

ПРОЦЕС НА ПРОМЕНИ ВО МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈАТА И СТРУКТУРАТА

Апстракт

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

Важен фактор за создавање на соодветна организација на маркетинг секторот е начинот на поврзување со потрошувачите на производите и корисниците на услугите. Големината на пазарот (на локално, национално или меѓународно ниво) влијае на организацијата на маркетинг секторот. А негова улога е да го зголеми бројот на потрошувачи и фреквенцијата на купување, со истовремено подобрување на производната програма и системот на продажба на производите. Маркетингот треба да се сфати како култура на однесување кон потрошувачите. Затоа, иницијативата на менаџментот треба да биде кон прилагодување на производите на барањата на купувачите. Всушност, маркетингот е посебна менаџмент функција која ја креира културата на однесување на производителите во согласност со културата на однесување на потрошувачите.

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

Abstract

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

Important factor for creating of appropriate marketing organization of the marketing sector is the way of connecting with the product consumers and the users of the services. The size of the market (on local, national or international level) influence on the organization of the marketing sector and the role of the marketing sector is to increase the number of consumers and to increase the frequency of the purchases with simultaneous improvement of the production program and the selling system of the products as well. The marketing should be understood as a behaving culture of

the manufacturers towards the consumers. Therefore the initiative of the marketing must be pointed towards adaptation of the products to the demands of the buyers. In fact, the marketing is a special managerial function which creates the behaving culture of the buyers.

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

Вовед

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

Добрата организација на маркетинг активностите е основната претпоставка за успешно спроведување на маркетинг стратегиите и успешното работење на претпријатието.

Добра е онаа организација која што има вистинска, пазарна ориентација, која што е чувствителна на промените во средината, која што е доволно флексибилна да може брзо да се прилагодува кон промените на пазарот и во која што работат вистински професионалци од подрачјето на маркетингот¹.

Организацијата на маркетинг секторот треба да одржува директен баланс помеѓу прилагодливоста и стабилноста. Стабилноста на маркетинг секторот е значајна за организацијата, бидејќи на тој начин таа може да обезбеди ефикасен начин на функционирање. Промените кои се јавуваат во екстерното или интерното окружување го доведуваат маркетинг секторот во ситуација да работи постојано под неизвесност и со ниско ниво на ефикасност. Бидејќи, маркетинг секторот е дел од организациската структура на претпријатието, тогаш неговата неефикасност се пренесува на целото претпријатие.

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

Структурата на активностите се поставува врз основа на поделбата на работата и можноста да се обезбеди координација на активностите. Мора да има поставено јаки граници на поделните делови (органizaциски единици) на организацијата. Ова е важно, затоа што добар дел од работите на претпријатието ги извршуваат други организации и институции. Тоа е случај и со маркетингот кој што се потпира на бројните организации и институции, како што се агенциите за производствена пропаганда и организациите кои што се занимаваат со истражување на маркетингот. Сите тие организации и институции го сочинуваат маркетинг системот.

¹ Baker M. J. (1985), Marketing Strategy and Management, Macmillan Publishing Company., стр. 371

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

При промените на организационата структура со оглед на комплексноста на самата производствената активност и маркетингот посебно, менаџментот мора да создаде план и да го дефинира местото и улогата на маркетингот во организационата структура.

1.Организациски промени и нивното адаптирање кон позитивните современи тенденции

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

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

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

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

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

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

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

Може да се случи организациското дизајнирање на претпријатието да не придонесе за успешно организирањето на претпријатието (т.е. на неговата организациската структура и организациската политика) односно да не одговара на претпријатието. Како фактори кои придонесуваат за лошото дизајнирање на организацијата можат да се јават: неспособноста на лицата кои што вклучени

во маркетингот правилно да ги антиципираат маркетинг промените пред да се случат, односно тие наместо проактивно, постапуваат реактивно, недостиг на потребните информации на местото каде што се донесуваат одлуките, споро реагирање на промените во средината, слабото предвидување на трендовите во маркетинг средината и конфликтите во задачите на поединците и најчесто во маркетинг организацијата².

Доброто организациско дизајнирање на претпријатието (т.е. на неговата организациската структура и организациската политика) кореспондира со стратешкиот план за маркетингот, кој ги координира активностите кои се битни за примената на планот, врши спецификација на активностите, ја подобрува ефикасноста и исто така, организацијата е структурирана околу одговорноста за резултатите и одговара на влијанието на менаџерите на резултатите и истата е прилагодлива на промените на пазарот³.

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

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

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

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

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

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

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

² Marketing Management: A Comprehensive Reader (1986), edited by J. H. Shet and D. E. Garet, South-Western Publishing Company, Cincinnati., стр. 178

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

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

Рационалниот модел на организирање и управување на организацијата го карактеризира *флексибилна внатрешна структура* со мали организациони единици. Тоа всушност, значи напуштање на крутиот и инертен шаблон на организирање и управување.

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

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

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

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

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

- претставуваат основа за мерење на деловните резултати, со што овозможуваат воспоставување на интерни економски и деловни односи со другите организациони единици во претпријатието⁴.

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

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

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

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

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

Ваквиот начин на организација и раководење дава можности за:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

работите по организациони единици, притоа земајќи ги во предвид како критериум, функциите кои што поедини организациони единици ги извршуваат.

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

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

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

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

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

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

Организациската структура може да се гледа и како метод за регулирање на однесувањето за да се остварат целите на работење на координиран начин. Таа придонесува работната активност во претпријатието да се извршува на релевантно стабилен и предвидлив начин. Промените во стратегијата, како рационално реагирање на промените во средината бараат прилагодување во организацијата најчесто заради промените на методот на работа со средината. Тоа посебно е случај со маркетингот како работна функција.

3. АДАПТИРАЊЕ НА МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈАТА И ОРГАНИЗАЦИСКАТА СТРУКТУРА НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО ВО ЕРАТА НА ГЛОБАЛНОТО ПАЗАРНО СТОПАНИСУВАЊЕ

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

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

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

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

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

Некои извршени истражувања укажуваат дека во догледна иднина организациската структура на претпријатијата ќе биде базичен критичен фактор за остварување на успехот во меѓународната конкуренција⁵.

Всушност, организациската структура станува стратешка или диферентна предност, доколку е усогласена со принципите на работење во современото светско производство. Затоа, најважно е да се создаде организациска способност, во вистински момент да се реагира на стратешките предизвици на меѓународниот пазар, и притоа да не се доведе во прашање постоечката производна активност.

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

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

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

⁵ McColdrick S. (1989). Managing Across Border, Harvard Business School Bulletin, October. стр. 15

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

Меѓународни маркетинг стратегии и организации⁶

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

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

Во одреден број случаи каде што не оговара, се потпира на еден принцип, се оди на матрична организација која што најчесто го комбинира производниот и географскиот принцип.

Менаџерот на производи е одговорен за целиот пазар за одредени линии на производи, а менаџерот на пазарот за одредени пазари за сите линии на производот.

Постои мислење дека претпријатијата кои што ги користат стратешките работни единици по производни принципи се развиваат побрзо од оние кои што го користат географскиот принцип за нивното организирање. Доколку производната програма е подиверсификувана, сè повеќе елементи се во прилог на создавање на меѓународните стратешки работни единици организирани по производните принципи⁷. Се смета дека таквата форма на организација успешно се концентрира на потребите на знаењата на едно место, додека географската организација бара поголем број на луѓе од општ профил.

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

Статусната (правната) организација постои само на хартија - потребно е да се задоволи со правни прописи од земјата и општите посебни цели на претпријатието (да ги намали даноците и рестрикциите во работењето).

⁶ McColdrick S. (1989). Managing Across Border, Harvard Business School Bulletin, October., стр. 15

⁷ Hout T.M. et al. (1982) How Global Companies Work Harvard Business Review, September-October., стр. 103.

Статусната организација ја дефинира правната и сопственичакта структура која што ги поврзува филијалите со централата на претпријатијата. Секоја филијала на претпријатието во странство може да има личен статус во зависност од правниот систем на земјата.

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

Придонесот на глобалниот маркетинг во адаптирањето на претпријатието спрема позитивните промени, ќе биде поголем доколку дејствува во организациска структура која што му овозможува на претпријатието да реагира на разликите во пазарната средина, збогатено со знаењето и искуствата за поделните национални пазари.

Стратегијата и организациската структурираност на глобалниот маркетинг ќе придонесе за успешно котирање на претпријатието на глобалниот пазар, доколку овозможи добро знаење, односно добро познавање на следниве четири компетентности на глобална основа и тоа на: 1) географијата (односно добро познавање на одредени земји, региони, подрачја, пазари и сл), 2) производот и know - how, 3) функционалната компетентност и 4) потрошувачите и нивните потреби⁸.

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

Заклучок

Новата маркетинг стратегија бара нов профил на компетентност на претпријатијата и нова стручност за активностите насочени кон потрошувачите. Маркетингот се јавува како функција која на претпријатието му помага да ги подобри резултатите во работењето, со проширување на својата рамка над традиционалниот однос потрошувач-производство, за да обезбеди поголем обем на испорака на услугите или финансиските одговорности. Улогата на маркетингот треба да се сфати како креатор на стратегијата за избор на целни пазари, сегментација, позиционирање и развој на производите и пазарите. Секое претпријатие кое активно настапува на меѓународниот пазар, мора да ја има во предвид потребата од адаптирање на својата организациска структура, како по форма на структурираност на организациските единици, така и по специјализација и координација на маркетинг активностите на меѓународниот пазар. Луѓето кои работат на маркетинг стратегијата треба да бидат доволно мотивирани за успешно функционирање, а системот на информирање и комуникација треба да овозможи ефикасна координација и контрола со што претпријатието активно и иновативно ќе влијае на случувањата во средината.

⁸ Keegen J.W. (2002), Global Marketing Management, Prentice Hall International Upper Saddle River, N.J., стр. 51

CONCLUSIONS

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

Користена литература:

1. Ball. A. D. (2006), International Business, McGraw-Hill/RWIN, Boston
2. Baker M. J. (1986), Marketing strategy and management. Macmillan publishing company
3. Gravens W. D and N. F. Persy (2006), Strategic marketing, edition McGraw-Hill, Boston
4. Keegen. J. W. (2002), Global marketing Management, Prentice hall international upper saddle river, N. J.
5. Kotler P. (2003), Marketing management, eleventh edition, Prentice Hall, N.
6. McColdrick S. (1989), Managing Across Border, Harvard Business School
7. Hout T. M. (1982), How Global Companies, Harvard business review
8. Shet J. H., Garet D. E., marketing management (1986), South Western Publishing Company
9. Dr Slobodan Dorgic, (1989) Organizacija, rukovodenje inovativno preduzece, Poslivna politika