реагира соодветно реагира ќе премине во криза во работењето. Во петтата фаза се поставува задачата за одбирање на соодветна стратегија којашто е предмет на ова истражување.

За да можеме да направиме соодветен избор на исправна стратегија, неопходно е да ги имаме најпрво добиените одговори од анкетното прашање број 5 кое ги определува приоритетните цели на една компанија кои треба да бидат во согласност со факторите кои влијаат во компанијата и можностите кои стојат на располагање на менаџментот на секоја компанија за да може соодветно да реагира.

Графикон бр. 7:Фреквенција на испитување на можните влијанија

Прашање бр. 8: На промените на нашите производи и услуги кои ги нуди конкуренцијата, нашата компанија реагира веднаш



Табела бр. 8:Брзина на одговор на промените на производите и услугите

Оценка	Број на испитаници	Учество
Да	70	66,67%
Не	35	33,33%
Вкупно	**105**	**100,00%**

Кога ќе се случат одредени промени, не е значајно само да се реагира на истите, туку многу е важно да се реагира и навремено бидејќи ако не се реагира соодветно на време, тоа значи дека нема да се постигне бараната цел.

Точно две третини од испитаниците одговориле дека нивната компанија реагира веднаш на промените кои се предмет на истражување, а додека 33,33% одговориле дека не реагираат веднаш на промените кои следат. Од добиените резултати може да се заклучи дека огромен број на компании навремено реагираат на промените што претставува можност тоа позитивно да се одрази на финансиските показатели на компаниите.

Анализирајќи ги одговорите на прашањата број 7 и број 8 се наметнува заклучокот дека компаниите навремено и соодветно реагираат на потребите и движењата на нивното окружување. Ако одговорите ги прифатиме дека се соодветни, очекувано е да секое современо претпријатие е соодветно економски организирано и неговите економски цели на пазарот да се оствари профит ќе биде успешна.

Но, сведоци сме дека во одредени периоди од економскиот развој на секоја компанија во одредени периоди доаѓа до економска криза и се нарушува рамнотежата помеѓу понудата и побарувачката. Главна задача на менаџментот е да најде соодветна стратегија која што може да му обезбеди место на претпријатието во глобализацијата, односно на надворешниот пазар, а истовремено да направи стабилна организациска поставеност која што ќе може да одговори на современите предизвици на работењето. Еден од начините да се обезбеди оваа рамнотежа е преку постојното реинвестирање во развој на нови производи и услуги што е предмет на истражување на наредното анкетно прашање.

Графикон бр. 8: Брзина на одговор на промените на производите и услугите



Прашање бр. 9: Еден од нашите водечки принципи е реинвестирање во развојот на нови производи и услуги

Табела бр. 9:Реинвестирањето како водечки принцип

Оценка	Број на испитаници	Учество
Да	58	55,24%
Не	47	44,76%
Вкупно	**105**	**100,00%**

Организациските промени директно се согледуваат преку промените во организациската структура, редизајнирањето на работните места, децентрализација на процесот на донесување на одлуки овозможување поголема мотивираност и мобилност на вработените во компанијата. Доколку се случуваат развој и појава на нови производи и услуги се наметнува потребата и неопходноста од соодветна маркетинг стратегија во создавањето и промоцијата на овие новосоздадени вредности.

Преку ова анкетно прашање добиваме значајни податоци на главната теза на овој труд, а која се согледува преку корелацијата помеѓу деловната стратегија и маркетинг стратегијата. Во услови на економска и здравствена криза, 55,54% од испитаниците се определиле за одговорот дека еден од нивните водечки принципи е реинвестирање во развојот на ниви производи и услуги.

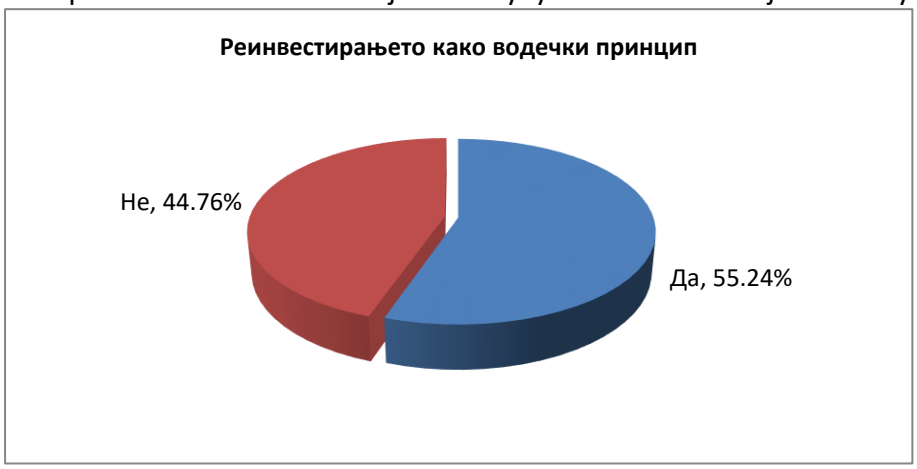
Во литературата има можност да се прочита дека во изборот на организациските промени, односно маркетинг стратегијата значајна улога имаат способноста на менаџментот, големината на претпријатието, надворешната средина, староста на претпријатието, човечките ресурси со кои располага, како и фазата на животниот циклус на компанијата. За да се изгради соодветна маркетинг стратегија неопходно е да се имаат сите овие влијанија во предвид.

Не смее да се заборави дека стратегијата ја поврзува компанијата и окружувањето и врз конечниот избор на истата големо влијание има внатрешното и надворешно окружување на компанијата.

Кога заеднички би се анализирале одговорите на анкетното прашање број 8 и број 9 се потврдуваат одговорите дека компаниите реагираат брзо на промените кои се случуваат, но од друга страна бројот на компаниите кои што на тоа реагираат преку реинвестирање во развој на нови производи и услуги се намалува. Поточно, 66,67% од испитаниците одговориле дека реагираат веднаш на промените на конкуренцијата, но од друга страна преку соодветна реакција претставена преку реинвестирање во нови производи и услуги одговориле 55,24% од испитаниците.

Графикон бр. 9: Реинвестирањето како водечки принцип

Прашање бр. 10: Кога нешто значајно се случува со нашите најголеми купувачи



или состојбата на пазарот, тоа го дознаваме за кратко време

Табела бр. 10:Брзина на дознавање на информациите

Оценка	Број на испитаници	Учество
Да	62	59,05%
Не	43	40,95%
Вкупно	**105**	**100,00%**

Во овие сет прашања и понатаму интерес на истражувањето се организациските промени, начинот на кој се доаѓа до истите, како и времето на реагирање на настанатите промени.

Динамичното окружување кое е се повеќе присутно во економскиот натпревар бара постојано следење на сите учесници во натпреварот кој се случува во светот на глобализацијата и на локалните пазари. Бројот на факторите кои влијаат на успешноста на една компанија зависи од целта која си ја поставила истата. Конкретно, ако еден од главните приоритети на компанијата е зголемување на продажбата, зголемување на производството, поголем извоз на странските пазари, воведување на нови технологии, тогаш неопходно е да се следи перманентно состојбата со купувачите.

Мнозинството од испитаниците односно 59,05% одговориле дека кога нешто значајно се случува со нивните најголеми купувачи тие за кратко време ги дознаваат овие состојби, додека со негативен одговор на ова прашање се определиле 40,95%.

Надворешните фактори во маркетинг окружувањето не може да се контролираат, но истите можат да бидат предмет на проучување и на тој начин

да се најдат најдобри решенија за маркетиншките процеси. ПЕСТ анализата е акроним кој заедно ги вклучува сите надворешни влијание и што е многу значајно маркетинг стратегијата без нив не може да биде ефикасна и ефективна. Темелната анализа на секој од овие фактори, односно од политичкото окружување, економските фактори, социо-културолошките како и технолошките фактори, имаат големо влијание врз создавањето и креирањето на маркетиншките активности. Прашањето на состојбата на пазарот со посебен аспект на состојбата со купувачите е еден од главните приоритети на секоја компанија. Затоа, добиените одговори претставуваат добар знак дека компаниите навремено ги следат сите овие промени и имаат можност на истите соодветно да реагираат.

Графикон бр. 10:Брзина на дознавање на информациите



Прашање бр. 11: Креативноста е многу значајна и основна алатка во изработка на маркетинг стратегиите

Табела бр. 11:Креативноста како основна алатка за изработка на маркетинг стратегиите

Оценка	Број на испитаници	Учество
1. Не се согласувам	6	5,71%
2. Делумно не се согласувам	15	14,29%
3. Делумно се согласувам	30	28,57%
4. Се согласувам	54	51,43%
Вкупно	**105**	**100,00%**

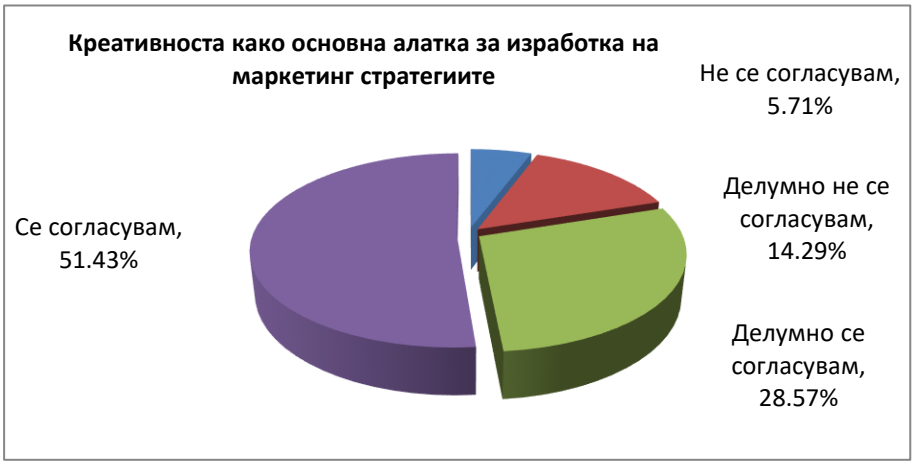
Со анализата на особините и компетенциите кои треба да ги имаат вработените во маркетинг службите, се повеќе е присутен зборот креативност. Појдовна точка на основните компетенции кои треба да ги има вработениот во делот на маркетинг активностите, оваа особина е изразена преку создавање и креирање на имиџот на самата компанија. Висок процент од испитаниците се согласуваат,

целосно се согласуваат дека креативноста е многу значајна за изработка на маркетинг стратегиите. При тоа, треба да се има во предвид дека од моментот кога се создава и генерира идејата за маркетинг стратегијата преку развојот и тестирањето на таа концепција, па се до деловната анализа секаде преовладува креативноста како многу значајна во создавањето на успешна и ефикасна маркетинг стратегија.

На современиот и динамичен пазар на кој економските трендови се менуваат речиси секојдневно, многу е тешко да се одржи компанијата на својот пазарен удел без да има добра осмислена маркетинг стратегија чија основа ќе лежи во креативноста на вработените. Затоа, во ова истражување посебно се посветува внимание на овој дел од создавањето на маркетинг стратегиите коишто заедно со навремено и точно направените организациски промени ќе резултираат со зголемување на профитот на компанијата.

Многу мал дел од испитаниците или 20,00% не се согласуваат со ова тврдење што ни дава за право да се констатира дека постои голема поврзаност помеѓу креативноста и успешната маркетинг стратегија. Во наредните анкетни прашања следува сет на прашања кои вршат анализа на корелацијата помеѓу маркетинг стратегијата, конкурентската предност и организациските промени во компаниите.

Графикон бр. 11: Креативноста како основна алатка за изработка на маркетинг стратегиите



Прашање бр. 12: Се трудиме да ја одржиме конкурентската предност

Табела бр. 12:Одржување конкурентската предност

Оценка	Број на испитаници	Учество
Не се согласувам	18	17,14%

Делумно не се согласувам	16	15,24%
Делумно се согласувам	34	32,38%
Се согласувам	37	35,24%
Вкупно	**105**	**100,00%**

Во денешните услови на стопанисување конкурентската предност се изразува преку повеќе индикатори. Еден од многу значајните е знаењето на вработените. Преку оценување на потенцијалните ресурси и способности се дефинира кои се тие значајни активности кои треба да ги преземе секоја компанија со цел да ги подобри своите економски перформанси.

Конкурентската предност е директно поврзана со стратегијата на компанијата која е претставена преку деловната стратегија и стратегијата за човечки ресурси. На прашањето дали се трудат вработените да ја одржат конкурентската предност на својата компанија, мнозинството испитаници се изјасниле дека 67,62% дека се согласуваат или делумно се согласуваат со оваа констатација додека останатите 32,38% делумно не се согласуваа или воопшто не се согласуваат.

Кога станува збор за дизајнирање на организациската структура за да се зголеми ефикасноста на компанијата, а на тој начин конкурентноста и профитабилноста, треба да се има во предвид дека постојано треба да се тежнее кон континуирано подобрување на процесите, брза замена на технологијата, обезбедување на квалитетот, подобрување на компетенциите и преквалификациите на вработени, се поголемо користење на информациските системи итн. На овој начин може да се обезбеди перманентно не само одржување на конкурентност, туку и нејзино зголемување.

Графикон бр. 12: Одржување на конкурентската предност



Прашање бр. 13: Пазарната позиција и структурата на пазарот ја одредуваат стратегијата и организациската структура на компанијата

Табела бр. 13:Пазарната позиција и структурата на пазарот ја одредуваат стратегијата и организациската структура на компанијата

Оценка	Број на испитаници	Учество
Не се согласувам	21	20,00%
Делумно не се согласувам	19	18,10%
Делумно се согласувам	31	29,52%
Се согласувам	34	32,38%
Вкупно	105	100,00%

Дефинирањето на стратегијата е во директна корелација со целите кои ги поставува компанијата. Спрема Питер Дракер постојат осум клучни подрачја на целите:

- Положбата на пазарот
- Профитабилноста
- Ориентација на иновациите
- Успешност и развој на менаџментот
- Производство, перформанси и состав на вработените
- Физички и финансиски ресурси
- Општествената одговорност
- Деловна етика

Поаѓајќи од оваа класификација може да се заклучи дека пазарната позиција претставува значаен индикатор за мерење на успешноста на секоја компанија и затоа во сите анализи се поаѓа од оваа состојба. Доколку состојбата на пазарот е задоволителна согласно деловната стратегија, останатите економски параметри ќе може да се стават во функција на реализација на деловната политика на компанијата.

Една од задачите на овој труд е да ги согледа корелациите помеѓу организациската структура и стратегијата и истите може да се видат преку положбата на пазарот. Добиените одговори од испитаниците упатуваат дека постои голема поврзаност горенаведените индикатори. Сето упатува дека треба и во идниот период маркетинг стратегијата да се гледа како нешто кое постојано ќе се подобрува и ревидира на основа на поставените цели и задачи на

компанијата согласно организациската структура на истата. Затоа се поголемо внимание се посветува и во литературата и во праксата на истражувања и примена на најефикасни начини како да се дојде до поефикасна деловна стратегија која треба да го отсликува она што се сака да се постигне во самата компанија.

Кога се зборува за организациската структура на компанијата треба да се има во предвид дека тоа е еден сложен процес кој се состои од повеќе значајни активности не заборавајќи дека секоја од тие активности се соочува со предизвиците кои стојат во една динамичка и променлива средина.

Графикон бр. 13:Пазарната позиција и структурата на пазарот ја одредуваат стратегијата и организациската структура на компанијата



Прашање бр. 14: Според вас кои **карактеристики (квалификации) треба да ги поседува вработениот во маркетинг службите**?

Табела бр. 14:Карактеристики/квалификации на вработениот во маркетинг службите

Оценка	**Број на испитаници**	**Учество**
Стручен	29	27,62%
Креативен	25	23,81%
Овозможува развој на кариера	25	23,81%
Добро информиран	15	14,29%
Има одговорност	11	10,48%
Вкупно	105	100,00%

Голем број на истражувања на тема кои се најдефицитарните работни места покажуваат дека маркетиншкиот менаџер, софтверскиот програмер и медицинската сестра се најчесто спомнувани во овие анализи. Исто така, барани

професии се инженерите во индустријата, веб програмерите, здравствениот менаџер итн. Бидејќи овој труд се обидува да одговори на прашањата поврзани со маркетинг стратегијата, неопходно беше да се анализираат кои особини треба да ги имаат вработените во маркетинг службата, а посебно во спецификација на нивните квалификации. Одговорите на испитаниците кои учествуваат во ова истражување покажуваат дека најзначајна квалификација е стручноста со 27,62%, потоа доаѓа креативноста со 23,81%, способноста на личноста да овозможува развој на кариера на своите колеги 23,81%, да е добро информиран 14,29% и да има одговорност за чекорите кои ги презема 10,48%.

Од сите овие карактеристики и неопходни услови за добро функционирање на вработените во маркетинг службата, ќе се посвети посебно значење на прашањето вработените да бидат точно и навремено информирани.

Информациите кои може да се користат може да бидат од организациска природа, податоци за клиентите, податоци за производите и услугите кои се нудат, податоци за вработените.

Организациските податоци ги опфаќаат документацијата, политиката и процедурите, записниците од состаноци и извештаите. Податоците за клиентите се претставени преку листата на постојните купувачи и добавувачи, листата на потенцијални, како и анализа на односите со купувачите и добавувачите. Во податоците за производите и услугите се вклучени брошурите, каталозите, прирачниците, техничката документација, референците и други активности кои придонесуваат за јакнење на имиџот на компанијата.

Податоците за вработените го опфаќаат списокот на сите вработени, нивниот кариерен развој, посетата на разни курсеви, како и тековните активности поврзани со постојаната потреба за учење.

Графикон бр. 14:Карактеристики/квалификации на вработениот во маркетинг службите



Прашање бр. 15: На што се темели конкурентската предност на вашата компанија?

Табела бр. 15:Основи на кои се темели конкурентската предност на компаниите

Оценка	Број на испитаници	Учество
Компетенциите на вработените	26	24,76%
Цената на производот на пазарот	38	36,19%
Квалитетот на производот	16	15,24%
Технологијата која ја поседувате	25	23,81%
Вкупно	**105**	**100,00%**

Во услови кога куповната моќ на населението бележи големо нарушување, резултатите покажуваат дека цената на производите има многу значајна улога при конечната улога на корисниците на производите и услугите. Тоа значи дека последиците од најновите економски трендови имаат огромно влијание на однесувањето на потрошувачите. Не е случајно 36,19% од испитаниците што се определиле предност да дадат на цената пред квалитетот на производот.

Компетенциите претставуваат и овозможуваат како некоја работа да се оствари задоволително. Основа за да истите бидат мерливи претставуваат реалните барања на работата во кои е вклучена партиципацијата на вработените. Добро е и корисно е да се направи една поврзаност помеѓу едукативните институции, работодавачите и вработените со цел да може компетенцијата да стане стандард. Кога ќе се утврди стандардот тој веќе претставува показател или референца за сите учесници кои учествуваат во процесот на создавање на производи и услуги. На основа на сето ова ќе се изгради обука чии компетенции ќе бидат во согласност со стандардите, а крајна цел е поефикасно извршување на поставените работни задачи.

Ако се поаѓа од сите овие стандарди, тогаш од основните компетенции за едукација ќе се изградат и сите останати стандарди. Потребно е да се констатира дека компетенциите претставуваат докажани способности за да се употребат одредени знаења и вештини, додека вештините претставуваат способност да се прими знаењето и истото да се практикува во извршување на поставените работни задачи.

Иако во секојдневните истражувања квалитетот на производот секогаш се споменува како значаен фактор, но праксата покажува дека не секогаш тој е одлучувачки фактор во однесувањето на потрошувачите за одреден производ или услуга.

Предизвиците со кои се соочува секој менаџмент кој од овие елементи да добие приоритет се постојана борба на пазарот којшто немилосрдно бара да бидат задоволени купувачите со најдобра цена и квалитет. Затоа, маркетинг стратегиите подразбираат неколку правци на развој кои се движат во насока: стратегија на сегментирање на пазарот и стратегија на диференцирање на производот, стратегија на позиционирање и основни стратегии за освојување на пазарот.

Која од овие стратегии ќе се примени претставува значајна одлука не само на маркетинг менаџментот, туку и на целокупниот менаџмент во секоја компанија. Клучниот момент за иднината на секое работење на компанијата претставува навремено да се донесе одлука која од овие стратегии ќе даде најдобри резултати.

Графикон бр. 15:Основи на кои се темели конкурентската предност на компаниите



Прашање бр. 16: Дали вашата организација ги препознава вработените како клучен ресурс на современото работење:

Табела бр. 16:Вработените како клучен ресурс на компаниите

Оценка	Број на испитаници	Учество
Да	56	53,33%
Не	19	18,10%
Во мала мерка	10	9,52%
Не знам	20	19,05%
Вкупно	**105**	**100,00%**

Секоја компанија има континуирана потреба од зголемување на својата ефикасност и ефективност која може да ја оствари на повеќе начини. Една од можностите кои стојат на располагање е специјализирање на работни места и поделбата на трудот. На тој начин делегираните задачи кои доаѓаат од повисокиот менаџмент можат поуспешно да се извршуваат. Затоа е потребно добро да се проучи начинот на кој работниците ги извршуваат своите работни задачи и постојано да се воведуваат методи кои преку писмени правила и стандарди ќе овозможат на работниците да имаат соодветни вештини и способности за извршување на задачите. Сето ова треба да се гледа во контекстот на меѓучовечките односи кои се многу значајни и се двигател на секоја компанија.

Затоа не случајно во ова истражување се анализира улогата на вработените во компаниите и нејзините ефекти врз крајните економски резултати на секоја компанија. За да може да се споредуваат резултатите на вработените треба да им се постават цели на нивното работење кои треба да бидат специфични, мерливи, реални и објективни. Ако се обезбедат овие услови, тогаш може пореално и пообјективно да се коментираат добиените одговори на ова анкетно прашање.

Голем број од испитаниците одговориле дека во нивната организација ги препознаваат вработените како клучен ресурс во работењето и тие претставуваат 53,33%.

Значењето на вработените не ја препознале 18,10% од испитаниците. Во едно од наредните прашања потребно е да се одговори кои се тие клучни ресурси кои ги препознаваат како значајни за работењето на секоја успешна организација.

Во мала мерка или 9,52% од испитаниците сметаат дека улогата на вработените како клучен ресурс во современото работење е многу скромна. Висок процент од испитаниците односно 19,05% одговориле дека немаат одговор на ова прашање.

При анализата на ова прашање се создава слика дека добар дел од испитаниците се свесни за значењето на вработените, но не доволно прават разлика помеѓу она што значи интелектуален капитал, човечки капитал, организациски, како и капитал на деловните процеси.

За потребите на ова прашање потребно е да се знае дека човечкиот капитал се препознава преку индикаторите: знаење, способност, инвентивност.

Графикон бр. 16:Вработените како клучен ресурс на компаниите



Прашање бр. 17: Кои се главните проблеми во вашето работење?

Табела бр. 17: Главни проблеми во работењето

Оценка	Број на испитаници	Учество
Финансии	42	40,00%
Мал домашен пазар	35	33,33%
Ефикасноста во работењето	27	25,71%
Нема проблеми	1	0,95%
Вкупно	**105**	**100,00%**

Во услови на забрзан економско-технолошки развој значаен предизвик на современиот менаџмент и сите вработени во секоја компанија е да ги решаваат проблемите кои се јавуваат во текот на работењето.

Постојат разни видови на симптоми и сигнали кои укажуваат дека компанијата има проблеми во своето деловно работење и затоа е значајно на време истите да се препознаат. Губењето на пазарното учество, помалиот број на нарачки, намалената продажба, неискористените капацитети се само дел од сигналите

кои треба да ни помогнат да констатираме дека компанијата се соочува со одредени проблеми.

Овие проблеми во работењето се во директна корелација со животниот циклус на една организација, бидејќи во првата фаза се развива претприемачкиот дух во секоја компанија, а додека во наредните фази како расте самата организација, така се појавуваат и потребите од навремено согледување на знаците кои се манифестираат во одлучувањето, проценката и други елементи кои создаваат потреба од лоцирање на слабите точки во работењето на секоја компанија. Затоа е потребно да се направи навремена проценка за причините на проблемите и истите да почнат да се решаваат.

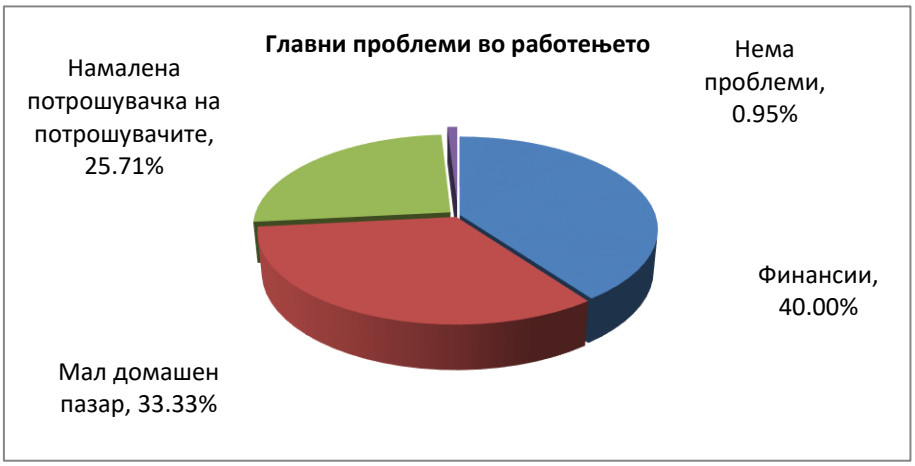
Во ова прашање се нудат четири одговори на испитаниците за тоа кои се главните проблеми во нивното работење. Очекувано, во услови на економска и здравствена криза висок процент односно 40,00% одговориле дека финансиите се нај приоритетниот проблем во нивното работење. На второ место по значењето е малиот домашен пазар со 33,33% од испитаниците, а намалена потрошувачка на потрошувачите е со 25,71%, додека само еден испитаник, односно 0,95% од испитаниците смета дека нема проблеми.

Предизвик на работењето на секој менаџер е да оствари конкурентска предност преку ефикасноста, иновациите, квалитетот и насочеността кон потрошувачите.

Поаѓајќи од оваа дефиниција, насочеността кон потрошувачите е ограничена бидејќи ¼ или 25,71% од испитаниците одговориле дека е намален животниот стандард на населението. Бидејќи прашањето на финансии е на број еден од одговорите, во наредното прашање не случајно се поставува можноста кои извори на финансирање ги користат испитаниците кои се предмет на ова истражување.

Што се однесува на прашањето на пазарот и можностите кои ги нуди здравата конкуренција, новите трендови на деловниот свет се повеќе се трудат да глобализацијата обезбеди еднакви услови за сите учесници на пазарниот натпревар независно од која национална економија доаѓаат.

Графикон бр. 17:Главни проблеми во работењето



Прашање бр. 18: Кои финансиски средства ги користите за да го проширите вашиот бизнис?

Табела бр. 18:Видови финансиски средства за проширувањето на бизнисот

Оценка	Број на испитаници	Учество
Сопствени средства	37	35,24%
Кредитни линии	61	58,10%
Грант поддршки	7	6,67%
Вкупно	**105**	**100,00%**

Прашање кое е често присутно во економската теорија и пракса е дали е позначајно да се има доволно финансиски средства или да се инвестира во развојот на квалитетни и способни вработени. Очигледно е дека потребни се и двата фактори да се постигнат за да може компанијата да ги постигне бараните резултати, но повеќе од сигурно е дека ако се нема доволно финансиски средства да се реализираат поставените цели и задачи. Посебно во нашата национална економија потреба од квалитетни извори на финансирање е многу присутна. Една од честите грешки што ги прават голем број од менаџерите е да со краткорочни финансиски средства финансираат долгорочни инвестиции. При ова се заборава дека за ефикасно инвестирање на средствата треба да се грижи професионален менаџер или стручен тим што ќе знае да го следи портфолиото на компанијата. Кај нас има недоволно познавање на она што значат инвестициски фондови иако првиот закон за инвестициски фондови е донесен во 2000 година и со него се регулираат сите прашања поврзани со основањето, начинот на работењето, изборот на банка и други прашања поврзани со оваа проблематика.

Овој начин на финансирање за разлика од банкарскиот систем помалку е присутен во изворите на финансирање на компаниите и затоа е потребно да биде повеќе присутен. Нашиот банкарски систем е со строги правила на работење во делот на следење на работењето на компаниите и затоа не е лесно да се дојде средства кои што можат да се стават во функција на развој на компаниите. Народната банка се определила и дала приоритет на стабилноста на банкарскиот систем во однос на флексибилноста на истиот.

Сопствените средства како неопходен услов во финансирањето на своите бизнис активности учествуваат со 35,24% во целосното финансирање во одреден проект на инвестициска активност што за наши услови претставува задоволително учество. Користењето на кредитните линии е со 58,10%, а додека грант поддршката е 6,67%.

Од добиените одговори може да се заклучи дека најмалку се користат средствата по основ на грант поддршка, а додека најприсутни се кредитните линии. Доколку сакаме да обезбедиме постојано инвестирање во компаниите, неопходно е овој сооднос да се зголеми во корист на сопствените средства. Проблемот на обезбедување на квалитетни финансиски средства пред се зависи од способноста на менаџментот на секоја компанија и стратегијата која истите ќе ја користат за остварување на поставените цели и задачи.

Во изработката на стратегијата која го опфаќа инвестирањето на компаниите, праксата покажува дека нај повеќе се греши во делот на претходните истражувања за полето во кое што сака да се инвестира и несоодветното дефинирање на мисијата и деловните цели на компанијата. Исто така, недостасува и пообјективна анализа на пазарот посебно во делот на проценетиот обем на пазарот, сегментација на пазарот, како и анализа на конкуренцијата.

Прашањето на потребни финансиски средства е во директна поврзаност со планирањето на зголемувањето на обемот на работењето. Ова ќе биде предмет на анализа на наредното анкетно прашање.

Графикон бр. 18:Видови финансиски средства за проширувањето на бизнисот



Прашање бр. 19: Дали планирате да го зголемите обемот на работење?

Табела бр. 19: План за зголемување на обемот на работење

Оценка	Број на испитаници	Учество
Да	47	44,76%
Не	43	40,95%
Немам донесено одлука	15	14,29%
Вкупно	**105**	**100,00%**

Економските промени се составен дел во работењето во секое современо претпријатие затоа што е неспорно дека процесот на промени го подобрува не само економскиот ефект на секоја компанија, туку е значаен фактор во развојот на секоја компанија.

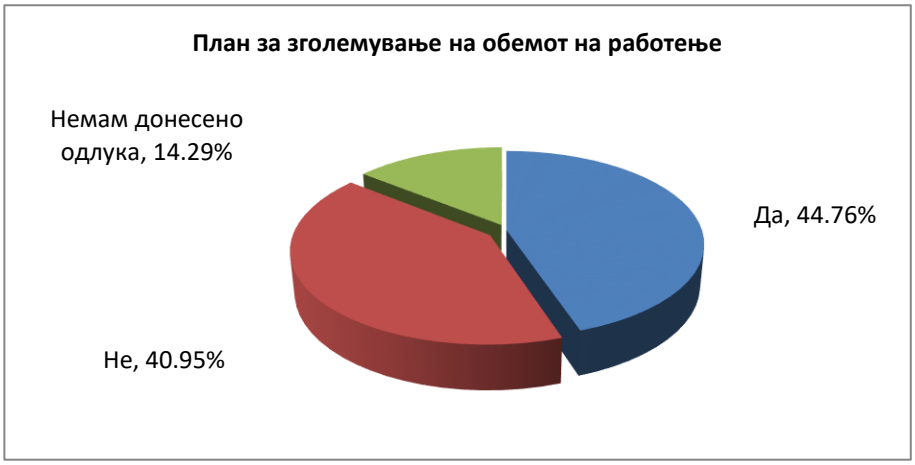
Најголем број од испитаниците односно 44,76% одговориле дека планираат да го зголемат обемот во работењето на својата компанија, а додека 40,95% се определиле дека во овој момент не би го зголемувале обемот на производство. Само 14,29% од испитаниците одговориле дека немаат донесено одлука.

Овие добиени одговори го отсликуваат амбиентот во кој се одвива работењето на компаниите кај нас и потврдуваат дека кај голем број раководители постои голема дилема дали ова е период за да се зголеми постојното работење или е да се задржи постојната позиција на пазарот. Кога би се направила анализа на ова и претходното прашање, може да се извлече заклучок дека оние кои се

определуваат за зголемување на работењето на компаниите во делот на кои вид на финансиски средства би ги користеле преовладува миксот помеѓу сопствени и кредитни средства.

Бројот на испитаниците кои се определиле да не го зголемуваат обемот на работењето и оние кои не донеле одлука изнесува 55,24% што значи дека мнозинството од испитаниците сепак се определуваат за статус кво ситуација, односно задржување на постојната пазарна ситуација не променувајќи ништо.

Графикон бр. 19:План за зголемување на обемот на работење



Прашање бр. 20: Дали планирате да креирате нови работни места во рамки на вашето работење?

Табела бр. 20: План за креирање на нови работни места

Оценка	Број на испитаници	Учество
Да	45	42,86%
Не	42	40,00%
Немам донесено одлука	18	17,14%
Вкупно	**105**	**100,00%**

Управувањето со човечките ресурси подразбира процес на остварување на деловните цели преку:

- Задржување на човечките ресурси во организацијата
- Отпуштање на човечките ресурси
- Развој на човечките ресурси
- Правилното користење на човечките ресурси и

- Создавање на нови човечки ресурси во организацијата

Во делот на вработување на нови вработени е вклучено нивно регрутирање, испитување, селекција и нивно распоредување на работни места.

Бидејќи интерес на ова истражувачко прашање е дали компаниите кои се предмет на истражување планираат креирање на нови работни места, неопходно е да се прави разлика за начинот на кој тие нови работни места ќе се пополнат. Односно, преку користење на постојните, преку нивниот развој и правилно користење или преку нови вработувања.

За да се одговори на прашањето за која од овие алтернативи ќе се определи менаџментот неопходно е да се разбере процесот на развој на работните места. Овој процес подразбира програм на заменици кои би биле со задача во услови кога постојните вработени не можат да одговорат на новите работни места да се вклучат нивните заменици.

Втората можност која се нуди е новите работни места да се пополнат со нови вработени кои мора да одговорат со своите компетенции, знаења и искуство на предизвиците што ги бараат новите работни места.

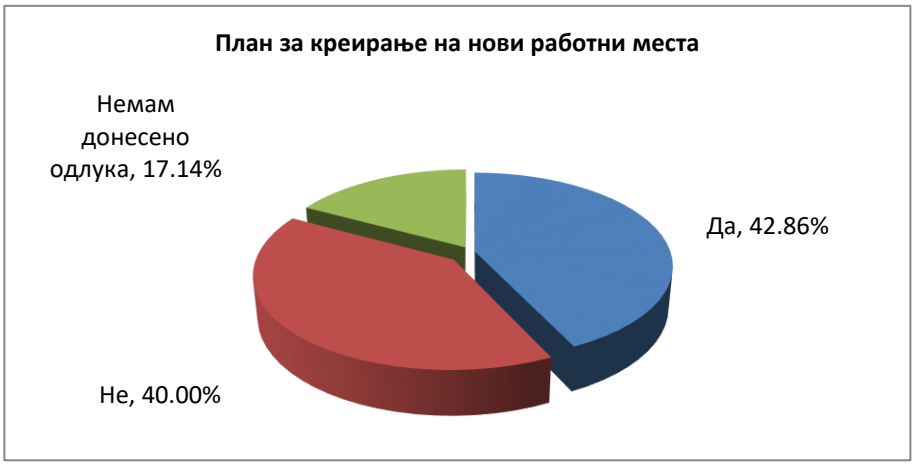
На прашањето дали планирате да креирате нови работни места 42,80% од испитаниците одговориле позитивно што кореспондира со констатацијата дека секој деловен успех и активност бара да се јасно прецизираат потребните активности за да истиот се реализира. Односно, не може да се постигне успех без да бидат поставени цели, стратегии и рокови за нивно реализирање.

Одговорите на ова прашање кои се позитивни на тврдењето за креирање на нови работни места, кореспондираат со одговорите за зголемување на обемот на производство, односно 42,80% одговориле дека планираат да креираат нови работни места, а 44,76% од испитаниците одговориле дека планираат да го зголемат обемот на работење.

Висок процент анкетираните испитаници, односно 40,00% одговориле дека не планираат нови работни места, а истиот процент е добиен и на прашањето дека 40,95% од испитаниците одговориле дека не планираат да го зголемат обемот на работење.

Неопределениот број на испитаници кои немаат донесено одлука на овие прашања е скоро идентичен што покажува дека оние кои не се определиле за прашањето за зголемување наобемот на работење кореспондира на оние кои не планираат да креираат нови работни места.

Графикон бр. 20:План за креирање на нови работни места



Прашање бр. 21: Кои профил на стручна спрема ви е потребен?

Табела бр. 21:Потреби од стручна спрема

Оценка	Број на испитаници	Учество
ВСС	49	46,67%
ССС	39	37,14%
Нема потреба за нови вработувања	11	10,48%
Немам донесено одлука	6	5,71%
Вкупно	**105**	**100,00%**

Човечкиот капитал претставува потенцијалот кој го имаат вработените во компанијата, нивното знаење, вештина и креативна способност. Човечкиот капитал се гради и генерира преку формални и неформални едукации, работно искуство, специфични знаења и искуство во работењето.

За важноста на човечкиот капитал како индивидуален човечки ресурс во литературата се присутни голем број на истражувања чија основна цел е да се оцени влијанието на овој ресурс во целокупното работење.

Кога станува збор за ресурсите во една компанија, а се од видлива природа спаѓаат: спаѓаат човечките ресурси, физичките ресурси, материјалните ресурси, организациските ресурси, како и финансиските ресурси.

Со цел да се обезбеди поголема опфатеност на истражување на главната хипотеза во овој труд, во претходните прашања предмет на истражување беа финансиските ресурси претставени преку сопствени средства и позајмен капитал, како и организациските ресурси кои играат значајна улога во

создавањето на неопходните услови за реализација на успешна маркетинг стратегија.

Човечките ресурси можат да бидат претставени преку менаџерите и работниците. Многу е значајно откога ќе се донесе одлука дека треба да се зголеми обемот на работењето на една компанија и дека треба да се креираат нови работни места да се определи каков профил на стручна спрема е потребен за овие работни предизвици.

Кога ќе се донесува одлуката потребно е да се имаат во предвид потребите кои произлегуваат од промените во производствената ориентација на компаниите, нејзината пазарна ориентација, како и технолошката концепција која се однесува на обработка на материјалите, информациите и другите влезови во процесот на работењето.

Сето ова не може да се реализира доколку не се земат во предвид промените во организациското управување и промените во човечките ресурси.

Кон оваа анализа треба да се имаат во предвид и потребната работна успешност која треба да се постигне, неопходните знаења од новите технологии, како и насочување на нововработените со едукација и стекнување нови практични знаења и вештини кои ги бараат работните процеси.

Според добиените одговори 49,52% од испитаниците се определиле дека овие профили треба да бидат со висока стручна спрема, а 40,00% од испитаниците се определиле за средна стручна спрема. Само 10,48% одговориле дека нема потреба од нови вработувања и 5,71% дека нема донесено одлука по ова прашање.

Бројните истражувања на оваа тема покажуваат дека висококвалификуваните вработени ги менуваат своите работни места секоја втора до трета година. Причини за ова се дел од финансиска природа претставена како повисока плата, па се до заситеноста на работното место и лошата работна атмосфера.

Поврзувајќи ги овие две прашања односно прашањето каков профил на стручна спрема е потребен, прашање од аспект на менаџментот и работодавците и трендовите кои се присутни кај вработените за нивното мислење за работните места се наметнува заклучокот дека се работи за исклучително динамично прашање коешто бара урамнотежување на интересите помеѓу работодавачите и вработените. Тоа воопшто ниту е лесно ниту е едноставно, а од него директно зависи успешноста на работењето на компанијата.

Графикон бр. 21:Потреби од стручна спрема



3.8. Потврдување на хипотезите во истражувањето

Главна хипотеза:

Менаџирањето со промените има значително влијание врз формирањето и реализацијата на маркетинг стратегијата.

Главната хипотеза е анализирана преку анкетното прашање број 2 каде што е потврдено дека над 90,99% од испитаниците се определиле дека одговорни за реализација на маркетинг стратегијата се вработените, раководителите, а во одредени случаи и надворешни групи. Со оваа констатација се поаѓа понатамошното истражување како и на кој начин овие актери влијаат на промените кои што се случуваат во компаниите вклучително и маркетинг стратегиите.

Во анкетното прашање број 5 каде се истражува приоритетот на деловната цел на компаниите се потврдуваат констатациите дека поголемиот извоз н странски пазари и воведување на технологиите заедно со зголемување на продажбата се определуваат за нови економски предизвици во работењето. Овие предизвици имаат потреба да се менаџираат и како резултат на успешното или неуспешното менаџирање на овие промени ќе се определи и ефикасноста и ефективноста на маркетинг стратегијата.

Промените кои се предмет на анализа во испитното прашање број 6 ги потврдуваат претпоставките на овој труд дека економските фактори и факторите претставени преку работењето на добавувачите и купувачите значително влијаат во вкупниот амбиент на секоја компанија. Кон овие високи проценти на потврдување на тврдењето за неопходност од промени се надополнуваат и одговорите кои се поврзани со реинвестирањето во развојот на нови производи и услуги.

Во овие одговори преовладува висок процент на испитаниците кои сметаат дека реинвестирањето е неопходно во нови производи како неопходна економска активност за да се одржи конкурентската предност на компанијата.

Одговорите кои се добиваат во анкетното прашање број 13 кои ги анализира пазарната позиција на компанијата ја допрецизира големото влијание на надворешното окружување на секоја компанија.

Кога се прави анализа на главните проблеми во работењето на компанијата исто така препознаваат дека е неопходна конкретна акција од менаџментот за надминување на овие проблеми.

Начинот на решавање на овие проблеми е отсликан во одговорите на прашањата број 20 и 21 кои ги анализираат потребата од кој профил на стручна спрема е потребен на вработените за да можат да одговорат на менаџирањето со промените како и прашањето број 20 кое одговара дали компаниите планираат да креираат нови работни места.

Сите добиени одговори упатуваат дека менаџирањето со промените има значително влијание врз формирањето и реализацијата на маркетинг стратегијата, а добиените одговори ја потврдуваат главната хипотеза.

Посебна хипотеза 1:

Пазарните услови влијаат на процесите кои се поврзани со менаџирањето со промените.

Оваа посебна хипотеза е анализирана преку анкетното прашање број 4 каде што испитаниците треба да одговорат на прашањето каква е конкуренцијата во дејноста каде што тие нудат производи и услуги. И не само тоа, многу е значајно дали навремено одговараат на овие промени кои се добиваат во прашањето број 3 каде што испитаниците им е понуден одговор дали навремено реагираат на овие промени. Исто така како контролно прашање е понудена и анализа на тврдењето дали на промените на производите и услугите кои ги нуди конкуренцијата компаниите одговараат веднаш. И во овој случај се потврдува посебната хипотеза број 1 дека пазарните услови влијаат на процесите кои е поврзани со менаџирањето на промените. Односно, во конкретното истражување тие имаат исклучително важно влијание во економските активности на компаниите иако според добиените одговори не се секогаш тие реакции проактивни.Потребата од понатамошна анализа на посебната хипотеза број 1 е продолжена со барањето на причини зошто само 20,95% од испитаниците одговориле дека на промените реагираат проактивно, а висок процент од 69,52% од испитаниците реактивно.

Посебна хипотеза 2:

Компетентноста и квалификациите на вработените се во директна корелација во создавањето на ефикасна и ефективна маркетинг стратегија.

Во одговорите со кои се анализира посебната хипотеза број 2 се прави по длабинска анализа за тоа кои карактеристики треба да ги поседуваат вработените во маркетинг службите. Кон овој сет на прашања се вклучува и прашањето број 11 кое се однесува на креативноста како многу значајна и основна алатка во изработката на маркетинг стратегиите.

Добиените одговори дека најзначајни квалификации се стручноста, креативноста, способноста на личноста да се вклучи во развојот на кариерата како и информираноста и одговорноста потврдуваат дека постои голема меѓузависност помеѓу компетентноста и квалификациите на вработените и создавањето на ефикасна и ефективна маркетинг стратегија. Со овие добиени одговори се потврдува посебната хипотеза број 2.

Посебна хипотеза 3:

Конкурентската предност на компанијата е во директна корелација со менаџирањето со промените.

Прашањето број 15 се обидува да одговори дали оваа посебна хипотеза број 3 треба да се потврди или не и согласно добиените одговори може да се констатира дека истата се потврдува.

Оваа анализа се согледува преку компетенциите на вработените, цента на производите, квалитетот и технологијата.

Исклучително важно и значајно е како менаџментот и вработените ќе одговорат на предизвиците на кого од овие фактори ќе му дадат предност при формирањето на деловната политика компанијата, а со тоа директно ќе одговорат на промените кои што се случуваат во и надвор од организациите. И во овие анализи се потврдува констатацијата дека соодветното и навременото менаџирање со промените директно влијае на конкурентската предност на компаниите коишто понатаму се рефлектираат во формирањето на деловната стратегија на секоја организација каде што еден дел претставува и маркетинг стратегијата.

За потребите на овој магистерски труд беа опфатени 21 прашање кои дел директно, а дел индиректно дадоа одговор не само на поставените хипотези, туку и на самите задачи на ова истражување.

Бидејќи промените се дел од животот, а секојдневно присутни во економскиот живот потребата од нивно понатамошно истражување е процес кој континуирано тече и бара целосна посветеност не само од менаџментот на компаниите туку од сите вработени. Само со целосно и навремено анализирање, следење, информирање и соодветно реагирање на промените кои што се во самата компанија и надвор од неа може да се создаде успешна компанија која секогаш ќе има конкурентска предност на своите производи и услуги.

4. Заклучни согледувања и препораки

Според досегашните теоретски анализи и практични истражувачки активности кои се добиени од овој труд, а имајќи ја во предвид главната истражувачка хипотеза, може да се заклучи дека главни носители за реализација на поставените цели и маркетинг стратегијата се вработените, раководителите, а во одредени случаи и надворешни стејкхолдери.

Приоритет на компаниите е поголемиот извоз на странските пазари и воведување на нови технологии во работењето кои заедно преку економската активност на добавувачите и купувачите го формираат целокупниот економски амбиент во кој работи компанијата.

Во успешното справување со менаџирањето на промените многу е значајно истите навремено да се детектираат, следејќи ги и конкурентските компании и нивното влијание на состојбите на пазарот.

Преку длабинската анализа секоја компанија треба преку креативност, стручност, способност, информираност и одговорност да одговори на предизвиците кои стојат пред создавањето и реализацијата на секоја маркетинг стратегија.

Исклучително важно и значајно е како менаџментот и вработените ќе реагираат на современите предизвици и истите ќе ги инкорпорираат во стратегијата на секоја компанија, со посебно значење на делот кој се однесува на маркетинг стратегијата.

Промените кои се константа од животот на секој човек се сè поприсутни во економскиот животен циклус на секоја компанија и затоа само со навремено и сеопфатно нивно анализирање може да се одговори на борбата за опстанок на пазарот.

Во овој труд еден значаен дел на прашањата кои беа поставени се добија одговори коишто беа предмет на истражувања, согледувања, но останаа важни прашања коишто не се опфатени во овој труд, а според добиените одговори посакувано е да се истражуваат во некојнареден период.

Ова се однесува на делот од потребните квалификации и стручна спрема на идните профили потребни за работењето на компаниите, постојано ажурирање на планот за креирање на нови работни места, како и потребата од константно следење на главните проблеми кои се појавуваат во работењето.

Иако не само во овој труд, воопшто присутна е констатацијата дека вработените се клучен ресор на современото работење, но се наметнува потребата од создавање од поиновативна, пофлексибилна маркетинг служба во секоја компанија.

Промените ќе бидат секогаш присутни се додека еден субјект е активен, но и потребите за нивно ефикасно и ефективно вклучување во маркетинг стратегиите како составен дел на секоја деловна стратегија.

Библиографија

Adižes, I. (1987). *Kako Riješiti Krizu Poslovanja.* Zagreb: Globus.

Adižes, I. *Upravljanje Životnim Ciklusa Preduzeća.* Beograd: Grmec - Privredni pregled.

Aguilar, F. J. (1988). *General Managers in Action*. Oxford: Oxford University Press.

Anderson, D., & Anderson, L. A. (2010). *Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership.* San Francisco, CA: Pfeiffer.

Appleby, R. C. (1994). *Modern Business Administration*. London: Financial Times Management.

Appleyard, D. R., & Field, A. J. (2001). *International Economics.* McGraw-Hill.

Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management* (3rd ed.). London: Kogan Page.

Armstrong, M. (2009). *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines.* London: Kogan Page.

Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward 2010.*

Bacal, R. (2004). *Manager's Guide to Performance Reviews.* New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy.* Essex: Pearson Education Limited.

Kaplan, R. (1983). *Measuring Performance: A new Challenge for Managerial Accounting Research*. *Accounting Review* , 686-705.

Kotler, P. (1999). *Kotler on Marketing: How to Create, Win and Dominate Markets.* New York: The Free Press.

Kotter P. J. (1996). *Leading Changes*. Harvard Business School Press.

Kotter R. J. (2001). *What Leaders Really Do*". Harvard Business Review.

Paton, R. A., & McCalman, J. (2008). *Change Management: A Guide to Effective Implementation.* London: SAGE Publications Ltd.

Phillips, J. J. (1999). *Accountability in Human Resource Management.* Woburn, MA: Butterworth-Heinemann.

Phillips, J. J., Stone, R. D., & Phillips, P. P. (2001). *The Human Resources Scorecard: Measuring the Return on Investment.* Woburn, MA: Butterworth–Heinemann.

Porter, M. E. (May/Jun 1990). *New Global Strategies for Competitive Advantage*. *Strategy & Leadership* , p. 4-14.

Warrilow, S. (2010). *Surviving Change: Change Models & Methods.* Stephen Warrilow Lynton Glenthorne Ltd.

Адижес, И. (1994). *Овладување со промените.* Скопје: Детра.

Прилог бр. 1: Анкетен прашалник

1. Колкав е бројот на организациски нивоа во вашето претпријатие (од најниско до највисоко ниво)?
2. Кој во вашата организација е одговорен за реализација на маркетинг стратегијата?
3. На потребите на купувачите нашата компанија на пазарот е меѓу првите кои реагира на промените
4. Каква е конкуренцијата во дејноста или пазарот во кои делува вашата организација?
5. Според вас која е деловната цел на вашата компанија?
6. Кои фактори влијаат на организациските промени во компаниите?
7. Најмалку еднаш годишно во нашата компанија ги испитуваме можните влијанија на промените во нашето окружување.
8. На промените на нашите производи и услуги кои ги нуди конкуренцијата, нашата компанија реагира веднаш
9. Еден од нашите водечки принципи е реинвестирање во развојот на нови производи и услуги
10. Кога нешто значајно се случува со нашите најголеми купувачи или состојбата на пазарот, тоа го дознаваме за кратко време
11. Креативноста е многу значајна и основна алатка во изработка на маркетинг стратегиите
12. Се трудиме да ја одржиме конкурентската предност
13. Пазарната позиција и структурата на пазарот ја одредуваат стратегијата и организациската структура на компанијата
14. Според вас кои карактеристики (квалификации) треба да ги поседува вработениот во маркетинг службите?
15. На што се темели конкурентската предност на вашата компанија?
16. Дали вашата организација ги препознава вработените како клучен ресурс на современото работење:
17. Кои се главните проблеми во вашето работење?
18. Кои финансиски средства ги користите за да го проширите вашиот бизнис?
19. Дали планирате да го зголемите обемот на работење?
20. Дали планирате да креирате нови работни места во рамки на вашето работење?
21. Кои профил на стручна спрема ви е потребен?

Прилог бр. 2: Содржина на табели и графикони

Содржина на табели

Табела бр. 1:Број на организациски нивоа во компаниите 44

Табела бр. 2: Одговорни лица во компаниите за реализација на маркетинг стратегијата 45

Табела бр. 3:Начин на одговор кон промените 47

Табела бр. 4:Јачина на конкуренција во дејноста или пазарот 48

Табела бр. 5: Деловни цели на компаниите 49

Табела бр. 6:Фактори кои влијаат врз организациските промени во компаниите 50

Табела бр. 7:Фреквенција на испитување на можните влијанија 52

Табела бр. 8:Брзина на одговор на промените на производите и услугите 53

Табела бр. 9:Реинвестирањето како водечки принцип 54

Табела бр. 10:Брзина на дознавање на информациите 56

Табела бр. 11:Креативноста како основна алатка за изработка на маркетинг стратегиите 57

Табела бр. 12:Одржување конкурентската предност 58

Табела бр. 13:Пазарната позиција и структурата на пазарот ја одредуваат стратегијата и организациската структура на компанијата 60

Табела бр. 14:Карактеристики/квалификации на вработениот во маркетинг службите 61

Табела бр. 15:Основи на кои се темели конкурентската предност на компаниите 63

Табела бр. 16:Вработените како клучен ресурс на компаниите 64

Табела бр. 17: Главни проблеми во работењето 66

Табела бр. 18:Видови финансиски средства за проширувањето на бизнисот 68

Табела бр. 19: План за зголемување на обемот на работење 70

Табела бр. 20: План за креирање на нови работни места 71

Табела бр. 21:Потреби од стручна спрема 73

Содржина на графикони

Графикон бр. 1:Број на организациски нивоа во компаниите 44
Графикон бр. 2:Одговорни лица во компаниите за реализација на маркетинг стратегијата 47
Графикон бр. 3:Начин на одговор кон промените 48
Графикон бр. 4:Јачина на конкуренција во дејноста или пазарот 49
Графикон бр. 5:Деловни цели на компаниите 50
Графикон бр. 6:Фактори кои влијаат врз организациските промени во компаниите ... 51
Графикон бр. 7:Фреквенција на испитување на можните влијанија 53
Графикон бр. 8: Брзина на одговор на промените на производите и услугите 54
Графикон бр. 9: Реинвестирањето како водечки принцип 56
Графикон бр. 10:Брзина на дознавање на информациите 57
Графикон бр. 11: Креативноста како основна алатка за изработка на маркетинг стратегиите 58
Графикон бр. 12: Одржување на конкурентската предност 59
Графикон бр. 13:Пазарната позиција и структурата на пазарот ја одредуваат стратегијата и организациската структура на компанијата 61
Графикон бр. 14:Карактеристики/квалификации на вработениот во маркетинг службите 62
Графикон бр. 15:Основи на кои се темели конкурентската предност на компаниите .. 64
Графикон бр. 16:Вработените како клучен ресурс на компаниите 66
Графикон бр. 17:Главни проблеми во работењето 67
Графикон бр. 18:Видови финансиски средства за проширувањето на бизнисот 70
Графикон бр. 19:План за зголемување на обемот на работење 71
Графикон бр. 20:План за креирање на нови работни места 73
Графикон бр. 21:Потреби од стручна спрема 75