

## **ПОДХОДИ В ПЛАНИРАНЕТО И ОРГАНИЗАЦИЯТА НА МАРКЕТИНГОВАТА ДЕЙНОСТ**

**Гл. ас. д-р Надя Маринова**

*Нов български университет – София*  
e-mail: [nmarinova@nbu.bg](mailto:nmarinova@nbu.bg)

**Ключови думи:** маркетинг, планиране, организация, стратегия

**Резюме:** В дейността на фирмите най-общо може да се говори за разработване на стратегически планове и оперативни маркетингови планове. Стратегическото планиране е насочено към решаването на по-глобални задачи, а годишният, оперативният маркетингов план описва текущата маркетингова ситуация, целите на маркетинговата дейност и непосредствената стратегия.

## **APPROACHES IN THE PLANNING AND ORGANIZATION OF MARKETING ACTIVITIES**

**Nadya Marinova**

New bulgarian university – Sofia  
e-mail: [nmarinva@nbu.bg](mailto:nmarinva@nbu.bg)

**Key words:** marketing, planning, organization, strategy

**Abstract:** In the activities of firms generally can speak for the development of strategic plans and operational marketing plans. Strategic planning is aimed at solving more global tasks and the annual, operational marketing plan describes the current marketing situation, the purpose of direct marketing activities and strategy.

Във всяка фирма и организация планирането на маркетинга се осъществява различно. Малките фирми могат и да нямат маркетингов план като комплексен документ, като единствен планов документ за тях може да бъде бизнес-плана. В него се съдържа информация за пазарните сегменти и техния потенциал, дава се характеристика на потребителите и конкурентите, описват се бариерите пред проникването на чуждите пазари, формират се маркетинговите стратегии, дават се прогнозни оценки за обемите на реализация за няколко години напред и др.

Като правило, в дейността на фирмите най-общо може да се говори за разработването на стратегически (дългосрочни) планове и оперативни маркетингови планове. Стратегическото планиране е насочено към решаването на по-глобални задачи. Акцентите се поставят върху финансовите резултати по реализирането на маркетинговата стратегия. Дългосрочният маркетингов план се разработва за 3-5 и повече години, описват се основните фактори и сили, които в продължение на няколко години, както се очаква, ще въздействат на фирмата, а също така включват дългосрочните цели и главните маркетингови стратегии с определяне на ресурсите, необходими за тяхната реализация. Този план, обикновено, се преразглежда и уточнява всяка година. На негова основа се разработват годишни планове, които се детайлизират в много по-голяма степен.

Годишният, оперативният маркетингов план описва текущата маркетингова ситуация, целите на маркетинговата дейност, непосредствената стратегия. Той обхваща плановете за отделните продуктови линии, отделните видове продукти и пазари. По този начин годишният

план действа на нивото на отделни подразделения на фирмата и функции на маркетинга и включва в себе си решаването на следните въпроси:

- *първо*, маркетинговите изследвания;
- *второ*, продуктовата политика;
- *трето*, ценовата политика;
- *четвърто*, дистрибуторската политика;
- *пето*, комуникационната политика.

Този подход в планирането на маркетинга, съчетаващ решаването на стратегически и оперативни задачи, дава възможност да се преодолеят противоречията, възникващи при опит да се раздели маркетинга на стратегически и оперативен.

Решаването на задачите от стратегическото планиране е невъзможно без маркетинга. В същото време целият комплекс от маркетингови дейности има и стратегически, и оперативни компоненти. Така, стратегическите и оперативните задачи могат да се отделят в маркетинговите изследвания. Например, когато се провеждат еднократни изследвания за определяне стратегическите насоки на международната маркетингова дейност и едновременно с това се осъществява постоянен мониторинг на пазарната ситуация, т.е. осъществяват се текущи задачи. Същото може да се каже за всеки елемент на маркетинговия комплекс. Във всеки от тях може да се отделят и стратегически, и текущи задачи, защото да се създават отделни звена за тази цел е нецелесъобразно. При това положение, възниква проблемът, как разделянето на маркетинга на стратегически и оперативни задачи може организационно да се реализира на практика?

Подобни противоречия леко се преодоляват чрез последователно разработване на стратегическите и оперативните планове на маркетинга, когато в диалектическа последователност се осигурява трансформация на стратегическите цели и задачи в оперативни.

В последното десетилетие се проявява забележим интерес към разработването на бизнес-планове. Те, по своята същност, са планове за организация на производството и реализацията на продукта на фирмата и заемат междинно положение между стратегическия план на фирмата и нейния годишен маркетингов план. Целта на бизнес-плана е да определи рамката на по-широки цели и стратегии за делова активност на фирмата за период до пет години. В този аспект, той е подобен на стратегическия план, който също е ориентиран на достатъчно дълъг период от време. Друга обща черта между тези два плана е стратегическото разглеждане на въпросите за разработването или придобиването на нови продукти, усвояването на нови пазари с цел постигане на желаните финансови резултати.

Бизнес-планът, както и маркетинговият план, е основан на задълбочени маркетингови изследвания. Обаче, той не съдържа програма за действие, което е характерна особеност на маркетинговите планове, а излага само в най-общ вид основните насоки за дейност. Например, ако в избраните стратегии влиза стратегия за разработването на нов продукт, то в бизнес-плана се включват обобщени данни за подкрепа реализацията на това решение, но констатациите в дадената стратегия не се съпровождат с план за разработването на този продукт.

Бизнес-планът може да включва следните раздели:

- данни за фирмата;
- описание на бизнеса;
- текущо състояние и перспективи пред фирмата;
- управление на организацията, в това число и данни за ръководния състав;
- характеристика на продукцията;
- цели и стратегия за развитие;
- изследвания за пазара;
- маркетингова стратегия;
- прогнозни оценки за обемите на реализация в перспектива с годишни разбивки;
- фондовете и тяхното използване с обосновка на необходимата валута;
- сроковете за погасяване на кредита.

В преобладаващата част от фирмите планът за маркетингова дейност се разработва след разработването на плана за цялостната дейност на фирмата. Маркетингът е само част, макар и много важна от структурата на плана на фирмата. Други структурни компоненти на общия план са плановете за производството, изследванията и разработките, финансите, кадровата дейност и т.н. Ефективността при планирането на маркетинга съществено се

повишава, когато маркетинговете са наясно с планирането във фирмата, като цяло. Когато постановката е за решаването на перспективни маркетингови задачи, то планът за маркетинговата дейност се разработва в състава на стратегическия план на фирмата.

Процесът на планиране на маркетинговата дейност в значителна степен зависи от нивото на централизация на планирането и управлението на фирмата.

Маркетинговият план се разработва за всяка структурна единица на фирмата и включва плановете на отделните продуктови линии, отделните видове продукти и отделните пазари, а също така може да бъде ориентиран към отделни групи потребители.

Както стратегическият, така и оперативният план за маркетингова дейност може да включва следните раздели:

- продуктов план (какво и кога ще се произвежда);
- изследвания и разработка на нови продукти;
- план за реализация;
- план за рекламата и стимулиране на продажбите;
- план за управление на дистрибуторските канали;
- ценови план;
- план за маркетингови изследвания;
- план за складовата дейност;
- план за организиране на маркетинга.

От гледна точка на формалната структура маркетинговият план, обикновено, включва следните раздели: *анотация за ръководството; текуща международна маркетингова ситуация; опасности и възможности; маркетингови цели; маркетингова стратегия; програма за действие; бюджет за маркетинга; контрол.*

Маркетинговата дейност се анализира, в зависимост от целите и стратегията за развитието на фирмата. Този анализ се състои от три части:

- *първо*, анализ на външната маркетингова среда (обща икономическа, пазарна, конкуренти);
- *второ*, анализ на маркетинговата дейност (обем на продажбите, пазарен дял, печалба, маркетингови процедури, организация на маркетинга, контрол, анализ на маркетинговия комплекс по компоненти);
- *трето*, анализ на маркетинговата система (цели на маркетинга, стратегия, права и задължения на маркетинговете, информационна система, планиране, контрол, взаимодействие, анализ на рентабилността и др.).

Следваща крачка в разработването на маркетинговия план е формулирането на предположения (прогнози), относно някои външни по отношение на фирмата фактори, които могат да въздействат върху нейната дейност. Прогнозите могат да се класифицират за страната, като цяло, за конкретен отрасъл, за дадена фирма. Примерни прогнози могат да бъдат:

- *първо*, пресищане на пазара с даден продукт, поради включване на нови производствени мощности от конкурентите;
- *второ*, конкуренцията в областта на ценообразуването може да понижи цените с определен процент;
- *трето*, основният конкурент предвижда да пусне нов продукт на пазара.

Следващият етап в планирането се отнася до маркетинговите цели. На практика, всеки планов документ, посветен на маркетинга, съдържа, като минимум, просто изброяване на цели, без да се използват никакви специални методи и подходи. Обаче, засилването на планово-управленската дейност активира прилагането на специални методи за целево управление. За всяка цел в дейността на фирмата се разработват варианти на нейната формулировка. Като пример за маркетингови цели, могат да се посочат следните:

- *първо*, удовлетворяване потребностите на потребителите;
- *второ*, завоюване на конкурентни предимства;
- *трето*, получаване на определена печалба;
- *четвърто*, ръст на обема на продажбите;
- *пето*, увеличаване на пазарния дял.

Може да се говори и за алтернативност при формулирането на отделни цели. Например, в областта на ценообразуването могат да бъдат отделени следните алтернативни цели:

- проникване на пазара чрез определяне на относително ниски цени;
- бързо компенсиране на загубите;

- получаване на обичайната норма на печалба;
- съдействие за най-бързото продаване на определена група стоки, отколкото получаването на печалба от една от тях;
- първоначално висока цена на стока, обусловена от нейното търсене, с последващо понижение на цената за поддържане обема на продажбите.

Главна цел на маркетинговата дейност следва да бъде спецификата на продукцията или потребността от нея. Те, по възможност, трябва да се ориентират не към групи купувачи, а към потребности, тъй като, за разлика от потребностите, купувачите са непостоянна категория.

Следваща стъпка е разработването на алтернативни стратегии, насочени реализирането на целите на маркетинговата дейност. Тези стратегии се детайлизират за всеки от елементите на маркетинговия комплекс.

Например, по отношение на продукта може да се използва стратегията за постоянно обновяване на асортимента на продукцията.

Стратегиите в областта на ценообразуването могат да бъдат формулирани по следния начин:

- установяване цени на продукта в съответствие с неговата позиция на пазара;
- провеждане на различна ценова политика на различните пазари;
- изработване на ценова политика с отчитане на ценовата политика на конкурентите.

В областта на придвижването на продукта могат да бъдат използвани стратегии, характеризирани комуникациите с потребителите, методите и средствата за организиране дейността на сътрудниците от отдела за реализацията на нови пазари и т.н.

Стратегиите в областта на довеждането на продукта до потребителя се характеризират от:

- каналите, с помощта на които продуктът се довежда до потребителите;
- нивото на след продажбеното обслужване на потребителите;
- дейността по намаляването на разходите за доставката на продукта;
- продажбата на едро или на малки партии.

След завършването на тези етапи на маркетинговото планиране е необходимо още веднъж да се оценят възможностите за постигане на поставените цели и приетите стратегии, използвайки такива оценъчни критерии, като пазарният дял, обемът на продажбите, разходът на ресурси, размерът на печалбата, и други преценки за очаквани резултати и вероятността за тяхното постигане.

#### Критерии за проверка на стратегическия план

№	Критерии	Въпрос за проверка
1	Целесъобразност	Предоставя ли планът реално и устойчиво предимство?
2	Обоснованост	Реалистични ли са предположенията, заложи в основата на плана? Какво е качеството на първичната информация?
3	Осъществимост	Налице ли са необходимите ресурси и ориентация за успех?
4	Съгласуваност	Съгласувани ли са елементите на плана помежду си и съответстват ли на характеристиките на външната и вътрешната среда?
5	Уязвимост	Каква е степента на риска и какви фактори предопределят успеха или поражението?
6	Гъвкавост	Доколко фирмата е обвързана със своите решения и може ли да ги отсрочи, да промени целите и стратегията?
7	Ефективност	Каква е реалната финансова привлекателност на плана и съвместима ли е тя с приоритетните цели на фирмата?

В процеса на планирането не се изключва необходимостта от тестването на пазара, т.е. да се организират пробни продажби, да се реализират други мероприятия, позволяващи да се погледне под друг ъгъл при вземането на решение.

Заедно с разработването на маркетингови планове се разработват и специални програми. Те, обикновено, са насочени за решаването на отделни комплексни проблеми. Например, за организиране пускането на нов продукт, имащ за фирмата важно значение, или за изпълнението на някаква особена задача, свързана с със завоюването на нов пазар или

поглъщане на конкурираща фирма. Те обикновено са насочени за решаване на отделни комплексни проблеми, например, организиране производството на нов продукт, имащ за фирмата важно значение, завоюване на нов пазар или поглъщането на конкурентна фирма.

Могат да бъдат разграничени три типа програми за маркетингова дейност:

- *първо*, програма за привеждане на фирмата за работа в условията на маркетинг;
- *второ*, програма по отделни компоненти на маркетинговия комплекс и преди всичко, програми за усвояване на определени чужди пазари с помощта на определени стоки;
- *трето*, програми за усвояване на отделни елементи на маркетингова дейност, например, провеждане на рекламна кампания.

Преобладаващата част от фирмите се придържат към децентрализация на управлението, в това число и при планирането на маркетинговата дейност. Смята се, че от щаб-квартирата на фирмата е невъзможно да се предвидят нуждите на потребителите в една или друга страна и регион даже и след една година. Единственият начин да се планира ефективно в пазарни условия е да се ускорява реакцията на неговите изменения, което предполага децентрализация на планирането и съсредоточаване на плановата дейност в подразделенията на фирмата, където се произвежда и продава.

Организацията на планирането на маркетинга е тясно свързана с организацията на планирането на фирмата като цяло, но поради важността на плана за маркетинговата дейност, той се утвърждава даже на по-високо управленско ниво, в сравнение с неговата разработка. Ръководителят на фирмата, вземайки активно участие в утвърждаването на маркетинговия план, следва също така да се ориентира и в общите проблеми на организацията на планирането: целите и методите на планирането; разпределяне на задълженията в областта на планирането във фирмата; структурата и щата на отдела за планиране; изискванията към сътрудниците в отдела за планиране.

Организирането на маркетинга включва:

- *първо*, изграждане (усъвършенстване) на организационната структура за управление на маркетинга;
- *второ*, подбор на маркетингови специалисти с необходимата квалификация;
- *трето*, разпределение на задачите, правата и отговорностите в системата на управлението на маркетинга;
- *четвърто*, създаване на условия на сътрудниците в маркетинговия отдел за ефективна работа (работни места, информация, офис-техника и др.);
- *пето*, организиране на ефективно взаимодействие на маркетинговите служби с другите структури на фирмата.

Няма единна типова структура за управлението на маркетинга. Но всяка структура за управлението на маркетинга може да се изгражда на основата на един от следните показатели: *функции; географски зони; продукти и потребителски пазари*. Изхождайки от това се извеждат съответните принципи.

*Функционалната организация* на маркетинга е най-проста, обаче нейната ефективност пада с увеличаването на номенклатурата на произвежданите стоки и разширяването на броя на пазарите. Това е обусловено от факта, че във функционалната организация отсъства личността, отговаряща за маркетинга на отделните продукти, като цяло, или за дейността на определени пазари.

*Географската организация* е структура за управление на маркетинга, която се изгражда по отделни региони. Тя позволява на търговците да живеят в пределите на обслужваната територия, добре да познават своите потребители и ефективно да работят с минимални разходи на време и средства за предвиждане.

*Продуктовата (стоковата) организация* е структура за управление на маркетинга, в която за реализирането на стратегията и текущите планове на маркетинга, за определен продукт или група продукти, отговаря ръководителят на продукта, при който на подчинение са всички сътрудници, изпълняващи необходимите за дадения продукт маркетингови функции.

*Пазарната организация* е структура за управление на маркетинга, при която управляващите отделните пазари носят отговорността за разработването и реализирането на стратегията и плановете за маркетинговата дейност на съответните пазари.

В зависимост от смисъла, който се влага в понятието "пазар", в организационната структура могат да бъдат разграничени подразделения, ориентирани към конкретни

потребители (например, на пазар за женски, мъжки и детски дрехи, ако фирмата произвежда тъкани за изработване на дрехи).

Продуктовите и пазарните организационни структури за управление на маркетинга не се използват в чист вид. Най-често се използва комбинацията от посочените принципи на организация, а именно: функционално-продуктова (стокова), функционално-пазарна (регионална), продуктово-пазарна (регионална) и функционално-продуктово-пазарна (регионална) структура за управление на маркетинга.

Правилният избор на организационна структура за управлението на маркетинга създава само предпоставки за ефективна работа на маркетинговите служби. По-важно е да се комплектуват тези служби с квалифицирани специалисти, правилно да се разпределят задълженията между тях, да им се предоставят необходимите права, да им се създадат приемливи условия за работа. Всичко това е задължение на ръководителя на маркетинговия отдел съвместно с ръководството на фирмата.

Особеностите на работата в областта на маркетинга предполагат *специфични изисквания към маркетинговите специалисти:*

*Първо* - системни знания, голяма ерудиция и кръгозор. Маркетологът трябва да притежава знания и в областта на последните постижения на научно-техническия прогрес, и в областта на търговската дейност, и в областта на производството, и т.н.

*Второ* - комуникативност. Маркетологът трябва да умее да намира "общ език" с хора с различен светоглед, навици и привички, характери, живеещи в различни региони и страни и занимаващи се с различни видове дейности.

*Трето* - стремеж към новостите и висока степен на динамизъм. За маркетинга времето е решаващ фактор. В този смисъл се наложи и понятието "турбомаркетинг", характеризиращо стремителността на процесите, които са в неговата основа. Бизнесмените, в това число и маркетолозите трябва да умеят бързо да реализират предоставения им шанс.

*Четвърто* - дипломатичност и умения да гаси възникнали конфликти. Като проводник на новото, маркетологът, принуждавайки останалите ръководители да се ориентират към нововъведения, често предизвиква у тях раздразнение и противодействие, тъй като всяко ново е свързано с допълнителни усилия и рискове. Затова, без тези качества на маркетолога във фирмата може да се създаде непоносим психологически климат с редица негативни последиствия.

*Пето* - знание на чужди езици. Чуждо езиковата подготовка подпомага маркетолога за създаване на доверителни отношения и взаимно разбиране с бизнесмени от други страни, за изучаване на чужд опит.

Задачите на маркетинговите служби са ориентирани към потребителите, постоянно да следят за техните потребности и също така да наблюдават поведението на конкурентите, да определят слабите и силните им страни и възможностите им за пазарно поведение. В този смисъл маркетинговата функция е водеща. Тя е определяща за техническата, за производствената политика на предприятието, за стила и характера на управлението на цялата предприемаческа дейност.

Маркетинговите служби оказват влияние върху всички най-важни функции на фирмата. Така, в областта на определянето на целите и задачите на фирмата акцентът се поставя върху пазарните, а не върху производствените й възможности, като общите ресурси се обвързват с изискванията на пазара. Фирмите трябва да произвеждат изделия, които могат да продадат с печалба, а не такива, които им е по-лесно да произведат.

В заключение могат да бъдат посочени следните *основни функции на ръководителя на международния маркетинг:*

- подбор на целите и стратегиите на маркетинговата дейност и определяне на необходимите за това ресурси;
- разработване на детайлизирани планове за маркетингова дейност, в това число и за реализация на продукцията;
- оценка на резултатите от маркетинговата дейност;
- подбор, обучение и консултиране на сътрудниците в маркетинговите служби;
- разработване и провеждане на единна маркетингова политика във фирмата.

Цикълът на управлението на маркетинга завършва с контрол, който едновременно с това поставя началото на нов цикъл за планиране на маркетинговата дейност.