



# Управление на маркетинга в условията на икономическа криза

доц. д-р Галина Младенова,  
УНСС, София

## Въведение

Финансовата и икономическата криза, разгърнала се в глобален мащаб от 2008г., нейните предпоставки, причини и различни аспекти на проявление са широко дискутирани в световната и българската литература. Особен ракурс на изследване е отражението на кризата върху потребителите и промените на тяхното поведение, което пряко засяга маркетинговото управление и маркетинговите стратегии на компаниите.

Световната икономическа криза усложни задачите пред маркетинговите мениджъри, превръщайки се в безспорно изпитание и за малките, и за големите компании в света и в България, в частност. По време на кризата една част от фирмите запазват равнището и характера на маркетинговата си активност, друга част (особено тези, със значителни ликвидни проблеми) ограничават маркетинговите си дейности или съществено променят маркетинговите си стратегии, подчинявайки всичките си решения на стремежа към оцеляване. Често това е съпроводено със закриване на мощности или намаляване на производствения капацитет в резултат на недостатъчното потребителско търсене, комбинирано с интензивна конкуренция на пазара. Уроците от последните години показват, че незначителна част от компаниите успяват да интензифицират и „обновят“ своя маркетинг по време на криза, водени от стремежа към постигане на предимства в условията на „отслабени“ конкуренти.

Проблемът за маркетинговото управление в условията на силно изменчива среда е с нарастваща важност от началото на настоящия

век. Икономическата криза е период, който изисква адаптиране на маркетинговите стратегии и на маркетинговото поведение към променените условия на пазарите. Не трябва обаче да се забравя, че влошената икономическа среда е само един от факторите (макар и много силен), които се отразяват върху пазарното търсене и потребителското поведение. Другият фактор е в „ръцете“ на отделните компании, които чрез формиране на подходяща система от маркетингови мерки биха могли да повлияят позитивно върху търсенето. Независимо от силния интерес към проблема в световната бизнес литература и практика и практическата значимост на изследването му, в България не са правени системни проучвания в тази област.

Икономическата криза се отразява върху потребителите и потреблението не само в икономически (съкращаване на разходите за пазаруване), но и в психологически аспект – по време на криза намалява сигурността по отношение на заетостта и доходите, т.е. намалява потребителското доверие, увеличават се усилията за поддържане на начина на живот, намалява удоволствието от потреблението. Отделните лица и домакинства често променят своите навици и поведение при покупка, адаптирайки ги към рязко променените икономически условия.

Компаниите реагират на тези предизвикателства на пазара посредством предприемане на разнообразни мерки, засягащи основните аспекти и области от дейността им: намаляват издръжките; намаляват обема на производството; редуцират инвестициите; в по-голяма степен използват собствен капитал; реструктурират задълженията си; търсят нови, в т.ч. чуждестранни пазари за продуктите си и др.

Напълно можем да се съгласим с твърдението на Ф. Котлър, че ролята на маркетинга в кризисни ситуации се повишава неимоверно много, т.е. той може да е най-доброто средство за смекчаване на „удара“ и продължаване на активната търговска дейност.

Целта на настоящата статия е на основата на проучване и анализ на маркетинговото поведение на фирмите в България да се изясни отражението на икономическата криза 2008 – 2010г.<sup>1</sup> върху управлението на маркетинговата

<sup>1</sup> Според национални статистически данни първите сигнали за излизане от кризата са получени в началото на 2010г.



дейност на компаниите в България и да се изследват основните маркетингови подходи за адаптиране към променената среда.

За постигане на целта са формулирани следните задачи:

- Да се изследват особеностите на икономическата криза и повлияването ѝ върху потребителското поведение на българските домакинства

- Да се изследват промените, които настъпват под влияние на икономическата криза в организацията на маркетинговата дейност, в т. ч.:

- ° Промените в числеността на персонала и структурата на маркетинговите отдели

- ° Промените в маркетинговото планиране

- Да се изследват промените, които настъпват под влияние на икономическата криза в равнището и структурата на маркетинговите бюджети

- Да се изследват промените, които настъпват под влияние на икономическата криза в маркетинговия комуникационен микс

- Да се изследват промените, които настъпват под влияние на икономическата криза във фокуса на маркетинговите стратегии

Проведеното изследване, като цяло търси отговор на въпроса дали и доколко икономическата криза може да се разглежда като „спирачка“ пред маркетинговата дейност на компаниите, опериращи в България или може да се възприема като „стимул“ за маркетингово новаторство?

От посочената цел става ясно, че предмет на изследването е промяната на маркетинговото управление в условията на икономическата криза.

Поставените цели и задачи определят и съдържанието и постройката на настоящата статия.

В първата част на основата на анализ на вторични данни е направен обзор на повлияването на икономическата криза върху поведението на българските потребители и са представени доказателства за свитото крайно потребление на вътрешния пазар и за основните фактори, които го обуславят.

Във втора част са анализирани основни промени, които настъпват в маркетинговото управление на фирмите в България по време на икономическата криза от 2008 - 2010 година.

Специално следва да отбележим, че поради ограничения от технически и финансов характер, изследването не цели да изясни отражението на променените маркетингови стратегии върху резултатите и пазарната позиция на компаниите, попадащи в целевата аудитория, което би представлявало безспорен интерес.

За постигане на целта на научното изследване в процеса на работа са използвани следните методи за събиране и анализ на данни:

- Контент и статистически анализ върху вторични данни за периода 2008-2011г.:

- (а) количествени данни, в т.ч. официални статистически данни на НСИ, данни от медиен мониторинг, обобщени резултати от проучвания на български и международни изследователски агенции;

- (б) качествени данни, в т.ч. проучване и анализ на научни публикации по проблема и на публикации в деловата преса за период 2008-2011г.

- Стандартизирано допитване чрез анкета по интернет (он-лайн и телефонно) с източник на емпирична информация - маркетингови директори в компаниите<sup>2</sup>. Използването на този метод за събиране на данни е предпочетено поради следните причини<sup>3</sup>: възможност за лесно изпълнение на сложни въпросници; гъвкавост при събиране на данни; контрол върху извадката; възможност за събиране на средно голямо количество данни; високо равнище на отговаряне, високо равнище на възприемана поверителност; нисък риск от свръхизява; кратки срокове за осъществяване; относително ниско равнище на разходите в сравнение с другите методи за събиране на данни.

Основните заключения се основават на статистически анализ (едномерни и многомерни разпределения) на резултатите от количествено изследване с национален обхват, проведено през август - септември 2011г. Периодът на осъществяване на изследването не е избрано случайно – отчетени са следните съображения:

- 2011 година, независимо от сигналите за излизане от кризата и икономическо възстановяване в началото на 2010г., продължава да отправя сериозни

<sup>2</sup> Настоящата статия съдържа резултати от изследване на тема „Маркетинговите стратегии на фирми, опериращи в България, в условията на икономическа криза“, финансирано със средства от фонд НИД на УНСС, договор НИД НИ 1-18/2011.

<sup>3</sup> С. Желев. Маркетингови изследвания. УИ „Стопанство“, 2008, 111-115с.



предизвикателства пред фирмения мениджмънт и пред маркетинга на компаниите, в частност.

- На обслужваните от компаниите пазари за периода 2008- 2010г. ясно се проявяват потребителски тенденции и промяна на поведенческите модели в условия на криза.

- Към момента на провеждане на изследването е изминало достатъчно време от началото на кризата, за да могат компаниите да преодолеят първоначалния шок, да се „ориентират“ в обстановката и да осмислят ситуацията и да предприемат мерки за адаптиране на маркетинговите си стратегии към променените реалности.

Целева съвкупност на изследването са маркетингови директори и/или лица, изпълняващи тази функция в компании, които оперират в България. Обемът на извадката е 300 единици. Профилът на включените в извадката компании може да се представи по следния начин:

- В 60.5% от изследваната съвкупност броят на лицата, работещи на постоянен трудов договор, е между 51-250 лица, в 22.6% - между 11- 50 лица, в 16.9% - повече от 250 души, т.е. преобладаващата част от обхванатите в изследването фирми могат да бъдат категоризирани като средни по големина.

- 22% от компаниите, попадащи в извадката, произвеждат продукти само за потребителските пазари, 26.3% - само за пазарите на бизнес потребителите, 51.7% - както за крайни, така и за организационни потребители.

- Според юридическия си статут изследваната съвкупност се разделя на: 65.2% - дружества с ограничена отговорност; 27.7% - акционерни дружества; 1.4% - еднолични търговци; 5.7 – други.

- 56.7% оперират изцяло или предимно на вътрешния пазар; 26.5% - както на вътрешния, така и на външни пазари; 16.8% - предимно или изцяло на външни пазари.

### **1. Икономическата криза 2008 - 2010г.: криза в продажбите**

До първите проявления на кризата (2008г.) българската икономика се характеризира с динамичен икономически растеж, подкрепен от стабилната финансова система, валутен борд в страната и най-вече от големия обем чужди инвестиции. Първите реални сигнали за влошената икономическа ситуация вследствие

на настъпващата криза са получени през есента на 2008г.<sup>4</sup> След десетилетие растеж средно с 5.3% на БВП, през 2009г. БВП спада с 5.5%, задържайки се на това ниво през цялата 2010г. Потреблението на домакинствата понася още по-тежък удар, отбелязвайки спад от 7,5% през 2009 г. и 1,3% през 2010 г. (таблица 1.)

Година	БВП	Потребление на домакинствата
1996	91.0	101.2
1997	98.4	89.6
1998	104.9	103.3
1999	102.0	109.2
2000	105.7	107.3
2001	104.2	107.9
2002	104.7	103.6
2003	105.5	106.7
2004	106.7	107.7
2005	106.4	106.8
2006	106.5	108.7
2007	106.4	109.0
2008	106.2	103.4
2009	<b>94.5</b>	<b>92.5</b>
2010	<b>100.2</b>	<b>98.7</b>

Източник: Национален статистически институт ([www.nsi.bg](http://www.nsi.bg))

**Таблица 1. БВП и крайно потребление в сектора на домакинствата (данни от СНС)**

България като малка отворена икономика, член на ЕС, е повлияна от глобалната икономическа криза в резултат на намаленото търсене на международните пазари и затаянето на кредитирането, като кризата бързо се разпростира върху цялата икономика в резултат на свиването на пазара на труда. Развитието на кризата преминава през няколко стадия:

- рязко свиване на обемите на продажбите и печалбата на компаниите;

- намаляване на производството и поява на губещи производства;

- силно намаляване на платежоспособността на фирмите в резултат на липса на собствени средства и резервни фондове;

- достигане на състояние на остра неплатежоспособност и намалена възможност за финансиране на производството и обслужване на предходни задължения.

Следователно, икономическата криза,

<sup>4</sup> Кирил Тодоров. Българското предприемачество по време на кризата и като двигател на следкризисното развитие. Годишник на УНСС 2106.4010. С. 10-11.



започнала през 2008г. е криза в продажбите и приходите на компаниите, а не криза в техните разходи<sup>5</sup>, т.е. кризата се проявява чрез силно намаляване на пласмената, а оттам – значително увеличаване на междуфирмената задлъжнялост и редуциране на ликвидността на компаниите. Именно поради тези причини фирменият мениджмънт приоритетно се насочва към решаване на финансово-кредитни проблеми (редуциране на разходите; оптимизиране на паричните потоци; реструктуриране на кредитните задължения и др.) като основен начин за преодоляване на отрицателните последици от кризата. За съжаление използването на маркетинга като основно средство остава на „втори план“, а даже – е пренебрегнато.

Причините за рязко свиващото се потребление през изследвания период са комплексни - те в никакъв случай не могат да се сведат до внезапно намаляла покупателна способност или рязко покачване на цените и разходите на компаниите. Независимо от големите колебания на брутния продукт през 2009–2010 г. домакинствата успяват да запазят своите доходи на нивото от 2008 г., т.е. «средните равнища на доходите са се запазили удивително стабилни»<sup>6</sup>. Според Наблюдението на бюджетите на домакинствата (НБД) средният доход на домакинство е нараснал с 3% в реално изражение през 2009 г., след което е отбелязал спад от около 4% през 2010 г. Според ПНК през февруари 2011 г. реалните доходи на домакинствата са се променили слабо в сравнение с предходната година. В началото на 2011 г. средният доход на домакинство не се различава от този през 2008 г. - непосредствено преди началото на кризата в България. Колебанията в доходите е било ограничено и през 2010 г. Около 87% от домакинствата са запазили своите относителни позиции в общото разпределение на доходите.

Като основни канали за предаване на сътресения в доходите на домакинствата могат да се посочат:

- турсове на пазара на труда (влошаване на семейния бизнес; спиране или забавяне на социални помощи; спад в неформалните

трансфери и др.),

- турсове на финансовите пазари (спестявания, кредити и ипотеки).

В трудни и очакване на по-трудни времена („замразяване“ или намаляване на доходите; евентуална загуба на работно място) намалява потребителското доверие, измервано чрез такива индикатори като: оценка за финансовото състояние на домакинството; оценка на общата икономическа ситуация в страната; възможност за осъществяване на големи покупки от домакинството; очаквания за загуба на работа; очаквания по отношение на цените; възможност за спестяване. Според изследване на Институт „Отворено общество“ (март 2010г.) за над 61% от респондентите финансовото състояние на домакинствата се е влошило през последната година. 62.6% определят ситуацията в страната като „нетърпима“, а 33.2% - като „поносима“<sup>7</sup>. Подобна картина разкрива и изследване на GfK<sup>8</sup>, осъществено през 2010г.: 36% от респондентите определят финансовото положение на домакинствата си като непроменено; 30% - като влошено; 28% - като силно влошено.

Естествената реакция на домакинствата при неблагоприятни икономически условия и песимистични нагласи за бъдещето е да предприемат съкращаване на своите потребителски разходи. Според GfK Bulgaria през 2010г. 53% от българското население се е лишило от ваканция и развлечения в свободното време; 47% - са „орязали“ разходите си за облекло и обувки; 41% са намалили разходите си за алкохолни напитки; 35% са редуцирали разходите си за цигари; 33% са съкратили бюджета си за козметика и толкова – за шоколадови изделия.

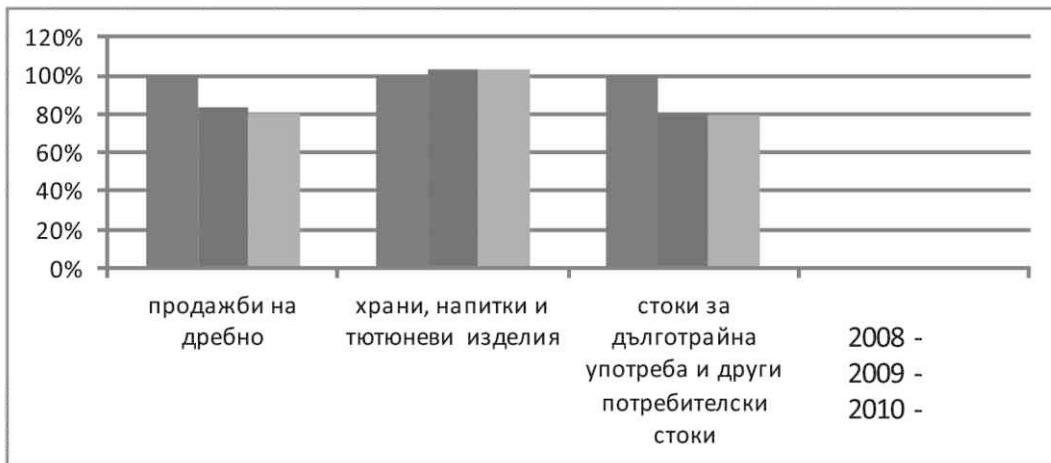
Намалялото потребление на домакинствата е видно и от фигура 2., от която става ясно, че през 2009 г. спрямо 2008г. домакинствата са съкратили обема на покупките на бързооборотни потребителски стоки с 1.4%. Този спад изцяло се дължи на същественото намаление на обема на покупки на хранителни продукти от първа необходимост (-2.9%), при незначителен ръст на потреблението на хранителни продукти, които не са от първа необходимост (0.7%) и относително по-голям ръст на основни продукти за хигиена (2.1%).

<sup>5</sup> Simon, H., Beat the Crisis: 33 Quick Solutions for Your Company, Simon – Kucher and Partners, 2010

<sup>6</sup> Световна Банка. България: благосъстоянието на домакинствата по време на рецесията през 2010г. и периода на възстановяване. [www.siteresources.worldbank.org](http://www.siteresources.worldbank.org)

<sup>7</sup> ИИО. Национално представително изследване на обществените нагласи – март 2010 г. ([www.osi.bg](http://www.osi.bg); [www.opendata.bg](http://www.opendata.bg))

<sup>8</sup> Consumer Confidence Barometer, April, 2010

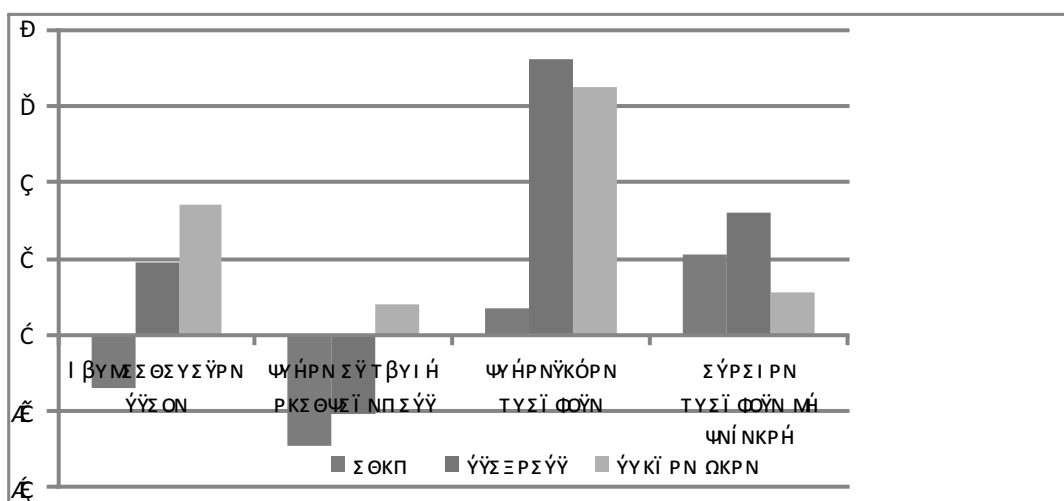


Изчисления на базата на търговска статистика, публикувана от НСИ, София

**Фигура 1. Динамика на продажбите на дребно в България 2008-2010г.**

Темпът на динамика на потреблението в стойностни измерители се различава от темпа на динамика на потреблението във физически измерители поради промяната (повишаването) на средните цени. Като цяло потреблението на бързооборотни потребителски стоки в стойностно изражение се е повишило с 1.9%, но отново при храните от първа необходимост се наблюдава отрицателен темп на растеж (-2.1%). С други думи, потребителската кошница на домакинствата, измерена във физически измерители, се е намалила поради намаленото

потребление на храни от първа необходимост, но се е увеличило (и в обемни и стойностни измерители) потреблението на храни, които не са от първа необходимост и потреблението на хигиенно-санитарни стоки. От фигура 2. става ясно, че независимо от същественото нарастване на цените на храни, които не са от първа необходимост, са се увеличили обемите на тяхното потребление. Обратно – при незначителен ръст на цените на храни от първа необходимост са намалели значително купуваните от тях обеми.



Източник: GfK Bulgaria – Consumer Tracking. Calculation based upon FMCG basket of monitored product categories

**Фигура 2. Потребление на бързооборотни стоки: 2009 спрямо 2008г.**



За бързооборотните потребителски стоки, които са основна част от асортимента на търговските вериги, класическият маркетингов принцип „повече за повече“ се трансформира в „по-малко за значително по-малко“ с последващо развитие в „същото за по-малко“ и „повече за по-малко“. На преден план като поупкоопределящи фактори излизат: асортимент, цени, локализация (преобладава немобилното пазаруване като повече от 50% от домакинствата предпочитат най-близкия магазин).

Следва да отбележим, че по време на кризата, започнала през 2008г., се наблюдават неблагоприятни промени в ценовата

еластичност на търсенето. На пръв поглед би следвало да се очаква ценовата еластичност да нараства в условията на криза. Парадоксът е, че това е така само при повишаване на цените, но не и при тяхното намаляване. В сравнение с некризисни времена продажбите реагират по-малко позитивно на ценови намаления и силно негативно на увеличение на цените. Цените трябва да се намалят значително, за да се „влезе“ в еластичната крива на търсенето<sup>9</sup>.

От гледна точка на разбиране на промяната на поупателското поведение на домакинствата са интересни и полезни и други данни от посоченото изследване (таблица 2.)

	2008г.	2009г.
Честота на пазаруване (всеки x-ти ден)	0.57	0.55
Среден брой поупки за месец	17.3	16.8
Средна стойност на една поупка (лв.)	4.89	5.15
Средна цена (лв.)	2.28	2.37
Средни месечни разходи на едно домакинство за бързооборотни потребителски стоки (лв.)	84.7	87.2

Източник: GfK Bulgaria – Consumer Tracking. Calculation based upon FMCG basket of monitored product categories

**Таблица 2. Промяна в потребителското поведение при поупка на бързооборотни стоки.**

От таблица 2. става ясно, че домакинствата намаляват средната честота на пазаруване и средният брой пазарувания на месец. Средната стойност при едно пазаруване и средните месечни разходи за поупка на бързооборотни потребителски стоки обаче се увеличават в резултат на увеличената средна цена.

В условията на икономическата криза потребителите намаляват или отлагат поупката на продукти за дълготрайна употреба. Това се вижда ясно на таблица 3.

	2009 спрямо 2008г. (%)
Технически потребителски стоки - общо	-27.0
Битова електроника (телевизори, видеокамери, DVD плейъри, преносими медиа плейъри)	-3.12
Фотоапарати	-33.4
Технически уреди (перални и сушилни машини, готварски печки, хладилници и фризери и др.)	-29.4
Дребни технически уреди (прахосмукачки, климатици)	-44.7
Информационни технологии (монитори, ноутбуци, РС)	-27.2
Комуникации (мобилни и смарт телефони)	-48.6
Офис оборудване (компютри, принтери)	-31.6

Източник: GfK Bulgaria – Consumer Tracking. Calculation based upon FMCG basket of monitored product categories

**Таблица 3. Потребление на домакинствата на стоки за дълготрайна употреба-техника.**

<sup>9</sup> Simon, H., Beat the Crisis: 33 Quick Solutions for Your Company, Simon – Kucher and Partners, 2010, 20p.



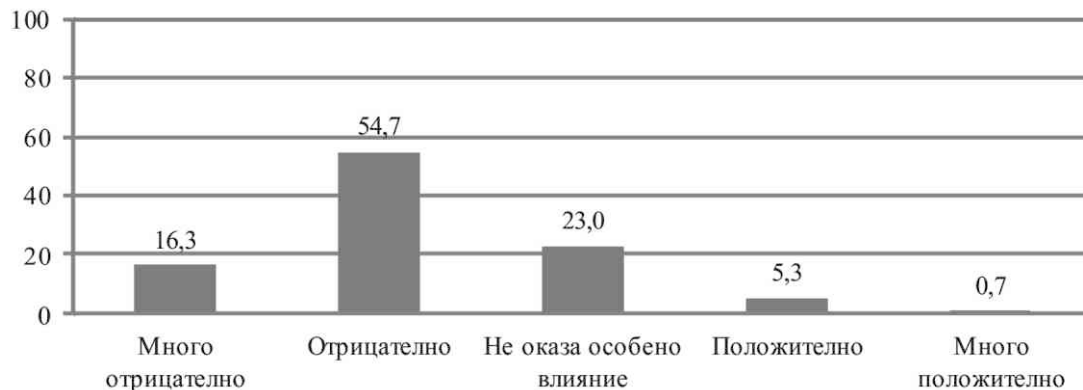
През 2009 г. продажбите на стоки за дълготрайна употреба са отбелязали спад от 19% спрямо 2008 г. Приходите от строителство на нови жилища или ремонт на съществуващи сгради са спаднали с 23%. Продажбите на автомобили са отбелязали спад от 40%. Потокът на покупките или потреблението на стоки от едно домакинство е включен в неговата цялост в съвкупното потребление в СНС. Голямото свиване в потреблението на домакинствата в СНС е резултат именно от настъпилите през 2009 г. рязък спад в закупуването на стоки за дълготрайна употреба, автомобили и жилища спрямо нивото от 2008 г.

Следователно, домакинствата са се опитали да смекчат неблагоприятните

въздействия на икономическата криза чрез комплекс от стратегии, включващи опити за увеличаване на предлагането на пазара на труда, за да подкрепят спадащите си доходи, от една страна и съкращаване на своите потребителски разходи, от друга.

Не е изненадващо, че отражението на икономическата криза върху бизнеса в България се оценява като неблагоприятно от респондентите в проведеното изследване. 71% от тях посочват, че кризата е повлияла отрицателно или много отрицателно върху техния бизнес, 23% не отчитат особено влияние, а едва 6% считат, че тя е оказала положително влияние върху развитието им (фигура 3.).

### Конкретно на Вашата фирма как се отрази икономическата криза? (в %)



Източник: Изследване на тема „Маркетинговите стратегии на фирми, опериращи в България, в условията на икономическа криза“, финансирано със средства от фонд НИД на УНСС, договор НИД НИ 1-18/2011.

**Фигура 3. Отражение на икономическата криза върху фирмите в България**

Анализът на резултатите от изследването показва, че по-малките фирми са значително по-уязвими от негативните външни влияния в сравнение с големите компании по причини, които К. Тодоров формулира по следния начин<sup>10</sup>:

· Дейността им е слабо диверсифицирана и разполагат със слаби компенсаторни възможности в трудна ситуация (каквато е икономическата криза).

· Персоналът в тях съвместява по няколко функции и поради това е трудно да се съкращава персонал с цел икономии.

· Разполагат с ограничени ресурси и имат сравнително ограничен достъп до външно финансиране. Това се подсилва от рязко намалената кредитна активност на банките по време на кризата, т.е силно затруднения достъп до кредитиране и високите проценти по кредитите.

· Силно са зависими от други компании, т.к. често работят като подизпълнители и др. Негативното повлияване на икономическата криза върху приходите от продажбите варира и в зависимост и от типа пазар, на който съответните компании оперират. Най-голям дял от тези, които декларират намалени приходи от продажбите, са компаниите, които едновременно обслужват както консуматорски,

<sup>10</sup> Кирил Тодоров. Българското предприемачество по време на кризата и като двигател на следкризисното развитие. Годишник на УНСС 2010. с. 14.



така и бизнес пазари. Явно кризата е създавала по-големи проблеми в продажбите на фирмите, които трябва да едновременно да се съобразяват със силно различаващо се поведение при покупка (поведение на крайни потребители и на организационни потребители).

В същото време преобладаващата част от компаниите, които отчитат намаляване на приходите от продажбите в резултат на икономическата криза, обслужват изцяло или предимно вътрешния пазар.

Следователно, основна причина за спада в потреблението в периода 2008-2010г. е страхът на българските потребители от бъдещето, който силно се отразява върху цялостното потребителско поведение на домакинствата и е трудно да бъде преборен с маркетингови средства. Скептичност, страх и несигурност са ключови думи, с които може да се опише потребителското поведение по време на кризата 2008-2010г. и да се разбере главната причина за намалялото потребление.

## 2. Промяна на основни аспекти на управлението на маркетинговата дейност на компаниите под влияние на икономическата криза

Както е известно, маркетингът е такава дейност, която следва да предвижда и да реагира по подходящ начин на всяка промяна, настъпваща на целевите пазари, а така също – да предизвиква подобни промени. Т.е. промяната на потребителското поведение и ценности в условията на икономическа криза, както и на поведението на конкурентите, налага преразглеждане на пазарното поведение и на генералните маркетингови стратегии на компаниите.

В тази връзка Котлър и Каслионе пишат: „Най-важното, което трябва да се помни в периоди на турбулентност е, че вероятно клиентите ви ще се променят, следователно трябва да се промените и вие. Ако знаете в каква насока се променят те, трябва да сте готови да пригледите и предложенията си към тях“.<sup>11</sup> Следователно, основното, което трябва да води маркетинговите решения е разбирането, че потребителите са се променили и компаниите

трябва да разберат тази промяна, разглеждайки ги в нова светлина. В съответствие с казаното по-горе Тейлър<sup>12</sup>, Родес и Стетлър<sup>13</sup> дават следните практически препоръки към маркетинговите мениджъри:

- Можете да забравите повечето от онова, което вече знаете за потребителите си. Рецесията е време на промяна. И вашите потребители са значително променени.

- Не хранете илюзия, че цената е маловажна. По-скоро се запитайте какво повече от вашите конкуренти можете да предложите за същата цена. Намерете своя начин да се диференцирате.

- Сегментирайте своите клиенти. Това не е краткосрочна инвестиция. Новите поведенчески модели няма лесно да изчезнат в утрешния ден.

- В действителност няма много време за разработване на свършено нова стратегия. Ако се забавите, някой друг ще се възползва от възможността да отговори на новите нужди на потребителите. Но преди да инвестирате в нещо ново, уверете се, че не сте единствен, който го желае.

- Приоритетът трябва да е задържането на съществуващите клиенти. Ако те се нуждаят от причина да останат, възнаградете лоялността им. За подходящата награда трябва да попитате тях самите.

- Категорично сега не е време да редуцирате своя маркетингов бюджет. Засилените комуникации по време на рецесия имат по-силно влияние върху резултата отколкото по време на растеж на икономиката.

Като продължение и допълнение на казаното по-горе Котлър и Каслионе<sup>14</sup> предлагат следните стратегически маркетингови похвати за противодействие при кризи:

- Осигуряване на пазарен дял от основните клиентски сегменти (тяхната защита).

- Агресивно откъсване на пазарен дял от конкуренти, които имат сходни основни клиентски сегменти.

- Перманентно наблюдение и проучване на клиентите, т.к. в период на криза техните нужди и желания се менят непрекъснато.

<sup>12</sup> Taylor, E. 2009. Going against the grain. Research World. January.

<sup>13</sup> Rhodes, D. I., Stetler, D. 2009. Seizing advantage in a downturn. Harvard Business Review. February.

<sup>14</sup> Котлър, Ф., Дж. Каслионе. Хаотика: мениджмънт и маркетинг в епохата на турбулентността. Locus, 2009, с.204-207.

<sup>11</sup> Котлър, Ф., Дж. Каслионе. Хаотика: мениджмънт и маркетинг в епохата на турбулентността. Locus, 2009, с.201.



- Увеличаване или поне запазване на маркетинговия бюджет.

- Фокусиране върху всичко онова, което е сигурно и наблягане на основните ценности.

- Орязване на програми, които са доказано неефективни

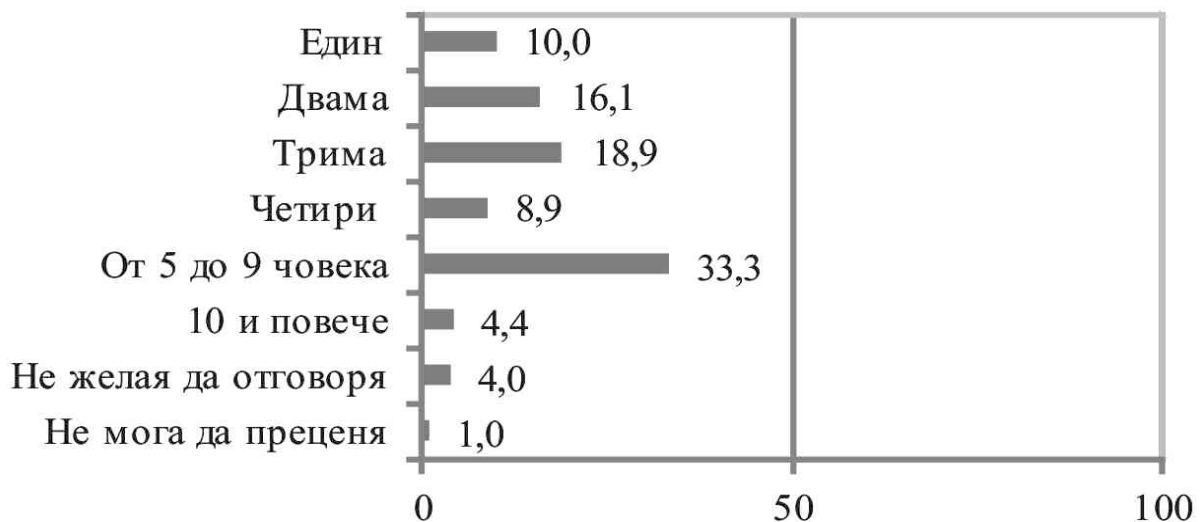
- Недопускане намаляване на цената на най-добрите и основните марки.

- Запазване на силните марки и „отървяване“ от слабите такива - това би подсилило още повече силните марки.

Анализът на маркетинговата литература показва единомислие по отношение на това, че в условията на икономическа криза е наложително прилагането на специфичен маркетинг, при който оперативно се променя както генералната маркетингова стратегия, така и функционалните маркетингови стратегии за постигане на съответствие с променената външна и вътрешна среда.

## 2.1. Съкращаване на персонала и реструктуриране на маркетинговите отдели

Проведеното допитване показва, че в малко повече от половината от изследваните компании (60%) има обособени маркетингови отдели. Средният брой служители в тях е 4.5 души: в преобладаващата част от фирмите (53.9%) в маркетинговите отдели работят до 4 души; в 33.3% - между 5 и 9 души; в 4.4% - 10 и повече души. Това, че в 40% от фирмите няма обособени маркетингови отдели е свързано с особеностите на проектиране на организационната структура и съвсем не означава, че в тези фирми не е застъпена маркетинговата функция.

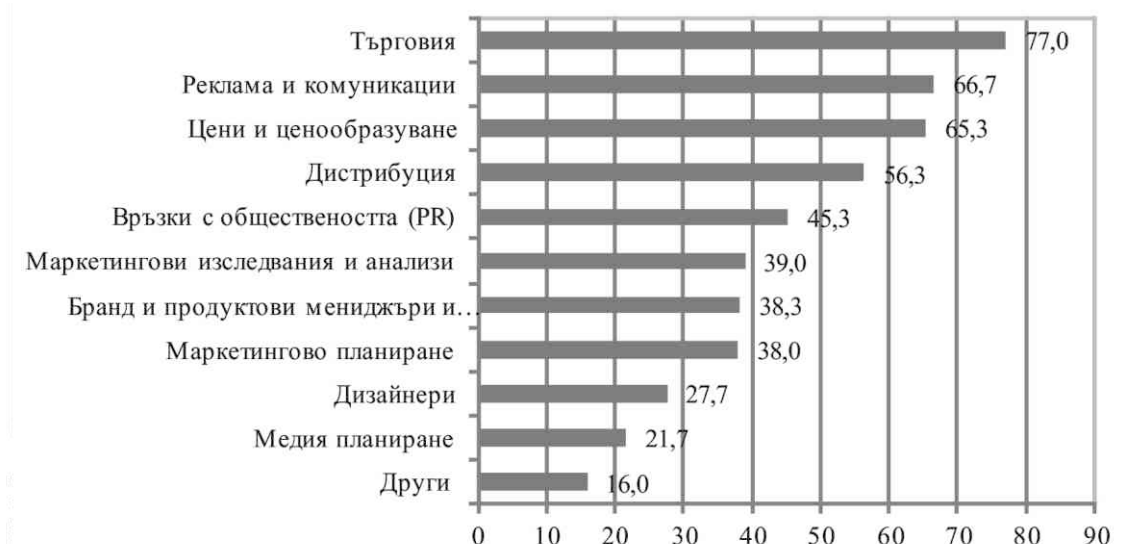


База: Фирми, в които има обособен маркетингов отдел.

Източник: Изследване на тема „Маркетинговите стратегии на фирми, опериращи в България, в условията на икономическа криза“, финансирано със средства от фонд НИД на УНСС, договор НИД НИ 1-18/2011.

**Фигура 4. Численост на служителите в маркетинговия отдел**

В маркетинговите отдели е най-силно присъствието на търговски специалисти (в 77% от фирмите), на специалисти, занимаващи се с реклама и комуникации (66.7%), с ценообразуване (65.3%), дистрибуция (56.3%). В значително по-малко случаи в маркетинговите отдели работят хора, занимаващи се с медия планиране, дизайн, маркетингово планиране.

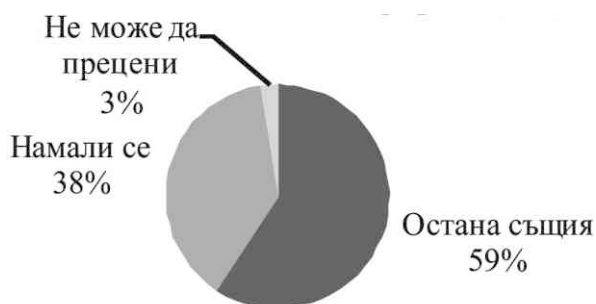


Източник: Изследване на тема „Маркетинговите стратегии на фирми, опериращи в България, в условията на икономическа криза“, финансирано със средства от фонд НИД на УНСС, договор НИД НИ 1-18/2011.

**Фигура 5. Видове маркетингови специалисти във фирмите**

От началото на икономическата криза до м. септември 2011г. в 34.5% от компаниите са предприети съкращения на персонала в маркетинговите отдели, като това е особено характерно за тези от тях, които са с обща численост на персонала до 250 души (фигура 6.). В 59% от компаниите броят на маркетинговите специалисти е останал на същото равнище. Едва 8.8% са увеличили маркетинговия си персонал.

**Като цяло за целия период на икономическата криза намали ли се, остана същия или се увеличи броят на лицата, които работят на вичи посочените маркетингови длъжности във Вашата фирма? (в%)**



Източник: Изследване на тема „Маркетинговите стратегии на фирми, опериращи в България, в условията на икономическа криза“, финансирано със средства от фонд НИД на УНСС, договор НИД НИ 1-18/2011.

**Фигура 6. Промяна на числеността на специалистите в областта на маркетинга в периода на криза (общо)**

В практиката на компаниите се наблюдава и вътрешно реструктуриране на маркетинговите отдели, изразяващо се в пренасочване на част от маркетинговия персонал към осъществяване на търговски и дистрибуционни функции, което е мотивирано от затрудненията с пласмента.

## 2.2. Маркетингово планиране по време на криза

Специално следва да отбележим, че 22.3% от компаниите са пристъпили към разработването на маркетингови планове в резултат на възникналите проблеми с пласмента (12.5% от тези компании са с общ персонал от 11 до 50 души; 51.5% - от 15 до 250 души; 16.7% - над 250 души). Системното маркетингово планиране е практика едва в 35.1% от изследваната съвкупност, а в 14.2% от компаниите не се разработват маркетингови планове (фигура 7.).

От посочените данни можем да направим извода, че икономическата криза подтиква част от компаниите към замяна на спонтанните и често хаотични маркетингови решения със системен подход към бизнеса: балансирани маркетингови решения с различен хоризонт; ситуационни (екшън) планове и сценарии.

В част от компаниите се наблюдава ориентация от дългосрочно към краткосрочно



маркетингово планиране. Подобно поведение е обяснимо, но при него се забравя, че кризата все пак е временно явление (с различна продължителност) и чрез временни действия не следва да се подкопават традиционните насоки на развитие на бизнеса и позиционирането.

Опитът на успешните съвременни компании доказва значението на маркетинговото планиране, което особено много нараства по време на криза<sup>15</sup>. В съвременния бизнес много често успехът на една фирма се дължи не само и не толкова на нейните „физически“ предимства – големина, капацитет, обхват на дейността, колкото на уменията да се прави задълбочен анализ на ситуацията и да се оцени перспективата на пазарите, да се осмислят собствените силни и слаби страни, да се усетят слабите страни на конкурентите, да се поддържа конкурентно/и предимство/а.

Както споменахме, в условия на икономически сътресения се усилва значението на маркетинговото планиране поради това, че с негова помощ:

- Поддържа се чувството за пазарна ориентация и перспектива. Това е особено

важно при сериозно влошаване на условията, в които работят компаниите. В подобни ситуации маркетинговото планиране изисква сериозен анализ и преценка като алтернатива на конюнктурните решения, които често си противоречат и усложняват и без друго комплицирания мениджмънт;

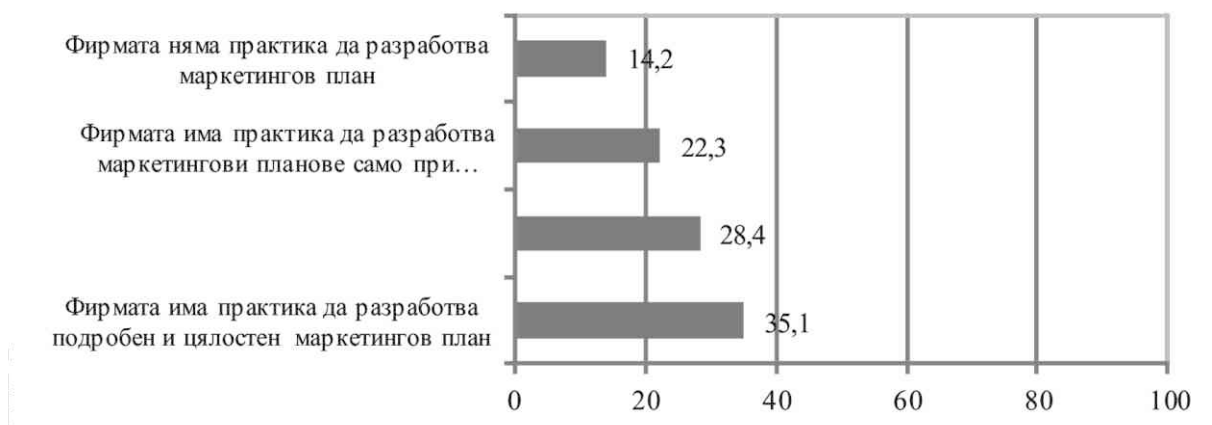
- Дава се възможност за оптимално оползотворяване на силно намалените пазарни възможности и минимизиране на негативното въздействие;

- Насърчава се по-строгото управление на ограничените фирмени и маркетингови, в частност, ресурси;

- Гарантира се поддържане на фокус върху потребителите и конкурентите едновременно, чието поведение по време на криза е силно изменчиво;

- Улеснява се координацията между различните маркетингови функции и се поддържа междуфункционално сътрудничество в рамките на организацията като цяло;

- Поддържа се нарастващата нужда от мониторинг и строг контрол върху резултатите и разходите и др.



Източник: Изследване на тема „Маркетинговите стратегии на фирми, опериращи в България, в условията на икономическа криза“, финансирано със средства от фонд НИД на УНСС, договор НИД НИ 1-18/2011.

**Фигура 7. Маркетингово планиране в изследваните фирми**

<sup>15</sup> Младенова, Г. Маркетингово планиране. УИ „Стопанство“, 2006, с. 24-29.



Както вече посочихме, повече от половината от изследваните компании имат утвърден практика на маркетингово планиране. Тази практика може да се превърне и в „спирачка“, ако липсва гъвкавост и при първите „кризисни“ сигнали не се пристъпи към преразглеждане на съществуващите маркетингови планове и разработване на специални мерки. Следва да се отчита и липсата на време, в резултат на което се налага традиционните процедури да се съкратят. Маркетингово планиране „притиснато“ от кризата трябва да обхване следните области:

**Първо**, анализ (експресен) на състоянието на компанията, на степента на нейната застрашеност и възможните последици: в каква степен фирмата е засегната от кризата (намаление на продажбите с определен процент или приближаващ банкрут?); анализ на външната и вътрешната среда (сила, вероятност и разпределение на влиянията във времето).

**Второ**, преценка на пазарното търсене и на собствената клиентска база на основата на ограничено маркетингово изследване, целящо установяване на: равнище на пазарното търсене; продажбената ситуация; промените в потребителските предпочитания по отношение на продуктови категории, брандове, продуктови атрибути; оценка на покупателната способност; проучване на динамично променящата се конкурентна ситуация. Особено важно е засилването на фирменото разузнаване и събиране на информация за конкуренти и партньори както от клиенти и доставчици, така и от пазарни анализи, специализирани доклади, отчети на специално назначени мениджъри и т.н.

**Трето**, уточняване и специфициране на пазарните сегменти и позициониране на пазара: проучване на промените в пазарната структура и в количеството потребители в отделните сегменти и съставяне на актуален профил; разкриване на нови пазарни сегменти и ниши, появили се в резултат на повишената фрагментарност на пазара. предлагане на нови продукти и нови начини на обслужване за новите пазарни сегменти; насочване към сегменти, които са повлияни значително в по-малка степен от кризата.

**Четвърто**, оптимизиране на маркетинговия микс: корекции на продуктивния портфейл; уточняване на ценовата политика и на цените (цените се поддават по-лесно на операционализация и по-лесно се настройват към променените пазарни условия в сравнение с такива параметри на предложението като качество, имидж, реклама, нови дистрибуционни канали); анализ на ефективността на дистрибуционните канали и създаване на хоризонтални и вертикални маркетингови системи; преразглеждане на маркетинговите комуникации.

Следователно в период на криза силно се изостря необходимостта от по-гъвкав подход в маркетинговото планиране. Според консултантската компания McKinsey<sup>16</sup> мениджърите трябва да разработват планове при четири сценария за „развитие“ на кризата:

- Оптимистичен, залагащ на предположението за бързо възстановяване – „отпушване“ на кредитирането и възвръщане на потребителското доверие;

- Сценарий, при който негативният тренд на пазара се обръща след 3-4 тримесечия;

- Сценарий, при който трендът се обръща до две години;

- Песимистичен сценарий, в който се предполага продължителност на рецесията от пет и повече години.

При разработване на различните сценарии следва да се отчита и степента на намаление на продажбите на релативните пазари, която варира за различните отрасли (таблица 4.)

<sup>16</sup> mckinsey.com



Степен на намаляване на продажбите	Характеристика	Възможна реакция
„Лоши продажби“: до -20%	Продажбите намаляват до 20% Общ спад на търсенето Намаляване на продажбите само на някои пазари или някои продукти	Намаляване на икономията от мащаба Намаляване на променливите разходи Назначаване на служителите на временни договори
„Насинено око“: до -40%	Продажбите намаляват с 40% Рецесия на всички пазари и продуктови сегменти Колапс на някои основни клиенти	Преустановяване на важни иновативни проекти Спиране на производства Намаляване на заплатите
„Продажбен ад“: -60% и повече	Продажбите намаляват с 60% Тежка рецесия Пълен срив на основни пазари и/или клиенти	Дивестиции – разпродажба на активи Съкращаване на персонал Невъзможност за покриване на фиксираните разходи Негативни парични потоци

Източник: McKinsey Quarterly, 2009

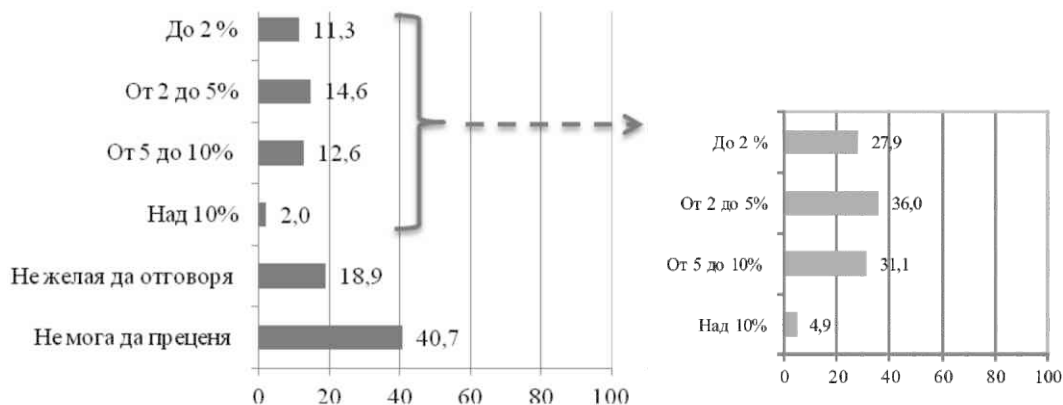
**Таблица 4. Сценарии според степента на намаляване на продажбите на обслужваните пазари**

### 2.3. Преразглеждане на разходите за маркетинг и реструктуриране на маркетинговите бюджети

При анализа на резултатите от допитването силно впечатление прави фактът, че на въпроса: „Приблизително колко процента от приходите на фирмата се отделят за маркетингови дейности?“ делът на респондентите, които не желаят да отговорят (18.9%), и на тези, които не могат да преценят

(40.7%) е твърде висок. От отговорилите на посочения въпрос в 63.9% от компаниите в маркетинговия бюджет се планират до 5% от приходите, в 31.1% - между 5 и 10%, в 4.9% – над 10% от приходите. Тези, които отделят най-висок процент от продажбите си за маркетинг оперират изцяло или предимно на националния пазар и обслужват едновременно както пазари на крайни потребители, така и бизнес потребители.

#### Приблизително колко процента от приходите на Вашата фирма се отделят за маркетингови дейности? (в %)



Източник: Изследване на тема „Маркетинговите стратегии на фирми, опериращи в България, в условията на икономическа криза“, финансирано със средства от фонд НИД на УНСС, договор НИД НИ 1-18/2011.

**Фигура 8. Разходи за маркетингова дейност**



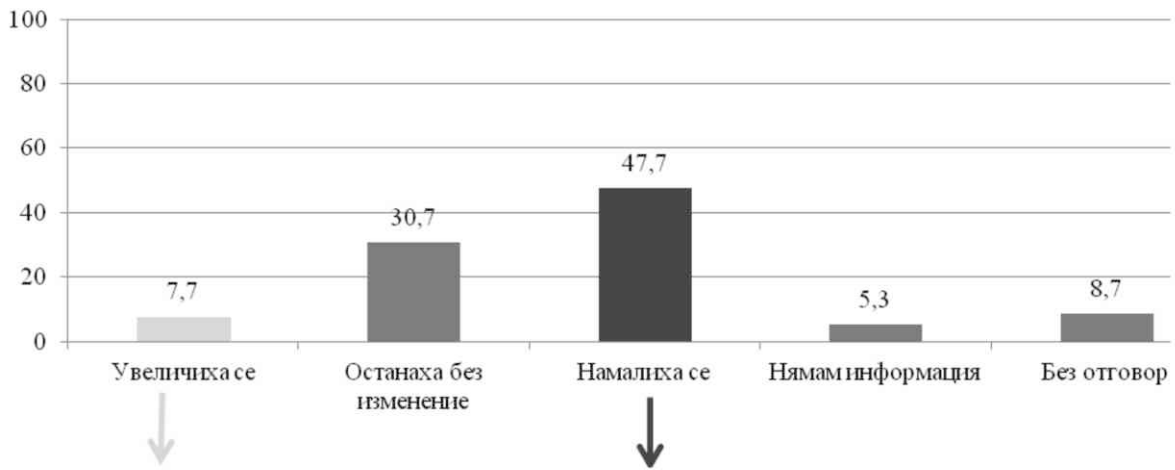
Настоящата икономическа криза, както нееднократно посочихме, съществено се отразява върху приходите от продажбите. В 68% от компаниите те са намалели, в 17% са останали на докризисното си равнище, в 7.7% - продажбите са се увеличили. Това още веднъж показва, че абсолютната стойност на маркетинговите бюджети в голямата част от компаниите намалява дори при запазване на принципа (%) на определяне на маркетинговия бюджет като процент от продажбите. В почти половината от компаниите (47.7%) маркетинговият бюджет е намалял, докато само

7.7% заявяват, че са увеличили своя маркетингов бюджет.

Намалението на разходите за маркетингова дейност сред фирмите, които декларират подобна промяна е както следва: в 21.7% от респондентите маркетинговият бюджет е съкратен с над 20%; в 11.9 от тях – между 10 и 20%; в 18.2% - между 5 и 10%.

При компаниите, които са увеличили разходите си за маркетингова дейност преобладават тези, в които това увеличение е до 5%.

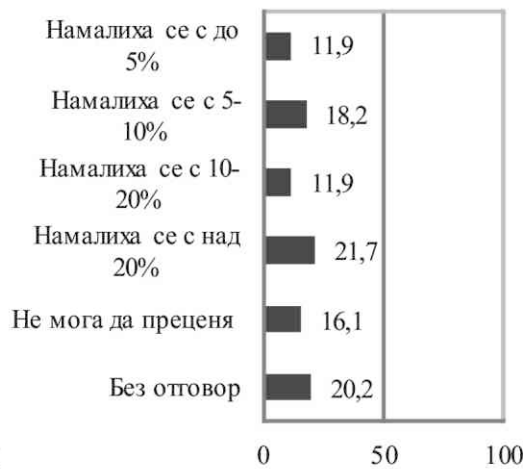
Кое от следните неща се случи с РАЗХОДИТЕ ЗА МАРКЕТИНГОВИ ДЕЙНОСТИ (маркетинговия бюджет) на Вашата фирма в периода на икономическа криза? (в %)



Приблизително с колко се увеличиха разходите на Вашата фирма за маркетингови дейности? (в %)



Приблизително с колко се намалиха разходите на Вашата фирма за маркетингови дейности? (в %)



Източник: Изследване на тема „Маркетинговите стратегии на фирми, опериращи в България, в условията на икономическа криза“, финансирано със средства от фонд НИД на УНСС, договор НИД НИ 1-18/2011.

Фигура 9. Промяна на разходите за маркетингови дейности на компаниите по време на икономическа криза



По време на икономическа криза маркетингът (маркетинговият бюджет) е „последна грижа“, особено когато липсват достатъчни доказателства за ефективността на маркетинговите вложения. И в периоди на безкризно развитие често се счита, че маркетингът харчи „излишни“ пари в резултат на неуспешно въвеждане на нови продукти, скъпи рекламни кампании, недоказана (ниска) ефективност на други комуникационни средства.

Без съмнение по време на криза е нужна силна дисциплина на маркетинговите разходи, но тя не се свежда до поголовното им орязване, а е свързана с фокусирани и премерени решения и действия: пренастройването им в зависимост от очакванията относно нуждите на клиентите в бъдеще, осъществяване на стриктен контрол, прилагане на специфичен подход за „бюджетирание от нулата“, при който маркетинговите мениджъри преценяват, обмислят и доказват всяко перо в бюджета. Решенията за редуциране на маркетинговия бюджет в период на криза са предвидими, но не отчитат няколко фактора:

На първо място не се отчита ефектът на инерцията. Предходни изследвания показват, че без да са маркетингово подкрепени, продажбите могат да се задържат за известно време в резултат на навика от страна на текущите клиенти. Обратното обаче също е валидно – при излизане от кризата намалените продажби трудно и дълго се възстановяват и са необходими значително повече средства за това възстановяване. С други думи бързите начини за запазване на паричния поток могат да застрашат дългосрочното бъдеще на компаниите.

Този извод напълно се потвърждава от проучвания Робертс<sup>18</sup>, осъществени на базата на PIMS данни: печалбата на компаниите, които по време на криза запазват равнищата на маркетинговите си бюджети или ги увеличават, нараства значително по-бързо след излизане от кризата в сравнение с компаниите, които са редуцирали маркетинговите си бюджети. Рентабилността на „орязалите“ бюджетите си продължава да пада и след излизане от кризата. Нещо повече – компаниите, които увеличават маркетинговите си бюджети „печелят“ пазарен

дял три пъти по-бързо от тези, които са намалили бюджетите си.

Според проучване на WARS, обхващащо големите икономически кризи през 20 и 21 век, онези компании, които запазват агресивното си поведение, излизат като победители след края на рецесията.

Според проучване на Ogilvi<sup>19</sup> марките, които са съкратили рекламните си бюджети и са оцелели след дадена рецесия, имат нужда от допълнителни две години, за да възстановят пазарния си дял, в сравнение с тези, които са запазили нивата на инвестициите си.

Следователно, в период на криза трябва да се постигне консенсус между краткосрочната задача за оцеляване в трудния период, от една страна, и осигуряване на печалба и рентабилност на бизнеса в бъдеще, от друга страна. Това би могло да стане чрез дългосрочно планиране на маркетинговия бюджет и усилия за поддържане на равнището му в краткосрочен план.

На второ място не се отчита, че в период на криза, пазарът се свива не само в резултат на влошената икономическа среда и намалялото потребителско доверие, но и поради по-слабия маркетингов „натиск“ върху него. С други думи, неблагоприятното въздействие на икономическия фактор върху доходите, покупките и потреблението, не само че не се компенсира чрез повишена маркетингова активност на компаниите, а напротив – с намаляването на интензитета на маркетинговите си дейности компаниите подсилват това неблагоприятно въздействие.

На трето място не се отчита, че кризата създава и възможности: предлаганото медийно време и пространство са доста по-евтини; „свиването“ на бюджетите на конкурентите и намаляването на тяхното медийно присъствие позволява дадена марка да изпъкне пред останалите и да стане по-близка на потребителите. Обратното също е валидно – намалената маркетингова активност и редуцираният маркетингов бюджет на дадена компания позволява на конкурентите ѝ да се разширяват. Според проучвания на McKinsey по време на рецесията 2000- 2001г. 40% от водещите американски компании са изгубили

<sup>18</sup> Roberts, K., 2003. What strategic investment should you make during a recession to gain competition, *Strategy & Leadership*, 31 (4), p. 33.

<sup>19</sup> ogilvyonrecession.com.



своите водещи позиции като в същото време 15% от компаниите са успели да заемат лидерски позиции в резултат на подходящи пазарни активности.

На четвърто място не се отчита, че са необходими инвестиции за поддържане на образа на бранда, който независимо от кризата остава сериозен актив на компаниите - актив, който позволява да се разчита на потребителска лоялност и на ценови премии. Пагубно за утвърден бранд може да бъде решението за редуциране на ценоразписната му цена в период на криза, за сметка на добавяне и поддържане на неговата ценност чрез други маркетингови дейности. „Ако всички марки предложат намаления, те биха загинали. Когато кризата свърши, те биха били в голямо затруднение и според нашите изследвания биха се борили седем години, за да достигнат ценовото равнище (от преди кризата – бел. авт.)“<sup>20</sup>. При сериозни затруднения в продажбите на бранда е уместно осъществяването на ценови промоции, т.е. формиране на оферти, съдържащи ценови отстъпки и намаления за съкратени срокове, но не и трайното намаляване на ценоразписната цена, което може изцяло да размие брандовото позициониране.

#### 2.4. Преструктуриране на маркетинговите комуникации и медийното поведение на българските компании

В съответствие с общото намаляване на маркетинговите бюджети, българските компании свиват медийните си разходи, но за сметка на това поддържат и повишават инвестициите си в определени маркетингови инструменти, разчитащи на директен контакт с клиентите – промоции, безплатни мостри, директен маркетинг, интернет кампании. Предпочитането на тези форми на комуникация се обяснява с факта, че при тях потребителят печели стойност веднага - оказва се, че в период на криза това е по-приемливо в сравнение с такива мерки като удължаване на гаранционните срокове или подобряване на условията на клиентско кредитиране например. За отделните компании директните форми на комуникация също са изгодни - контролът върху харченето на пари при тях е по-силен, а

резултатът и възвръщаемостта – по-лесно измерими.

Изследвайки ефекта от намаляването на рекламните бюджети по време на криза Ким<sup>21</sup>, Вернер<sup>22</sup>, ДеДе<sup>23</sup> стигат до заключението, че тези, които повишат или запазят равнището на рекламната си активност постигат по-високи обеми на продажбите, доходите, възвръщаемостта на капитала и пазарния си дял по време на икономическата криза и след нея в сравнение с тези, които „отговорят“ на кризата с намаляване на търговския персонал и рекламните разходи. В съдържателен аспект рекламните послания също следва да отчита промененото покупателско поведение – на преден план излизат рационални мотиви ( сигурност, дълготрайност, надеждност) за сметка на изтъкване на имидж и статус.

Според рекламна агенция Пиеро-97<sup>24</sup> през 2011г. телевизионният рекламен пазар в България се е увеличил в брутно изражение с 8.4%, но в нетно изражение се отчита спад от 4.7%. При радио рекламата нетните бюджети са намалели с 7.2%, при външната реклама спадът е още по-значителен – с 21%. Единствената медия, която бележи ръст е Интернет – увеличението на брутните обеми е с 16%, а на нетните – с 11%.

Анализът на резултатите от изследването, представени във фигура 7. показват, че в сравнение с докризисния период нарастват разходите за маркетингови активности в социалните мрежи (в 47,1% от компаниите), в проекти за корпоративна социална отговорност (30.0%), организиране на промоции (28.8%), реклама в интернет (16.1%). В същото време компаниите са намалили или преустановили маркетинговите си инвестиции в реклама в печатните медии (съответно в 49.2% и 5.6% от компаниите), организиране на събития (38.9% и 5.6%), изработка на рекламни материали (35.5% и 2.2%), телевизионна реклама (34.5% и 25.3%), радио реклама (33.7% и 14.4%).

<sup>21</sup> Kim, P., 1992, Does advertising working: a review of the evidence, *Journal of Consumer Marketing*, 9, p. 15.

<sup>22</sup> Werner, R., L., 1991, Marketing strategies for recession, *Marketing Review*, 80 (8), p. 29.

<sup>23</sup> DeDee, K., J. and Vorhies, D., W., 1998, Retrenchment activities of small firms during economic downturn: an empirical investigation, *Journal of Small Business Management*, 36 (3), p. 5.

<sup>24</sup> www.investitor.bg

<sup>20</sup> Мартин Линдстрьом: Марките са под огромно напрежение. В. Капитал, 24.04.2009г.



Маркетингови активности	База: Компани, които са провеждали съответния вид маркетингова активност	В сравнение с периода преди кризата какво стана с разходите за всяка от следните маркетингови дейности в периода на икономическата криза – увеличиха се, запазиха се, намалиха се или бяха преустановени?				
		Увеличиха се	Запазиха се	Намалиха се	Бяха преустановени	Без отговор
Реклама по телевизията	29,0	11,5	28,7	34,5	25,3	0,0
Радио реклама	34,7	7,7	44,2	33,7	14,4	0,0
Реклама в печатни издания	63,0	6,3	38,6	49,2	5,8	0,0
Реклама в Интернет	60,0	16,1	62,2	18,3	3,3	0,0
Външна реклама	56,0	7,1	56,5	30,4	6,0	0,0
Създаване на сайт	65,0	11,3	72,8	13,3	2,6	0,0
Активности в социалните медии/мрежи	17,0	47,1	37,3	7,8	3,9	3,9
PR активности	29,7	15,7	53,9	28,1	0,0	2,2
Проекти за корпоративна социална отговорност	10,0	30,0	36,7	13,3	13,3	6,7
Директен маркетинг	33,7	7,9	61,4	24,8	2,0	4,0
Изработка на рекламни материали	76,0	6,1	55,3	35,5	2,2	0,9
Организиране на събития	48,0	11,8	43,8	38,9	5,6	0,0
Организиране на промоции	41,7	28,8	41,6	28,0	0,0	1,6
Маркетингови проучвания	40,7	14,8	43,4	31,1	9,0	1,6
Маркетингови консултации	24,7	10,8	43,2	27,0	13,5	5,4

Източник: Изследване на тема „Маркетинговите стратегии на фирми, опериращи в България, в условията на икономическа криза“, финансирано със средства от фонд НИД на УНСС, договор НИД НИ 1-18/2011.

**Таблица 5. Промяна в разходите на фирмите за маркетингови активности в периода на икономическа криза**

Предположението за нарастващата роля на промоциите като основен комуникационен инструмент по време на криза се потвърждава от резултатите от изследването. Делът на компаниите, които са се насочили към по-активно използване на промоциите (22.8%) и тези, които разчитат на този инструмент в същата степен, както и преди кризата (41.6%) значително превишава делът на тези, които са намалили промоционните си активности в сравнение с докризисния период (28.0%). Това е

единствената от маркетинговите дейности, за която нито една компания не е посочила, че е прекратена под влияние на кризата.

Активното използване на ВТЛ комуникации за сметка АТЛ комуникации се отбелязва като съществена промяна на българския рекламен пазар от управляващите рекламни агенции у нас. Единодушно е мнението, че:

· Промоционният маркетинг, който разчита на директен контакт с потребителите е



една от активностите, за която кризата предлага повече възможности, отколкото проблеми.

- Във времена на икономическа стагнация, инвестициите в изграждането на имиджа на брандовете намаляват в полза на по-директни и измерими маркетингови активности, където възвращаемостта е по-лесно изчислима.

- Рекламодателите са по-прагматични при съставянето на посланията си към потребителите си и при поставянето на маркетингови цели, т.е. доминира конкретната комуникация, която е стъпила на по-кратки планове с ясен поглед към продажбите

- ВТЛ маркетингът по дефиниция е по-пряко свързан с продажбите от останалите типове маркетинг и затова е логично да се радва на особено внимание във време на сериозни икономически трусове

- Промоционният маркетинг се превръща в стратегически инструмент за компаниите, т.к. редица маркетингови проблеми като избор за първоначална покупка, количество на единична покупка и честота на покупката.

- Промоционният маркетинг е локален по своята същност и това е още една причина да бъде работещ инструмент за конкретните цели на рекламодателите.

- Големите компании, предлагащи утвърдени брандове на пазара, не правят съществени промени в структурата на комуникационния си микс.

По време на криза голяма част от компаниите се насочват към по-активното използване на личните продажби като комуникационен и дистрибуционен елемент на маркетинговата стратегия (26.6% от изследваната съвкупност и 39% от тези, които използват лични продажби в практиката си). Това насочва вниманието към повишаване на квалификацията и продажбените умения на търговския персонал. От друга страна по-активното използване на личните продажби е основен фактор за спечелване доверието на клиентите и за изграждане и поддържане на взаимоотношения с тях.

## **2.5. Насочване на фокуса на маркетинговите стратегии към постоянните клиенти и създаване на стимули за кръстосани и нарастващи продажби**

Икономическата криза извежда на преден план необходимостта от насочване на фокуса на маркетинговите стратегии към постоянните клиенти на компанията и създаване на стимули за кръстосани и нарастващи продажби.

Разбира се, това не означава да се преустановят усилията за привличане на нови клиенти, но и в по-благоприятни времена подобни действия са съпроводени със значителни разходи. Неблагоприятната пазарна ситуация подтиква част от компаниите да напуснат пазари, на които не са основни играчи, концентрирайки се върху онези от тях, на които имат силна позиция. Не са редки случаите, в които компаниите проучват възможности за излизане на печеливши чуждестранни пазари, особено, ако са силно засегнати от кризата „у дома”. Следва да се има предвид, че подобна стратегия за пазарна експанзия не може да се осъществи незабавно и бързо, т.е. изисква сериозна подготовка и маркетингови умения и опит.

Както е известно още през 90-те години на миналия век се наблюдава преместване на ударението от маркетинга, фокусиращ трансакциите, единичните продажби към маркетинг, фокусиращ постоянните взаимоотношения с клиентите в дългосрочен план. Основната цел е да се повиши резултативността на маркетинга (marketing productivity) и да се увеличи съвместната ценност (mutual value) за участниците в процеса. Този подход залага основно на:

- ориентация към задържане на клиентите;
- осъществяване на непрекъснат контакт с тях;
- акцент върху създаване и повишаване на потребителската стойност и отговаряне на клиентските очаквания;
- поддържане на високо равнище на обслужването на клиентите;
- високо качество на предлагания продукт;
- дългосрочна перспектива.

В специализираната литература казаното по-горе се обозначава като маркетинг на взаимоотношенията, включващ дейностите по



привличането, поддържането и подобряването на взаимоотношенията на компаниите с клиентите и партньорите като се предполага, че съществува причинно-следствена връзка между поддържане на взаимоотношенията и ефективността на компанията. „Маркетингът на взаимоотношенията представлява постоянен процес на участие на компаниите в съвместна дейност/програми с междинните и крайните потребители с цел печелившото създаване или увеличаване на взаимната икономическа, социална или психологическа ценност“.

По-конкретните причини, даващи отговор на въпроса: „Защо компаниите са длъжни да изграждат и поддържат трайни взаимоотношения с клиентската си база по време на криза?“ са посочени по-долу:

На първо място това се обяснява със силната зависимост на всеки бизнес от клиентите - фирменият успех може да се постигне на базата на съответствието и съчетаването на вътрешен и външен потенциал. Доходите на компаниите се формират както от покупките на новопривлечените клиенти, така и от повторните покупки на вече купуващите продукта/ бранда и на положителните референции на привързаните към него.

При въвеждането на нови продукти и управлението на вече предлаганите такива компаниите имат за цел повишаване на своите доходи и рентабилност. Тази цел може да се постигне по два начина):

- Чрез привличане и продажби на нови клиенти

- Чрез получаване на по-високи доходи от текущите клиенти (органичен растеж)

С други думи привличането на нови клиенти не е единствената алтернатива за повишаване на доходите компаниите, напротив - те имат доста повече варианти за постигане на тази цел от текущата си клиентела:

- Повишаване на доходите в резултат на повишаване на цените. Прилагането на този подход разбира се има сериозни ограничители (регулация, конкуренти). В условията на икономическа криза използването му също е малко вероятно поради намалялата платежоспособност и доверие на потребителите. Прилагането му може да стане единствено чрез „разширяване“ на продукта с добавяне на допълнителни услуги, дейности,

атрибути, което е по- подходящо за растящи пазари и по-малко – за пазари в условия на криза.

- Повишаване на доходите в резултат на увеличаване на количеството (стойността) и на честотата на покупка на вече ползваните продукти („нарастващи продажби“).

- Повишаване на доходите в резултат на кръстосани продажби, т.е. продажба на допълнителни продукти на текущите клиенти, чрез което се подобрява тяхното обслужване и се създават възможности за повишаване на удовлетвореността им.

На второ място, в период на криза или рецесия редуцирането на маркетинговите бюджети налага търсене на „по-икономични“ начини за маркетингово повлияване, в т.ч. насочване на усилията към задържане на клиентите и „експлоатиране“ на натрупаните знания за клиентите и по-интензивно използване на различните форми на директен маркетинг.

На трето място, „верните“ клиенти се превръщат в средство, много по-мощно от рекламата, за убеждаване в качествата на продукта чрез положителните отзиви и препоръки. Силното внимание към потребителите дава възможност да се управлява силата на човешкото влияние в полза на компанията и нейните брандове. В условия, когато маркетинговите бюджети „поизтъняват“, референциите са важна част от маркетинговите комуникации.

На четвърто място, поддържането на взаимоотношения с клиентите има съществено значение при оценката и контрола върху качеството. Ако се разкрие, че потребителите не са напълно удовлетворени от продукта или от това как е организирана продажбата му, маркетинговият специалист следва да си зададе въпроса: на какво се дължи това? По този начин добре настроените взаимоотношения и създадената близост с междинните и крайните клиенти може да се разглежда като основа за усъвършенстване на продукта, на цялостното предложение и на маркетинговите програми.

На пето място, днешният маркетинг се съсредоточава върху това “да спечели доживотна стойност на най-добрите клиенти.”. Решенията се взимат на основата на задълбочена преценка каква би била печалбата от клиента в дългосрочен план. В този смисъл фирмата би



могла да приема загуба от време на време, за да запази клиентите, които имат висока доживотна стойност.

На шесто място, адекватното управление на взаимоотношенията с клиентите е фактор, който възпира конкурентите в опитите им да „откъснат“ част от клиентската база – клиентите стават по-трудно податливи на апелите и повлияванията на конкурентите, т.е. изгражда се своеобразен “имунитет”.

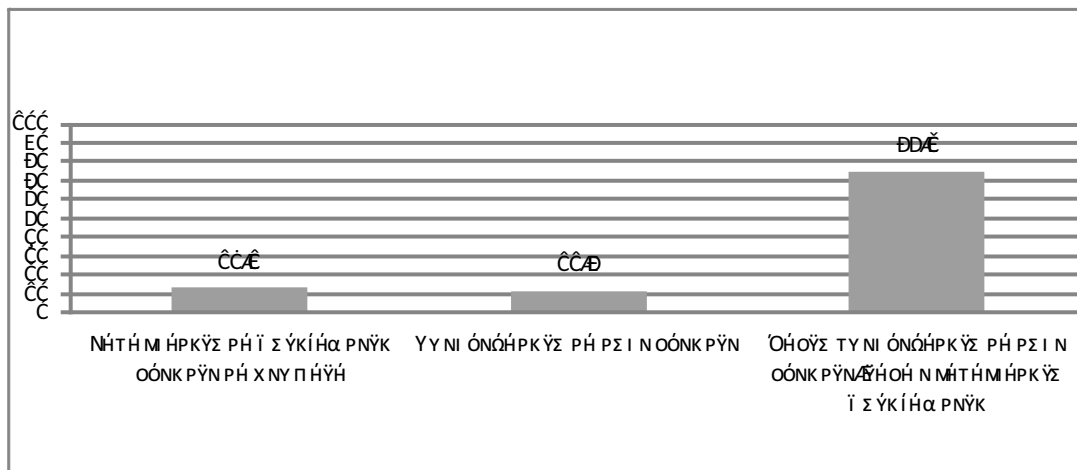
Следователно задържането на клиентите и повишаването на тяхната удовлетвореност става първостепенна задача на маркетинговия екип по време на криза. Ако преди десетилетия усилията на фирмите бяха насочени към намирането и “довеждането” на нови клиенти, то днес ударението следва да се поставя върху постигане на повече продажби от съществуващите клиенти на основата на по-доброто им обслужване. Задачата на маркетинга е сътрудниците да се обучават да изграждат взаимоотношения с клиентите, да правят кръстосани и растящи продажби.

Една от работните хипотези на настоящото изследване е свързана с фокуса на маркетинговите стратегии на компаниите, опериращи в България: икономическата криза извежда на преден план необходимостта от

насочване на фокуса на маркетинговите стратегии към постоянните клиенти на компаниите и към създаване на стимули за кръстосани и нарастващи продажби. Неблагоприятната пазарна ситуация подтиква част от компаниите да напуснат пазари, на които не са основни играчи, концентрирайки се върху онези от тях, на които имат силна позиция. Не са редки случаите, в които компаниите проучват възможности за излизане на печеливши чуждестранни пазари, особено, ако са силно засегнати от кризата „у дома”.

Анализът на резултатите от изследването ни дава основание да стигнем до следните заключения:

**Първо.** Фокусът на маркетинговите стратегии и програми в по-голямата част от компаниите е насочени и в „двете посоки”: привличане на нови клиенти и поддържане на предаността на текущите клиенти, целящо генериране на по-високи приходи и печалба от тях. Данните (фиг.10) показват, че основната „грижа“ за 13.1% е запазване на досегашните клиенти на фирмата; 11.7% са насочени приоритетно към привличане на нови клиенти; 75.2% разпределят вниманието си както към привличане на нови клиенти, така и към запазване на досегашните.

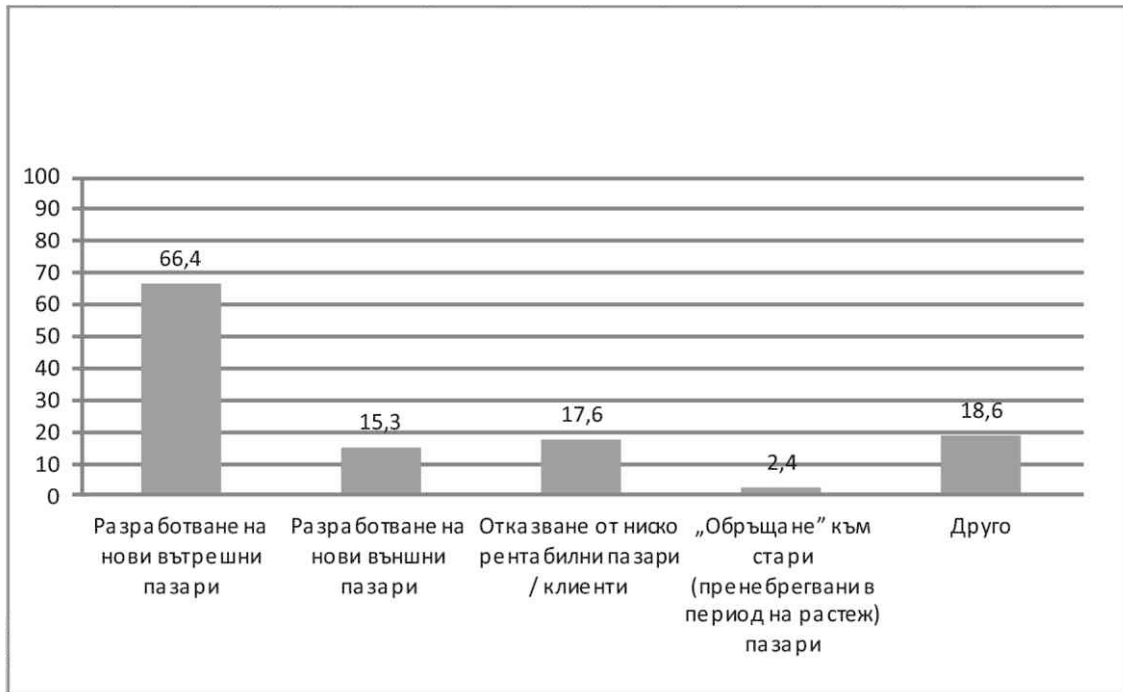


Източник: Изследване на тема „Маркетинговите стратегии на фирми, опериращи в България, в условията на икономическа криза“, финансирано със средства от фонд НИД на УНСС, договор НИД НИ 1-18/2011.

**Фигура 10. Фирмена политика по отношение на клиентите в периода на икономическа криза.**



**Второ.** Анализът на примери от практиката и интервюта с маркетингови специалисти дава основание да направим извода, че компаниите не диференцират своите усилия, т.е. използват едни и същи програми и инструменти и в двете посоки: привличане на нови клиенти и задържане на съществуващите такива, което намалява резултатите и ефективността на маркетинговите им стратегии.



*Източник: Изследване на тема „Маркетинговите стратегии на фирми, опериращи в България, в условията на икономическа криза“, финансирано със средства от фонд НИД на УНСС, договор НИД НИ 1-18/2011.*

**Фигура 11. Пазари, към които се ориентират фирмите по време на криза.**

**Трето.** По време на криза компаниите активизират своите усилия за търсене и разработване на нови пазари. Според резултатите от изследването конкретните действия в тази насока (фиг. 11.), предприети от компаниите в България са следните: 66.4% са се насочили към разработване на нови вътрешни пазари; 15.3% са потърсили външни пазари за продуктите си; 17.6% са се отказали от ниско рентабилни пазари и клиенти; 2.4% са се „обърнали“ отново към стари или пренебрегвани в периода на растеж клиенти/пазари.

**Четвърто.** Действията по отношение на клиентите в условията на криза са по-скоро резултат на спонтанни (хаотични) решения, отколкото на ясна стратегическа перспектива, надхвърляща кризисния период. В практиката на българските компании липсва единна стратегия за управление на взаимоотношенията с клиентите, в която да са предвидени различни програми за различните клиентски групи в

зависимост от стадия на взаимоотношението, на който се намират.

### **Заклучение**

В условията на икономическа криза е наложително прилагането на специфичен маркетинг, при който оперативно се променя както генералната маркетингова стратегия, така и функционалните маркетингови стратегии за постигане на съответствие с променената външна и вътрешна среда.

Необходимостта от промяна на маркетинговото управление и на маркетинговите стратегии (генерална и функционални) произтича от промененото под влияние на кризата потребителско поведение. Причините за свиващото се пазарно търсене и потребление през изследвания период са комплексни, те в никакъв случай не могат да се свързват нито с внезапно намаляла покупателна способност на населението (данните сочат, че доходите на домакинствата остават относително



стабилни, а спестяванията нарастват), нито с рязко покачване на цените и разходите на компаниите.

Като основна причина за спада в потреблението в периода 2008-2010г. може да бъде посочено намалялото потребителско доверие, т.е. страхът на българските потребители от бъдещето, който се отразява върху цялостното потребителско поведение на домакинствата и изисква сериозни усилия, за да бъде „преборен“ с маркетингови средства.

В резултат на направения задълбочен анализ, базиращ се както на вторични, така и на първични данни от проведеното количествено изследване, стигаме до заключението, че преобладаващата част от фирмите, опериращи в България, възприемат икономическата криза като сериозна заплаха за своя бизнес и за пазарната си позиция, но в същото време проявяват пасивно пазарно поведение. Основание за подобно твърдение ни дават следните изводи:

Преобладаващата част от компаниите по време на кризата редуцират маркетинговите си бюджети. Без съмнение в условията на икономическа криза е нужна силна дисциплина по отношение на маркетинговите разходи, но тя не се свежда до поголовното им орязване, а е свързана с фокусирани и премерени решения и действия: пренастройване на маркетинговите разходи в зависимост от очакванията относно нуждите на клиентите в бъдеще, осъществяване на стриктен контрол, прилагане на специфичен подход за „бюджетиране от нулата“, при който маркетинговите мениджъри преценяват, обмислят и доказват всяко перо в бюджета.

В съответствие с общото намаляване на маркетинговите бюджети, българските компании свиват медийните си разходи, но за сметка на това поддържат и повишават инвестициите си в определени маркетингови инструменти, разчитащи на директен контакт с клиентите – промоции, безплатни мостри, директен маркетинг, кампании в социалните мрежи. Предпочитането на тези форми на комуникация се обяснява с факта, че при тях потребителят печели стойност веднага, контролът върху харченето на пари при тях е посилен, а резултатът и възвръщаемостта – лесно измерими.

Компаниите увеличават своите усилия за

търсене на нови пазари/ нови клиенти, в т.ч.: насочване към нови вътрешни пазарни сегменти и клиенти; проучване на възможностите и излизане на нови външни пазари; отказ от ниско рентабилни пазари и клиенти; „обръщане“ към стари или пренебрегвани в периода на растеж клиенти/ пазари. Действията по отношение на клиентите в условията на криза обаче са по-скоро резултат на спонтанни (хаотични) решения, отколкото на ясна стратегическа перспектива, надхвърляща кризисния период. В практиката на българските компании липсва единна стратегия за управление на взаимоотношенията с клиентите, в която да са предвидени различни програми за различните клиентски групи в зависимост от стадия на взаимоотношението, на който се намират. Тази «липса» става особено осезаема по време на криза.

Като положителен за развитието на бизнеса можем да посочим факта, че икономическата криза подтиква част от компаниите към разработване на маркетингови планове, т.е. към замяна на спонтанните и често хаотични маркетингови решения с по-системен подход към бизнеса: балансиран маркетингов решения с различен хоризонт; ситуационни (екшън) планове и сценарии. В част от компаниите се наблюдава ориентация от дългосрочно към краткосрочно маркетингово планиране. Подобно поведение е обяснимо, но при него се забравя, че кризата все пак е временно явление (с различна продължителност) и чрез временни действия не следва да се подкопават традиционните насоки на развитие на бизнеса и позиционирането на бранда.

Основното заключение, което можем да направим е, че в условията на икономическа криза е наложително прилагането на специфичен маркетинг, при който оперативно се променя както генералната маркетингова стратегия, така и функционалните маркетингови стратегии за постигане на съответствие с променената външна и вътрешна среда. Кризата е обща за всички и именно поради този факт фирмите, които успеят да реагират навреме и адекватно, печелят пазарно предимство, позволяващо им не само да се „удържи“ положението, но и да се подобри общата им пазарна позиция. Онези компании, които по-



рано са използвали активно маркетинга и имат създадени „нематериални маркетингови активи“: лоялни клиенти; добра репутация; утвърден бранд; състав от маркетингови професионалисти, притежават по-добри възможности за справяне с кризата.

#### **Използвана литература:**

Ang, S., H., “Crisis marketing: An comparison between economic scenarios”, “International Business Review”, 10, 2001, pp. 263-284.

DeDee, K., J. and Vorhies, D., W., “Retrenchment activities of small firms during economic downturn: an empirical investigation”, “Journal of Small Business Management”, 36 (3), 1998.

Kim, P., “Does advertising working: a review of the evidence”, “Journal of Consumer Marketing”, 9, 1992, pp. 5-21.

Koksal, M. H. and Osgul, E., “The relationship between marketing strategies and performance in an economic crisis”, “Marketing Intelligence and Planning”, 25 (4), 2007, pp. 326-342.

Kotler, P. H. and Caslione, J., “Chaotics: The business of managing and marketing in the age of turbulence”, AMACOM Publishing, 2009.

Kotler, Ph., Jain, D., Mecinsy, S. “Evoluciata na marketinga”, Klasika I stil, 2003.

Lindstom, M., “Markite sa pod ogromno naprejenie”, vestnik “Kapital”, 24.04. 2009.

Mladenova, G. “Marketingovo planirane”, UI “Stopanstvo”, 2006.

Mladenova, Galina. “Marketing Strategies of Companies in Bulgaria in Times of Economic Crisis”. Sp. “Economic Alternatives”, Vol.3, 2013.

Morbey, G. K. and Dugal, S., “Corporate R&D spending during recession”, “Research Technology Management”, 35 (4), 1992, pp. 42-45.

Rhodes, D. I., Stetler, D.,” Seizing advantage in a downturn”. “Harvard Business Review”, February, 2009.

Roberts, K., “What strategic investment should you make during a recession to gain competition”, “Strategy & Leadership”, 31 (4), 2003, pp. 31-39.

Shama, A., “Coping with stagflation: voluntary simplicity”, “Journal of Marketing”, 45, 1981, pp.120-134.

Simon, H., “Beat the Crisis: 33 Quick

Solutions for Your Company”, Simon-Kucher and Partners, 2010

Taylor, E. “Going against the grain”. “Research World”. January, 2009.

Todorov, K. “Bulgarskoto predpriemachestvo po vreme na krizata I kato dvigatel na sledkrizisnoto razvitie”, “Godishnik na UNSS”, 2011.

Werner, R., L., “Marketing strategies for recession”, “Marketing Review”, 80 (8), 1991, pp. 29-30.

[www.investitor.bg](http://www.investitor.bg)

[www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

[www.nsi.bg](http://www.nsi.bg)

[www.ogilvyonrecession.com](http://www.ogilvyonrecession.com)

[www.osi.bg](http://www.osi.bg)

[www.opendata.bg](http://www.opendata.bg)

[www.siteresources.worldbank.org](http://www.siteresources.worldbank.org)