

# МАРКЕТИНГЪТ КАТО ЛИДЕРСТВО В ЗНАНИЕТО MARKETING AS KNOWLEDGE LEADERSHIP

Главен асистент доктор Димитър Трендафилов,  
dtrendafilov@nbu.bg  
Assistant professor Dimitar Trendafilov, PhD, dtrendafilov@nbu.bg

Нов български университет, България  
New Bulgarian University, Bulgaria

## Резюме

*В условията на ускорената дигитализация през последните две десетилетия и преместването на акцента върху възможностите на виртуалната среда дискурсът около промените в маркетинга е доминиран предимно от теми, свързани с технологиите и нововъзникналите потребителски навици. Затова настоящият доклад си поставя за цел за кратко да върне фокуса на внимание върху промените, които се случиха и продължават да се случват вътре в маркетинга като бизнес философия и организация. Основната теза, около която гравитира текстът е, че професията на маркетинг специалист а е сериозно усложнена в няколко аспекта, които ще бъдат изложени и коментирани, и, именно като следствие от това, неговата функция много по-силно се доближава до тази на бизнес анализатора, отколкото да остава затворена в познатите ни рамки. Кратката характеристика на новото поколение маркетолози сочи, че той/тя следва да е ключов и активен участник в създаването, дистрибутирането и оползотворяването на знанието в организацията. Аргументите в полза на последното се коренят както в съвременната концепция за създаване на стойност и в ключовото условие за ползване на данни за вземане на успешни решения и ефективното микросегментиране, така и в цялостното разбиране на дигиталната трансформация, сред чиито лидери неминуемо е маркетърът.*

**Ключови думи:** дигитална трансформация; маркетинг; управление на знанието; гъвкава организация, бизнес анализ

**JEL класификация:** M10, M21, M31

## Abstract

*In the conditions of accelerated digitalization in the last two decades and the shift of emphasis on the possibilities of the virtual environment, the discourse around changes in marketing has been dominated mainly by topics related to technology and emerging consumer habits. Therefore, this report aims to return briefly the focus to the changes that have taken place and continue to take place within marketing as a business philosophy and organization. The main thesis around which the text gravitates is that the profession of marketing specialist is seriously complicated in several aspects that will be presented and commented, and, as a consequence, its function is much closer to that of the business analyst, than to remain confined to our familiar frames. The brief description of the new generation of marketers indicates that he/she should be a key and active participant in the creation, distribution and utilization of knowledge in the organization. The arguments in favor of the latter are rooted in the modern concept of value creation and the key condition for using data for successful decision-making and effective microsegmentation, as well as in the overall understanding of digital transformation, whose leadership inevitably includes the marketer.*

**Keywords:** *digital transformation, marketing, knowledge management, agile organization, business analysis*

**JEL classification:** *M10, M21, M31*

## Въведение

Глобализацията и дигитализацията до голяма степен размиха ролята на маркетинга като активен участник в изпълнението на бизнес стратегиите. Въпреки че почти всяка организация разполага с „отдел маркетинг“, принос в успеха на пазарното ѝ представяне имат и специалисти от други структурни звена, а все повече технологиите определят дневния ред от гледна точка на автоматизация на процеси, улесняване на достъпа до информация и клиенти. През последното десетилетие се появиха наименования като „мениджър на потребителското изживяване“, „мениджър по връзките с клиенти“, „мениджър по растежа“ и др. Възходът на дигиталния маркетинг също не помогна задачите на „маркетъора“ да бъдат по-ясно дефинирани, а точно обратно, направи хаоса около неговата/нейната

„длъжностната характеристика“ още по-голям. Професионалните издания и различни „гурута“ ежедневно обявяват смъртта на т. нар. „традиционен“ маркетинг. При все обаче, че все още е сред търсените специалности на университетско ниво, „ремаркетингът“ на маркетинга се явява задължително. Несистематичният подход при неговото преподаване води до създаване не просто на недостатъчно подготвени специалисти, но и такива с напълно погрешни впечатления в какво ще инвестират усилия и време. Данните за България (Анастасова, 2011; Кехайова-Стойчева и Недев, 2012) също не са обнадеждаващи от гледна точка на преминаване на бизнеса към маркетинг, базиран на знание, и генерирането на повече иновации, които да повишават производителността и да осигуряват конкурентно предимство.

Пандемията от 2020 г. даде възможност да поспрем за момент, да се впечатлим от всеобщия „дигитален катарзис“ (Drennan et al., 2022) и да си дадем сметка с каква точно материя се занимаваме и как по-добре да можем да я представим и легитимираме пред съвременния студент. И дисциплината, и професията определено имат проблем с идентичността. Като част от икономическата наука, маркетингът е в социалната сфера, но често се схваща като „точна“ наука, особено днес, когато говорим за „големи данни“, алгоритми, метрики и пр., което значително изкривява очакваните от него резултати. Познанието за корените му пречи да не се объркат целта със средствата.

## **Стойността като центростремителна сила в бизнеса**

В описания контекст настоящия доклад си поставя за задача да обърне внимание на текстове относно дигиталната трансформация и управлението на знание в организациите, на различни дефиниции на длъжности и описания на актуални практики в маркетинга, за да предложи възможен изход от ситуацията без претенции за изчерпателност, както и с ясно съзнание, че не е необходимо, професионалната позиция да изчерпва цялостния замисъл зад дейността „маркетинг“, упражнявана различно от различните бизнес субекти. Доколкото последната вменява идеята за постоянен процес по „изграждане на пазар“ (търсене на нови решения на съществуващи проблеми + продукти + управление във времето и пространството) (Kotler and Keller, 2016), ние следва да възприемаме маркетинга предимно като

фирмена философия преди да създадем система за нейното реализиране според характеристиките на пазара, корпоративната култура, според мисията и поставените стратегически цели, и пр. Създаването на стойност стои в основата на съвременния, ориентиран към потребителите маркетинг. Това е манталитет, култивиран с десетилетия натрупан опит и следващ узряването на пазарите, който през 21. век приема много по-видима форма при изграждането на растеж, генериран през задвижван от търсенето оборот (Sherrington, 2003). Неслучайно Левит (2008) напомня, че стойността е динамична величина, която не търпи да бъде поставяна в рамки, нито да затъва в собствения си комфорт.

### Управление на знанието като маркетингов подход

Безспорната роля на стойностното предложение като ядро на функцията на маркетинга вече предоставя един по-ясен хоризонт какви знания, умения и компетенции следва да изградят и надградят специалистите в него (Palfrayman, 2020). То следва да се прилага не само по отношение на отделни продукти, но и в цялост към производителя. Учещата се и базирана на релевантно и актуално маркетингово знание организация сама по себе си е ценна и това се отразява в пазарната ѝ оценка, а също и в по-голяма степен на вторичния набор от позитивни асоциации (репутация, доверие), които дават причина на потребителите да предпочитат нейните оферти.



Фиг. 1. Нива и характеристики на „Пирамидата на знанието“ (адаптирано от Гурова и кол., 2012, фиг. 2.1).

Широкото разпространение на технологиите в управлението на знанието е огромен шанс за организациите да се превърнат в учещи се и адаптивни (Bergeron, 2003). Безспорно важно е също, че те доставят бързина и автоматизация на процесите, намаляващо разходите и оптимизиращо комуникациите (Rogers, 2016; Wiraeus, and Creelman, 2019). Това обаче, което не може да бъде заменено от технологичния обрат в организацията на маркетинга, колкото и обогатяващи и улесняващи да са неговите прояви, е **интерпретацията** от страна на подготвения специалист и ролята ѝ при вземането на управленски решения. На следващо място, интерпретацията е възможна, когато информацията бива поставена в **контекст**, който сам по себе си е инструмент, прилаган от „човешкия фактор“. Информация винаги е ценна за някого, а не за „нещо“, и знанието живее в онзи, който се възползва от него (в Кехайова-Стойчева и Недев, 2012, с. 125). Следователно трябва да има налице специалист, който да задава въпросите „защо?“ и „как това, което знаем сега се отнася към други части от опита и информацията, с която вече разполагаме?“, както и да се съобразява с „мълчаливото“ (нерегистрираното) знание, което е недостъпно за машините. Такъв специалист настоящият доклад твърди, че е „маркетърът“ – свързващото звено както между вътрешната и външната среда, така и между функционалните звена в организацията.

В тази връзка фиг. 1 представя пирамидата на знанието, която е представена като аргумент в полза на функционалната връзка между качеството на знанията и квалификацията в маркетинга, както и обработката на маркетингово релевантна информация, с цел придобиването на конкурентно предимство, базирано на адекватни и добавящи стойност за потребителите решения. В нейната основа се намират данните – неструктурирани сигнали от пазарната среда, към чието улавяне са насочени повечето погледи. Въпреки че технологиите са онези, които правят възможно събирането, обработването и съхранението на данните, в стъпките по изкачване нагоре по пирамидата, те стават все по-малко решаващ фактор, тъй като предлагат отговори и възможни сценарии, но не взимат решения и не предприемат действия (Rogers, 2016). За да се превърнат данните в знание и още повече в организационна „мъдрост“ е необходимо организационната култура да ги абсорбира и да ги превърне в практики, а не просто да ги съхранява. Още през 1990 г. Hammer обръща внимание, че ефек-

тивната дигитализация не се състои само в това ИТ да автоматизират съществуващите рутинни процедури, а по-скоро компаниите трябва да трансформират своите бизнес процеси. През новия век обаче, много компании остават силно ориентирани към разходите, което води до това цифровизацията да се разглежда преди всичко като разход, вместо като полза и източник на предимства. Явно все още се търсят готови решения вместо бизнес логика (Ekman et al., 2022).

Всъщност, маркетърите винаги са били работници на знанието, тъй като „четенето“ на данни от продажби, поръчването на различни проучвания така или иначе са част от тяхното ежедневие от около столетие насам. Те обаче никога не са се радвали на такова изобилие от данни за случващото се на пазарната сцена, каквото им се предлага днес на ниска цена. Например, изданието „Marketing Week“ и агенцията MiQ (Hosea, 2018a и б) описват в свой доклад от проведено проучване относно ползването на изкуствен интелект в маркетинговата дейност, че към слабо проникване на авангардните технологии изобщо, трябва да се добави и слабата обща подготовка на маркетинга – става дума липсата на необходимата експертиза сред действащите практики. Това е посочено като сериозен проблем от 24% от мениджърите и само 1/3 от извадката са уверени, че тяхната компания разполага с експертиза над средното ниво в обработката на данни в полза на развитието на брандовете си; още 15,5% посочват като спънка в работата им недостига на адекватни умения в боравеното с данни, на които се базират маркетинговите изследвания и достигането до ценни прозрения за пазара. Изискваните тук способности се отнасят до съвсем конкретно знание какво точно да се търси в информационните масиви и до задаването на правилните въпроси. Интересното е, че част от проблема се приписва на обстоятелството, че маркетинговите отдели нямат думата, що се отнася до наемането на талантиливи и амбициозни хора за анализ на данни и управление на знанието, свързано с тях.

Независимо от индустрията и продукта, бизнесът трябва да изгради своя собствена система от данни, събрана от служители и клиенти, за да продължи да се развива. Този процес е известен още като управление на знания. *Основните организационни ползи от него са подобряване на сътрудничеството и по-ефективният обмен на идеи, което води до по-добро вземане на решения, а те от своя страна дават за резултат по-висока доходност и по-голям пазарен дял,*

балансирано портфолио, потребителско задоволство и конкурентно предимство (в Alyoubi, 2015). Когато се предоставя подходяща информация както и когато бива изисквана, това позволява по-бързо и по-информирано вземане на решения, както е отразено в доклад от 2017 г. на „ResearchGate“.

Що се отнася до конкретните резултати за маркетинга от внедряването на технологии за подобряване на обработката на данни, проучване на Incite (2020) посочва, че 22% от анкетираните от агенцията мениджъри са заявили категорично, че компаниите им се възползват от възможностите на изкуствения интелект (ИИ); близо 60% планират да го въведат в рамките на следващите две години, а 21% не могат да дадат отговор дали това ще се случи скоро при тях. Преди всичко става дума за подпомагане на маркетинга на съдържанието чрез ИИ – кое съдържание е успешно, как да повишат видимостта му и да предвидят какво ще фокусира вниманието в бъдеще.

### **„Бизнес анализът“ ли е бъдещето?**

Следвайки логиката на изложеното до тук, „общото кратко“ на изискванията към маркетинга като свързващо звено в управлението на знание, с цел неговото ефективно прилагане в пазарното представяне, е „бизнес анализаторът“. Според предложената от Malik (2020) дефиниция, „Бизнес анализаторът, или ВА...“, е човекът, отговорен за привеждането в съответствие на това, което клиентът иска, с това, което екипът произвежда. ВА работи като мост между бизнеса и техническия екип, като търси пропуски и анализира въздействието. (...) РО [„product owner“, равносилно на „продуктов мениджър“ – бел. авт.] е по-бизнес и ориентиран към клиента, докато ВА често е по-тактичен и фокусиран върху проекта (...) тези две роли често се припокриват“. Ключовите думи са „мост“ и „анализ на въздействието“, както и констатацията, че отговорният за разработката на продуктите и фокусираният върху изпълнението на проекта „често съвпадат“. Бизнес анализаторът се различава и от проектния мениджър по това, че основно следи изпълнението на проект, съблюдавайки не само ефективното приключване на всеки етап от него, но и за това крайният му резултат да „работи“ за постигане на стратегическите цели (Hosch, 2019).

На теория поне, когато става дума за обработка на данни и използването им за взимане на управленски решения „бизнес инти-

лиджънс“ (БИ) и „бизнес анализ“ (БА) се разграничават, доколкото първият термин отправя към анализ на отминали събития, отчетени в данните, а втория – за съставяне на възможни сценарии за бъдещето (Elliott, 2021). Holmstedt and Dahlin (2022, p. 176) обаче коментират, че двата термина поставят както академичните изследователи, така и практиците пред сериозно предизвикателство. Дори и след толкова години на употреба няма ясна разлика между двете, съществуват прекалено много дефиниции за всеки от тях, както и не се отчита дали те се свързват повече с технологиите и анализа, поставен върху количествени данни, или пък засягат предимно управлението на компаниите. Така например, според проучванията БИ се възприема от някои като част от БА, а от други обратно. Това е и причина да се ползват като взаимнозаменяеми или БА да се посочва като подниво на БИ, или обратно. Оказва се, че дори липсва дебат относно концептуалния безпорядък, характеризиращ революцията в анализите и липсата на въпроси за това какво се случва. Затова, с цел не просто да внесат яснота в употребата на двата термина, като направо ги неутрализират, а най-вече да обявят, че каквото и да се влага с тях, те всъщност вече са отживелица взети поотделно, двамата автори застават зад тезата, че генеричният (или синтетичния) термин „анализ“/„аналитика“ заслужава да се адаптира и да се насочи ясно към методите и инструментите, служещи за намирането на ценни прозрения от данните и, от друга страна, към вземането на управленски решения. Ако става дума за бизнес, „бизнес анализ“ би бил по-всеобхватният термин, докато в конкретика, т.е. употребен за целите на маркетинга, управлението на човешките ресурси или пък друго, той би могло да се представи като „анализ на маркетинга“, „анализ на УЧР“ и пр.

## **Заключение**

Нито дигиталната трансформация, нито водещата роля на интернет като маркетингова среда могат да променят основните принципи на маркетинга. Развиването на набор от компетенции у специалистите изисква създаването и управлението на стойност през инструментите, концептуализирани в маркетинговия микс, да бъде представена като фундаментална цел на професията. Позицията на маркетинг специалистите в управлението на знанието в адаптивна-



та организация следва да се възприема като ключова и лидерска. На основата на широкия спектър бази данни, с които вече оперират те, както и на организационните задачи, които изпълняват в рамките на кампанията, тяхна приоритетна задача е планирането и изпълнението на най-подходящия сценарий за постигане на растеж. Сред широкия списък професионални позиции, повечето от които „родени“ след 2000 г., тази на „бизнес анализаторът“ се доближава най-много до съвременното разбиране на водещ маркетингов специалист, доколкото той/тя е свързващото звено между наличното знание, стратегическите бизнес цели и проектите (продуктите), които водят организацията към успешно представяне в бъдещето.

### ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:

- Анастасова, Л. (2011). *Маркетингово знание и обучение в полза на успешните иновации*. Доклад от научна конференция с международно участие, Бургаски свободен университет. Available online at: [http://research.bfu.bg:8080/jspui/bitstream/123456789/213/1/BFU\\_MK\\_2011\\_T\\_I\\_Anastassova.pdf](http://research.bfu.bg:8080/jspui/bitstream/123456789/213/1/BFU_MK_2011_T_I_Anastassova.pdf) [accessed 01.06.2022].
- Гурова, Ел., Антонова, Ал. и Николов, Р. (науч. рец.) (2012). *Управление на знания*. София: Софийски университет „Св. Климент Охридски“/Булвест 2000 ООД.
- Кехайова-Стойчева, М. и Недев, Й. (2012). От маркетингови данни към маркетингово знание. *Сборник с доклади от международна научна конференция с международно участие „Маркетингът – реалност и проекции в бъдещето“*, Варна: Наука и икономика/Икономически университет – Варна, сс. 124 -134.
- Левит, Т. (2008). *За маркетинга*. София: Класика и стил.
- Alyoubi, B. A. (2015). Decision Supporting System and Knowledge-based Strategic Management. *Procedia Computer Science*, 65, pp. 278 – 284.
- Bergeron, B. (2003). *Essentials of Knowledge Management*. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Drennan, T., Thilenius Lindh, C. and Nordman, E.R. (2022). Integrating research in master’s programmes. Developing students’ skills to embrace digitally transformed markets. Ekman, P., Dahlin, P. and Keller, C. (eds.) *Management and Information Technology after Digital Transformation*, New York & London: Routledge, pp. 238-246.

- Ekman, P., Dahlin P. and Keller, C. (2022). Perspectives on management and information technology after digital transformation. Ekman, P., Dahlin, P. and Keller, C. (eds.) *Management and Information Technology after Digital Transformation*, New York & London: Routledge, pp. 1-8.
- Elliott, A. (2021). *Business Intelligence vs. Business Analytics*. Available online at: <https://mixpanel.com/blog/business-intelligence-vs-business-analytics/#:~:text=The%20primary%20distinction%20between%20business,to%20happen%20in%20the%20future> [accessed 01.06.2022].
- Hammer, M. (1990). Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate, *Harvard Business Review* (July-August), pp. 104-112.
- Holmstedt, M. and Dahlin, P. (2022). The End of Business Intelligence and Business Analytics. Ekman, P., Dahlin, P. and Keller, C. (eds.) *Management and Information Technology after Digital Transformation*, New York & London: Routledge, pp. 175-184.
- Hosea, M., 2018a. The Future Marketing Organisation: Filling the data skills gap. Marketing Week research, in partnership with MiQ, reveals an alarming data skills shortage in the industry, so how can marketing leaders both attract and retain the right talent?', *Marketing Week* (31 July). Available online at: <https://www.marketingweek.com/2018/07/31/future-marketing-organisation-filling-data-skills-gap/> [accessed 04.09.2018].
- Hosea, M., 2018b. The Future Marketing Organisation: Building a customer-centric business model. Marketing Week research, in partnership with MiQ, shows brands will need to change their internal structures if they are to realise the customer-centric business models marketers aspire to create, *Marketing Week* (31 Aug.). Available online at: [https://www.marketingweek.com/2018/08/31/future-marketing-organisation-structure/?cmpid=em~newsletter~breaking\\_news~n~n&utm\\_medium=em&utm\\_source=newsletter&utm\\_campaign=breaking\\_news&eid=6093490&sid=MW0001&adg=DDBDCD50-767E-4FF4-BBB7-D171F738F904](https://www.marketingweek.com/2018/08/31/future-marketing-organisation-structure/?cmpid=em~newsletter~breaking_news~n~n&utm_medium=em&utm_source=newsletter&utm_campaign=breaking_news&eid=6093490&sid=MW0001&adg=DDBDCD50-767E-4FF4-BBB7-D171F738F904) [accessed 04.09.2018].
- Hosch, T. (2019). *Product Owner vs. Business Analyst. Who's the Agile Superhero?*. Available online at: <https://www.outsystems.com/blog/posts/product-owner-vs-business-analyst/> [accessed 10.05.2022].
- Incite, 2020. *The State of Marketing. Key Trends and Major Priorities*. Available online at: [https://eloqua.incite-group.com/LP=25068?utm\\_campaign=5038-08AUG19-External%20Content%20](https://eloqua.incite-group.com/LP=25068?utm_campaign=5038-08AUG19-External%20Content%20)

Autoresponder&utm\_medium=email&utm\_source=Eloqua&extsource=solution\_man\_1&elqTrackId=930b8f1110624d6789cc920068795973&elq=0e419b50728b485a8f2936d85a32707d&elqaid=46941&elqat=1&elqCampaignId= [accessed 10.04.2020].

- Kotler, P. and Keller, K.L. (2016). *Marketing Management. 15<sup>th</sup> Global Edition*. Harlow, UK: Pearson Education Ltd.
- Malik, S. (2020). *Product Owner vs. Business Analyst*. Available online at: <https://www.linkedin.com/pulse/product-owner-vs-business-analyst-samgra-malik/> [accessed 10.06.2022].
- Palfrayman, J. (2020). *Digital Transformation Handbook. An Agile Approach to Maximise Value*, Palfrayman Ventures Ltd.
- Rogers, D. L. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*, New York & Chichester: Columbia University Press.
- Sherrington, M. (2003). *Added Value: The Alchemy of Brand-Led Growth*. Haundmills, UK & New York: Palgrave Macmillan.
- Wiraeus, D. and Creelman, J. (2019). *Agile Strategy Management in the Digital Age How Dynamic Balanced Scorecards Transform Decision Making, Speed and Effectiveness*, Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.