

ХОЛИСТИЧНИТЕ ИЗМЕРЕНИЯ НА МАРКЕТИНГ БАЗИРАНАТА ОРГАНИЗАЦИЯ

Гл. ас. д-р Димитър Трендафилов
Департамент „Икономика“, Нов български университет
dtrendafilov@nbu.bg

Резюме: Настоящата статия е посветена на връзката между холистичната концепция в маркетинга и успешното пазарното представяне. Първо е разгледано самото понятие за „холистичен маркетинг“, след това е добавено широко описание на същността и характеристиките на т.нар. „гъвкава“ организация („agile“), за да се обясни защо маркетингът през XXI век не е „работата“ само на един отдел, а на всички звена, и какви отношения се постигат чрез нея

между вътрешната и външната среда. За илюстрации на теоретичните постановки са изведени резултатите от допитвания сред специалисти от цял свят, както и конкретен пример за принципите, върху които се гради иновационната култура на Google.

Ключови думи: холистичен маркетинг, маркетинг мениджмънт, адаптивна организация, корпоративна култура, иновации.

THE HOLISTIC DIMENSIONS OF THE MARKETING-LED ORGANIZATION

Assist. Prof. Dimitar Trendafilov, Ph.D.
Department of Economics, New Bulgarian University
dtrendafilov@nbu.bg

Abstract: The article concerns the relation between holistic concept in marketing and successful market performance. First, the notion of “holistic marketing” is discussed, then a wide description of the essence and features of the “agile organization” is added in providing explanation of why 21st Century marketing is not tagged to particular unit, rather refers to all units, and what internal – external en-

vironment interaction has to be achieved. By referring to the research on marketers’ opinion from all over the world and to a particular example of the principles of the culture of innovation of Google, theoretical formulations receive practical illustrations.

Keywords: holistic marketing, marketing management, agile organization, corporate culture, innovation.

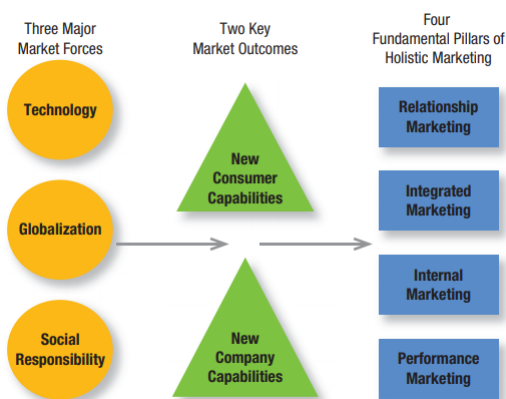
Въведение

В свое интервю за специализираното издание Marketing Week, предприемачът и автор на няколко значими монографии върху маркетинга и продажбите Сет Годин (2018) подчертава, че маркетингът всъщност не е позиция или професия, а конкретна **дейност** – нещо *което се прави*, без значение от формалности като наименования, длъжностна характеристика или специфициран лист със задачи, пришити към конкретна работна позиция или отдел в дадена компания. Забележката му има отношение не само към качествата и усилията на индивидуален специалист, но и към концепцията за „холистичен“ маркетинг на една цяла организация, тъй като ролята на всички звена в нея в „правенето“ на маркетинг е нещо повече от интересна идея, нахвърляна на хартия – тя е реалност, която ясно отделя посредствените от отлично представящите се на пазарната сцена бизнеси. Накратко казано, може би не всеки служител би се нарекъл маркетинг експерт, нито веднага би видял връзката си с общата маркетингова концепция, но на практика е с някакво ниво на принос за пазарното представяне на компанията си (особено що се отнася до системата за вземане на решения, както уточняват Joshi and Giménez, 2014, p. 68 ff.) и това следва да се толерира и управлява в хода на изпълнение на общата маркетингова визия.

Сама по себе си холистичната философия за маркетинга вече не е новост, въпреки че със сигурност множество организации се затрудняват първо да я разберат и на следващо място да я прилагат. Нека първо дадем едно определение, за да имаме по-стабилна основа. Kotler & Keller (2016, p. 18) посочват, че това е „разработване, дизайн и осъществяване на маркетингови програми, процеси и активности, които разпознават широките обхват и взаимозависимостите в съвременната маркетингова среда“. Въпреки че и това е по-абстрактно на пръв поглед

описание, дефиницията констатира един важен факт – маркетингът е излязъл от онази изолация, в която дълго време е бил поставен. Според някои компании той е „бекофис“ дейност и/или звено, посветено единствено на рекламата, докато производството и търговците вършат истинската работа (Joshi and Giménez, 2014). Променящите се условия на средата обаче показваха погрешността на тази теза. В този ред на мисли Kotler & Keller (2016) посочват четирите измерения на холистичната маркетингова организация (фиг.1, вдясно):

- **вътрешен маркетинг** – вътрешната комуникационна система да гарантира, че всеки в организацията е наясно и прилага в работата си подходящите маркетингови принципи;
- **интегриран маркетинг** – гарантиране, че многобройните средства, чрез които се създава, доставя и комуникира стойност за потребителя, се използват и комбинират по най-добрия възможен начин;
- **маркетинг на взаимоотношенията** – изграждане и поддържане на богати и многостранни отношения с потребители, търговци и други партньори в маркетинговия процес;
- **маркетинг базиран на представянето** – проследяване и контрол на постъпленията за бизнеса, генерирани от маркетинговите програми (възвръщаемостта на инвестициите, ефекти от управлението на портфолиото и търговските канали, ефективност от работата с партньорите и т.н.), както и отчитане на ефектите от тях по отношение на екологията, обществото, етиката и правния мир.



Фиг. 1. Схематично излагане на новите реалности в маркетинга, съдържащо (от ляво на дясно) трите основни сили на промяната към холистичен маркетинг (технологии, глобализация, социална отговорност), практическия израз на промяната (нови качества и способности и на потребителите, и на компаниите) и четирите фундаментални стълба/измерения на холистичния маркетинг

Източник: Kotler & Keller, 2016, p. 49

В подкрепа на казаното, когато коментира целта на създаването и развиването на успешен бранд, главният анализатор на изследователската агенция Millward Brown Найджъл Холис (2017) изрично подчертава, че тази цел не се задава сама по себе си и първите, които трябва да са наясно с нея, са служителите на компанията, без изключения. Това напомня и съществената забележка на Чан Ким и Моборньо (2006), че всяка стратегическа промяна, особено ако е свързана със съществена стойностна иновация (отваряне на „син океан“), е загубена, ако не срещне подкрепата на служителите и не се преодолее първоначалната съпротива и недоверие. Така Холис формулира гледната си точка по следния начин (2017, с.123):

„За една организация е много по-вероятно да функционира целенасочено и да е убедителна в посланията си, когато всички нейни дейности са свързани с целта на бранда (...) За да бъде възприеман като смислено различен, брандът трябва да предлага нещо, което неговите конкуренти не предлагат, а това предложение трябва да намери отклик

сред потребителите. Това е най-вероятно да се случи, ако бизнесът е наясно относно целта на своя бранд и ако брандът предоставя различно изживяване, което обещава“.

Изследванията показват още, че в маркетинга битува един парадокс (Холис, 2017, с. 277). Докато литературата и действащите маркетинг специалисти са фокусирани върху това да разберат каква част от съзнанието на потребителите владее и колко силна връзка трябва да се изгради с тях посредством различни канали и форми на комуникация, то истинските носители на даден бранд всъщност са *служителите в компанията-собственик*. Причината и за двете обстоятелства е на практика една и съща и много проста за обяснение – заетите в маркетинга „живеят“ с брандовете, върху които работят, познават ги добре, ангажирани са и емоционално с тях, поради което смятат, че и потребителите имат същите знания, чувства и отклик на марките като тях. Но обикновените хора нямат нито толкова много време, нито разполагат с толкова много информация, за да дадат същите резултати откъм разпознаваемости и възприемане на марката, както го правят специалистите.

Корпоративната култура и маркетинга

Корпоративната култура е обект на изследвания и оживена дискусия още от 70-те години на XX век насам, но промените в бизнес климата в новия век утвърдиха необходимостта от познаването на нейната структура, динамика и резултати (McCracken, 2011). Писмените материали по темата обаче едва отскоро започнаха да се явяват по-често онлайн и което е по-важно, на достъпен език. Досега оставаше впечатлението, че това е някаква материя, която е разбираема и монополизирана само от затворен кръг академични лица, които само от време на време работят за бизнесите, прилагайки теоретичните си модели с променлив успех (Hofstede, 2001; Тромпенаарс и Хампдън-Търнър, 2004; Schein, 2010). Положителен пример за функциите и ефектите на културата в полза на пазарните

резултати обаче имаме с Toyota, която дълго време е високо ефективен производител, разчитащ на просветено и компетентно лидерство, управление на таланти, бавно, но постоянно самообучение и стремеж към високо качество, детайлно описани от Лейкър (2005; Лейкър и Майер, 2010). Говорейки за конкретни продукти, продуцирани от съзнателно регулираната корпоративна култура, то натискът отвън и прегрупирането отвътре са довели до успешни продукти като Corolla, Prius и луксозния бранд Lexus.

От гледна точка на маркетинга има един много важен фактор, който може да осветли в голяма степен важността и дори задължителността на постоянния фокус върху подобряването на организациите. Още от края на миналото столетие бавно, но със сигурен ход икономиката се завръща към хората. Докато по-рано броят и качеството на произведените блага оформяха мисленето на мениджмънта, то сега е важно какво мислят хората. Тяхното одобрение носи добавената стойност, а никога преди тяхното внимание, обратна връзка, споделено мнение и пр. не са били толкова ключови за успеха на продукти, марки и компании (Зийман, 2005; Piercy, 2009; Котлър и кол., 2010; Русев, 2011; Joshi and Giménez, 2014).

Но да се върнем на това, че „хората“ не са само потребители, но и служители (Alvesson, 2002; Котлър и Каслионе, 2009). Затова двата процеса на „очовечаване“ на икономическите процеси – веднъж, към крайния консуматор и втори път, към стойностните служители, всъщност са във взаимна зависимост. Нещо повече: **корпоративната култура се оказва „продуктът“** на дадена бизнес организация. Това няма да изглежда прекалено провокативно твърдение, ако вземем предвид простото обръщане на перспективата на 180 градуса – никоя компания не може да произведе каквото и да било без да е изградила собствена културно-организационна база за това (Sinek, 2009). Не стоките или услугите са водещи в създаването на културата, а хората, които са основали и развили инфраструктурата те изобщо да се случат. Тук следва да уточним, че културата не зависи от броя хора

в нея. Щом има двама души, събрали се с обща цел и план как да я постигнат, има и култура, макар и на някакво базово ниво. Казано с други думи, пазарната реализация на продуктите е краен и видим за купувачите резултат на поредица процеси, които се простират далеч отвъд производството и зависят от формалните и неформалните връзки в организацията.

Корпоративната култура се основава на приети за даденост допускания (Schein, 2007) или ценности (Хофстеде, 2001), те биват ритуализирани и в края на краищата изкрystalлизират в символи (фиг. 2). Тук под „символи“, освен облеклото, отличителни офиси и пр., може да се разбират и продуктите на дадена компания (както е при Apple, Google, IBM, Nike), тъй като поради по-голямата си информираност потребителите ги свързват със случващото се в компанията, а служителите се чувстват част от създателите на тези крайни продукти.



Фиг. 2. Механизъм на културата в организациите

Източник: по Schein, 2010.

Масшабно световно изследване от 2014 г., посветено на промените в маркетинга и посоката на неговото развитие, провокирани от глобализацията и дигитализация (de Swaan Arons *et al.*, 2014: 62) показва, че

няма нужда да се разсъждава много много за ролята на маркетинга в XXI век, а по-практично би било да се категоризират работещите в него в *три групи* служители, за да е ясно с какво се занимава точно той при новите условия на пазара. Специалистите, работещи в „Мисленето“, имат аналитични способности да се справят с неща като търсенето в бази данни, моделиране на медиамикс и оптимизация на възвръщаемостта на инвестициите. Онези, които са в категорията на „Правенето“ се занимават с разработването на съдържание, дизайн и продукти, а маркетингозите, посочени като работещи за „Чувстването“, отговарят за взаимодействието с потребителите, което обхваща спектъра от платформите за управление на взаимоотношенията с клиентите и обслужването до присъствието в социалните медии и сред онлайн общностите.

Всички интервюирани специалисти препоръчват модела на *организиране на екипи по конкретна задача*, които се водят от идеята за гъвкавост и дисциплина, вдъхновена от разбирането на стратегията и сътрудничество при нейното изпълнение. Това изисква култура, чието централно лидерство върши достатъчно работа, за да са наясно всички с *целите на бранда* и как да се постигнат. Затова маркетингът трябва да търси прозрения относно пазара и потребителите, да насища марката с ключовия замисъл и да доставя богато потребителско изживяване. Казано с други думи, работата им е едновременно да свързват, вдъхновяват, организират, поддържат фокуса, да градят и да влизат в детайли, където и когато е необходимо. Данните от проучванията обаче дават храна за размисъл, тъй като показват, че повечето организации (дори над 50% от отлично представящите се на пазара) все още не са постигнали пълно въвеждане на тази философия, нито пък успешен синхрон (de Swaan Arons *et al.*, 2014).

Гъвкавата (адаптивна) организация и рационализацията на труда

В западните индустриални икономики, каквито ги познаваме днес, йерархичната структура, включваща елементи като кон-

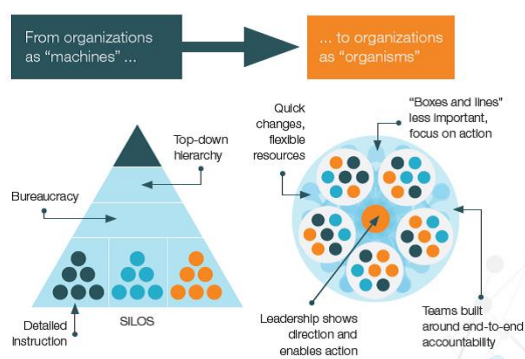
трол, специализация на труда и прогрес, е била необходима и възприемана като синоним на „рационализация“ и редуциране на неопределеността (Adler *et al.*, 1999). Но в един определен момент тя се оказва прекалено тровава и лишена от гъвкавост спрямо високо динамичната бизнес среда, която глобализацията е генерирала десетилетие след десетилетие. Въпреки че в миналото води до стабилност и ефективност, тя култивира бюрокрация, формализъм и консервиране на организацията и както отбелязва Alvesson (2002), помага на високите нива на мениджмънт да придобият прекомерна власт и свободата да бъдат непоследователни и противоречащи си. Това е обстановката, в която се появява концепцията за „гъвкава“ (ориг. „agile“) организация и понастоящем се употребява, за да означа „подвижна“, „адаптираща се“ и „отворена“ към промяната система на управление (Denning, 2015).

Доклад на McKinsey (в Bobrowski, 2017) обяснява трансформацията в бизнес организациите като преминаване от организация „машина“ към организация „организъм“. Основно става дума за въвеждането на принципа на „гъвкавост“ и „адаптивност“ в отношението към външната среда и начина на работа на служителите. Както е видно (фиг. 3), пирамидалният модел е заменен от по-плосък, съставен от ориентирани към действието и изпълняващи задачите с пълна отговорност екипи (Gagné & Deci, 2005). В тази връзка изследването (в Bobrowski, 2017) стига до извода, че има пет общи черти между организациите, възприели „agile“ принципа:

- *те откриват възможности и ресурси навсякъде, и създават стойност заедно с партньорите си;*
- *когато имат пред себе си ясна отговорност и достатъчно власт, хората се ангажират силно и работят достатъчно креативно и продуктивно, без да имат нужда от постоянен контрол и насоки;*
- *промяната е постоянно явление, затова организацията е в готовност*

да посрещне предизвикателствата, без да залага големи и детайлни планове за бъдещето;

- в изпълнение на целите лидерите не наставяват и контролират, а *овластяват и кредитират с доверие служителите си*;
- *технологиите* се отнасят до и са интегрирани в цялата организация, отключвайки стойност и позволяващи бърза реакция спрямо нуждите на компанията и партньорите.

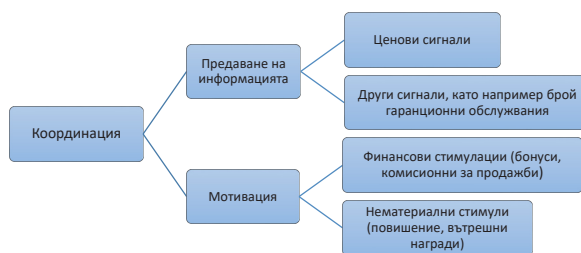


Фиг. 3. Сравнителна диаграма на характеристики на двата типа организация – „традиционен/машина“ (функционалните звена са отделени в силизи, където се спускат „точни инструкции“, бюрократията опосредства разпределението и контрола над целите и задачите, спускани отгоре надолу) и „подвижния/организъм“ (разнородни специалисти работят в екипи по задачи с пълна власт и отговорност)

Източник: McKinsey в Bobrowski, 2017

Според Bahrani (1992) значимите промени в организациите се очертават на хоризонта много преди настъпването на новия век и са включвали процеси, целящи излизане от монолитни и трудно подвижни дизайни, които били задвижвани от точно повтарящи се трансакции и рутинни дейности. Още тогава авторът поддържа тезата, че съвременните предприятия имат необходимост да са гъвкави, което ще рече пълна власт и отговорност. Следователно структурата би трябвало да може да устоява на поражения и провали, да прилага най-адек-

ватните методи, инструменти и подходи в различни ситуации, да бъде отговаряща във висока степен на условията на бизнес средата и да предефинира и разпределя наново ресурсите си, за да се възползва от широките пазарни възможности. Това обаче е лесно да се каже и трудно да се постигне, защото изисква по-бързи и по-богати информационни системи (подобно на изложената на фиг. 4), което е сериозна управленска промяна. В допълнение, самият личен състав може да не е наясно кой какво прави, къде и как точно. За компанията като цяло преминаването към по-голяма гъвкавост може да означава загуба на фокус и данни за това, как отделните звена работят по непосредствените си задачи и как допринасят за постигането на корпоративните цели. В такъв случай балансът се превръща във фундаментален въпрос.



Фиг. 4. Диаграма, представяща информационно-мотивационната система, която има за задача да координира постъпващите отвън данни с политика за поощрение отвътре

Източник: Campbell, 2006, р. 3

Споменатият вече Bahrani (1992) е предложил някои решения и от гледна точка на времето повечето от тях се употребяват днес в областта на управлението на проекти. Адаптивността на организацията може да се постигне посредством редуцирането на времевите периоди между взимането на решение и изпълнението на процес, задача, проект и пр. Друг възможен подход е нарастващата употреба на многофункционални екипи, които да включват експерти от различни звена, отдели, клонове и полета на знание (фиг. 5). В този случай решенията не бива да се бавят и реакцията в дадена ситуация следва да е уместна и в крайна сметка

ефективна. Всичко това има своята логика, доколкото понастоящем времето за реакция е сред критичните фактори за успех в повечето индустрии. Bahrami твърди още, че ако натоварването на всеки от служителите се увеличава, това не би трябвало да е проблем, а точно обратно, би следвало да повиши индивидуалното разбиране как другите части и процеси всъщност функционират. Гъвкавостта намира своя израз в аутсорсинга и сътрудничеството между компаниите (Bahrami, 1992), които изискват трансфер на информация и ноу-хау и извън организациите. Накратко казано, говорим за упра-

вление на знанието във и между екипите на дадена организация, но по същата логика и между свързани организации, най-често стратегически партньори (Armstrong, 2008). Един значим, но малко познат пример за последното е дългогодишното сътрудничество между най-големите в своите сектори в САЩ – за пакетирани стоки – P&G и в търговията на дребно – Walmart. По причина, че имат стратегическа бизнес „зависимост“ един от друг, двата гиганта предпочитат да обединят сили и да следят пазара заедно, създавайки най-доброто за потребителите си.



Фиг. 5. Инфографика, излагаща шестте ключови компонента на подвижна-та/гъвкава организация: плоска организация (1), повече власт на изпълнителите (2), стимулиране на сътрудничеството (3), диалог с потребителите (4), учене чрез експериментиране (5), както и цялостно изградена култура на гъвкавост (6), която да позволява доверие, толеранс на грешките, както и повече и по-свободни взаимоотношения между служителите

Източник: Marshall, 2018

Ако може да се резюмира изложената теоретична рамка, подвижната организация е възможна за изграждане, но онова, което е по-важно за мотивация на служителите, е, че тя се базира на два основни принципа: *повече власт и отговорност за тях*, за да правят/взимат поне оперативни решения, а компанията предприема съзнателна промяна към *споделяне на ресурсите, способности и идеи* една с други, с цел да растат всички заедно, без да се създава излишна конкуренция (фиг. 6). Днес можем да определяме това състояние като „икономика на споделянето“, но изглежда, че до определена степен „гъвкавостта“ трябва да е далеч по-разпространен принцип сред компаниите, осигурявайки им продуктивност и ефективност. Като отхвърлят пълното отмиране на бюрокрацията, много коректно Adler и колегите му (1999) определят подвижните организации като „органични“, комбинация от ниско ниво на бюрокрация и делегиране на власт на служителите. Нейната система функционира в услуга на „онези, които правят нещата“ и се състои от процедури, осъществявани с помощта на членовете ѝ, за да задейства най-добрите практики и да се подобрява чрез идентифициране на добрите възможности.



Фиг. 6. Принципи на работа в „подвижната/гъвкава“ организация

Гъвкавостта не може да бъде постигната при наличието на стриктна и особено висока управленска йерархия, която поддържа прекалено високо ниво на работна автоматизация. Следователно, колкото повече

служители от едно звено или отдел знаят и научават за целите и случващото се в организацията, в това число и за клиентите и партньорите, както и поемат отговорност за своите решения, толкова по-успешен ще е гъвкавият модел (Yukl & Lepsinger, 2004). Според Writson (1980, p. 182) целево-насочените усилия трябва да са толкова специфицирани, колкото всеки от служителите има нужда да бъдат. Това е начинът те да открият повече смисъл, предизвикателство и посока в това, което работят (Sinek, 2009). От друга страна, резултатите и успехите повишават мотивацията и дават обратна връзка на служителите как се представят.

Принципите на иновационно-ориентираната култура, заложили от Google

Корпоративната култура напоследък се свързва предимно с друго популярно понятие – **иновацията**. То обаче създава проблем, тъй като се асоциира предимно към революционен нов продукт и почти никога с организации. Ключовият момент при тях е обаче, че могат да бъдат и такива, свързани с процеси – *управленски и производствени*.

Обект на изложението тук е една от най-производителните, стойностни и основополагащи съвременната икономика на знанието компании – Google (2014). Трябва да започнем с това, че тя е наследник на множество натрупвания в самата „национална“ култура на Съединените щати, която винаги е стимулирала предприемачеството и предизвикването на статуквото (Хофстеде, 2001). Технологичните нововъведения и успешната работа в практически план на местните университети направиха възможна дигиталната революция и икономиката на споделяните ресурси.

Вече бившият изпълнителен директор на Google Ерик Шмит казва, че **културата на компанията и иновациите са едно цяло**, като първата трябва грижливо да се поддържа, за да подстрекава към иновации и да държи организацията конкурентоспособна. Той излага стратегията на компанията в система, базирана на осем принципа, най-релевантните от които ще коментираме тук (в Noviantoro, 2014).

За първите си 10 години Google е нараснала от 2 до 50 хил. души, но принципът е бил винаги един и същ – да се привлекат хора, които имат амбиция да се заемат с решаването на големи и важни проблеми и да правят велики неща за света. Компанията държи висока летва, за да е сигурна, че ще я „прескочат“ качествените служители, които ще се задържат. Критерии при подбора по време на интервюто, след първоначалната фина селекция, са: 1. Познания за конкретната работа, 2. Лидерство (т.е. демонстрация на лидерски качества), 3. Общи когнитивни способности (т.е. как се подхожда към проблемите) и 4. (Силна) Персоналност. От всичко това става ясно, че активното отношение към работата и хората, с които си обвързан в компанията, са по-важни от желанието за присъединяване към организацията, таланта сам по себе си и/или дори възрастта на кандидата.

По-нататък, шефът на дивизията “Google X“, отговаряща за произвеждането на авангардни технологии Астро Телър казва, че ако работиш върху самоуправляващ се автомобил и искаш той да харчи 1 галон за 50 мили, добре, но ако искаш за 1 галон той да измине 500, е, тогава е време да започнеш съвсем отначало. Тоест, Google залага на предизвикателството, наречено “мислене 10х“, което означава да преосмислиш една идея из основи, да отидеш отвъд съществуващите модели и изцяло да преосмислиш как да подходиш към целта.

Моделът „70/20/10“ пък позволява да се преразпределят ресурси към нови проекти („извън кутията“), без обаче да се изпуска фокусът върху основните нужди на бизнеса. Този принцип се свързва с посочения вече начин на мислене спрямо решаването на проблемите, търсейки провокативни и дълбоки решения. Идеята е в 10% от времето служителите да работят по проекти по собствено усмотрение и интереси и които нямат общо с вече съществуващите продукти (по които са заети в 70% от времето си). Десетте процента „периферни“ проекти може да се придвижат към сърцето на бизнеса и да се превърнат в негов двигател в бъдеще.

Подобно на други големи компании, Google е потопена в структурирана и неструктурирана информация и ползва собствените си инструменти, за да може хората да имат достъп до нея, за да я ползват и обогатяват (Google, 2014). В компанията експлицитно приемат факта, че големите идеи не идват само от един екип, отдел или дори една компания, поради което всички са стимулирани да се оглеждат за възможни решения дори в най-отдалечените от Google сфери на бизнеса. В същия смисъл е добавен и друг ключов принцип – *споделянето*. Той засяга както свободния от официалности трафик на идеи, знания и умения от един отдел към друг, така и между компанията и нейните потребители и партньори. В Google това е златното правило на „сътрудничеството“, макар, разбира се, най-новите ѝ бизнес начинания да не стават достояние на всички. Веднъж седмично се прави обща среща, продължаваща един час, независимо дали хората са в централния офис или гледат срещата с жива връзка в други офиси по света. Двамата основатели и останалите членове на ръководния борд излагат новостите в компанията и проблемите, които следва да се решават на стратегическо ниво в обозримото бъдеще.

Заклучение

Преди да говорим за „холистизиране“ на маркетинга, което ще рече пропиване във всички среди и сегменти, с които е свързан, следва да определим както причините да се стигне до тази трансформация, така и до неговото ясно отражение върху бизнес организациите – ориентация към потребителя, фокусиране върху стойността, а не върху продукта, осъзнаване на влиянието върху околната и социалната среда, коренна промяна в отношението към служители и партньори, нуждата от постоянни иновации (както продуктови, така и процесни) и не на последно място – глобалната и интензивна конкурентна среда. Накратко казано, той означава обръщане на маркетинговата дейност едновременно навътре и навън: от една страна, да проникне във всички про-

цеси и звена на организацията, която ясно да осъзнае, че цялата тя доставя стойността, обещана на потребителите, а не просто произвежда продукта, още повече че всеки служител, отдел или екип е много ценен ресурс за идеи и двигател на позитивни промени; от друга страна, маркетингът разчита на бърза и разнообразна обратна връзка от пазара и действията на конкурентите, осигурявана от адекватен и навременно получен обем от данни за случващото се както на нейния пазар, така и в категории извън непосредствения ѝ интерес. Всичко казано се материализира в гъвкавата организация, която

позволява целево-формирани интердисциплинарни екипи, адекватна реакция на предизвикателствата на външната среда и което е по важно – съкращаване на времето за тази реакция. В тази връзка Google се е превърнал в световен еталон за гъвкавост, въпреки че организацията му има преимуществото да е „родена“ в дигиталната епоха и по тази причина да е създавала сравнително лесно своята конкуренто- и иновационно-ориентираната корпоративна култура, без тежестите на „миналото“ и съобразявайки се с реалности, на които самата тя е дала тласък.

Използвани източници

Зийман, С. (2005). *Край на маркетинга, какъвто го познаваме*. София: Локус Пъблишинг ЕООД.

(Zyman, S. (2015). *The End of Marketing as We Know IT*. Sofia: Locus Publishing Ltd.)

Котлър, Ф. и Каслионе, Д. (2009). *Хаотика. Мениджмънт и маркетинг в епохата на турбулентността*. София: Локус Пъблишинг ЕООД.

(Kotler, P. and Caslione, J. (2009). *Chaotics. The Business and Marketing in the Age of Turbulence*. Locus Publishing Ltd.)

Котлър, Ф., Картаджая, Х. и Сетиаван, А. (2010). *Маркетинг 3.0: От продуктите към клиентите към човешкия дух*. София: Локус Пъблишинг ЕООД.

(Kotler, P., Kartajaya, H. and Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From Products to Customers to Human Spirit*. Locus Publishing Ltd.)

Лайкър, Д. (2005). *Пътят на Toyota. 14 управленски принципа от най-големия производител в света*. София: Рой Комюникейшън ЕООД.

(Liker, J. (2005). *The Toyota Way. 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. Sofia: ROI Communication Ltd.)

Лайкър, Д. и Майер, Д. (2010). *Талантът на Toyota. Да усъвършенстваме хората си по пътя на Toyota*. София: Рой Комюникейшън ЕООД.

(Liker, J. and Meier, D. (2005). *Toyota Talent*. Sofia: ROI Communication Ltd.)

Русев, П. (2011). *Властта на хората*. Варна: Е-Академия.

(Rusev, P. (2011). *Vlastta na horata*. Varna: E-Akademia)

Тромпенаарс, Ф. и Хампдън-Търнър, Ч. (2004). *Да се носиш по вълните на културата. Разбиране на културното разнообразие в бизнеса*. София: Класика и стил.

(Trompenaars, F. and Hampden-Turner, C. (2004). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. Sofia: Klasika i Stil)

Холис, Н. (2017). *Успешният бранд. Защо силните брандове печелят повече?* София: Изток-Запад.

(Hollis, N. (2017). *Premium Brand*. Sofia: Iztok-Zapad).

Хофстеде, Х. (2001). *Култури и организации. Софтуер на ума*. София: Класика и стил.

(Hofstede, G., (2001). *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. Sofia: Klasika i Stil)

Чан Ким, У. и Моборньо, Р. (2006). *Стратегията „Син океан“. Как да създаваме неоспоримо пазарно пространство и да обезсилим конкуренцията*. София: Локус Пъблишинг ЕООД.

(Chan Kim, W. and Mauborgne, R. (2006). *Blue Ocean Strategy*. Sofia: Locus Publishing Ltd.)

Адлер, Р., Клене, Р., Хоуе, М. и Рут, Н. (1999). Building Better Bureaucracies [and Executive Commentaries]. – *The Academy of Management Executive* (1993–2005), 13(4), pp. 36–49.

Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. Thousand Oaks, CA, USA & London: SAGE Publications, Inc.

Bahrami, H. (1992). The emerging flexible organization: Perspectives from Silicon Valley. – *California Management Review*, 34(4), pp. 33–52.

Bobrowsky, T. (2017). *The five trademarks of agile organizations*, достъпен на: <https://www.the-digital-insurer.com/the-five-trademarks-of-agile-organizations/>, последно посетен на 20.08.2019 г.

Campbell, D. (2006). *Incentives. Motivation and the Economics of Information*. 2nd edition. Cambridge, New York and Madrid: Cambridge University Press.

De Swaan Arons, M., Van der Driest, F. and Weed, K. (2014). The Ultimate Marketing Machine. – *Harvard Business Review* (Jul.–Aug.), pp. 55–63.

Gagné, M. and Deci, E. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. – *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), pp. 331–362.

Google (2014). *Creating a Culture of Innovation. A Google for work perspective. G Suite by Google Cloud*, достъпен на: https://gsuite.google.com/learn-more/creating_a_culture_of_innovation.html, последно посетен на 10.10.2018 г.

Joshi, A. and Giménez, E. (2014). Decision-Driven Marketing Good decision processes break down silos and improve performance. – *Harvard Business Review* (Jul.–Aug.), pp. 65–71.

Kotler, P. and Keller, K. (2016). *Marketing Management* (15th Global ed.). Boston, New York and London: Pearson Education Ltd.

Marshall, B. (2018). *Six ways to build an agile organization*, достъпен на: <https://www.hult.edu/blog/six-ways-to-build-agile-organization/>, последно посетен на 22.08.2019 г.

McCracken, G. (2011). *Chief Cultural Officer. How to Create Living, Breathing Corporation*. New York; Basic Books.

Noviantoro, T. (2014). *Organizational Culture in Google Inc. LinkedIn*, достъпена: <https://www.linkedin.com/pulse/20140904061228-154884582-organizational-culture-in-google-inc>, последно посетен на 30.03.2017 г.

Piercy, N. (2009). *Market-Led Strategic Change. A Guide to Transforming the Process of Going to Market* (4th ed.). Oxford: Elsevier Ltd.

Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass.

Sinek, S. (2009). *Start with Why. How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. London & New York: Portfolio.

Yukl, G. and Lepsinger, R. (2004). *Flexible Leadership. Creating Value by Balancing Multiple Challenges and Choices*. San Francisco, CA, USA: Jossey-Bass.