



# Стратегически маркетинг – реалност и перспективи

доц. д-р Пенчо Иванов  
УНСС – София

Кодираният в заглавието въпрос за същността на стратегическия маркетинг звучи най-малко странно. Може дори да се попита: има ли смисъл подобен въпрос.

По темата стратегически маркетинг са написани значителен брой съчинения, и читателят може да остане с впечатлението, че за него е казано всичко, или почти всичко.

И все пак, точно множеството изследвания, сред които преобладава разноезичието, различният начин на говорене, а не толкова различният начин на мислене, не са толкова предпоставка за обогатяването на гледните точки по проблема, а по-скоро израз на безпомощност, когато се запитаме какво е това стратегически маркетинг.

Няколко примера. Питър Диксън пише: “Концепцията на стратегическия маркетинг може да се определи като целенасочени действия на корпорацията в търсене на устойчиво преимущество пред конкурентите чрез удовлетворяване на нуждите на потребителите.”<sup>1</sup>

Мнението на Жан - Жак Ламбен е: “Целите на стратегическия маркетинг включват систематичен и непрекъснат анализ на потребностите и търсенето на ключови потребителски групи, а така също разработването и производството на стоки (оказване на услуги), което позволява компаниите да обслужват избрани групи или сегменти по-ефективно от конкурентите. С достигането на тези цели, фирмата си осигурява устойчиво конкурентно предимство.”<sup>2</sup>

Във връзка с дефинирането на стратегическото маркетингово планиране, проблем, който има пряка връзка с идентифицирането на стратегическия маркетинг, Филип Котлър го представя като: „управленски процес за развитие и поддържане на жизнеспособна съвместимост между организационните цели и ресурси и нейното изменение съобразно пазарните възможности.”<sup>3</sup>

Ако търсим „българския“ принос по темата, той не е богат, по простата причина, че липсва практическият постамент на теоритичните изследвания и разсъждение.

По други поводи сме споделяли убеждението си, че масовата управленска практика в България е все още в режима на продажбената управленска концепция, която както е известно е противоположна на стратегическия маркетинг. Тя поставя акцент върху продаването на вече произведените продукти, а не върху производството и реализацията на продукти задоволяващи отнапред проучени потребности.

Тук не става дума за липса на желание корпоративният мениджмънт да се постави на „релсите“ на маркетинговата концепция. Проблемът за практическата реализация на маркетинга като управленска логика се корени в липсата на адекватни условия за нейното утвърждаване.

Тезата, която защитаваме е, че стратегическият маркетинг не е поредния вид маркетинг, изведен от поредната класификация. Идеята ни е, че маркетингът е неделимо единство от различни, по-мощни и по-конкретни маркетингови дейности. Въпросът е, по силата на каква управленска логика се постига това единство и как се променя неговата конфигурация под въздействието на различни сили, субекти и обстоятелства.

За отправна точка на нашите разсъждения приемаме т.н. институционален подход за управление на организацията. По неговата логика всяка организационна единица (независимо от нейния предмет на дейност и финансово -икономически възможности) се разглежда като автономен финансов център. Като такъв, организацията и в частност нейния мениджмънт имат отношение към два вида

<sup>1</sup> Диксън.П., Управление маркетингом, Бином, П., 1998 с.24

<sup>2</sup> Ламбен Ж., Менеджмент ориентированный на рынок, Питер, М., 2006, с.35

<sup>3</sup> Котлър Ф., Управление на маркетинга анализ, реализация и контрол. Т., Графема, С., 1996, с.74



финансови потоци – входящ и изходящ.

Входящият поток се формира от приходите от продажбите на продукцията на организацията. Тук се включват и други финансови ресурси от сделки, в които организацията е получател на доходи, като кредити, субсидии и др.

Изходящият финансов поток включва всички разходи, които прави организацията за да организира и реализира своята дейност. Този поток е много пъстър от гледна точка на конкретните финансови разходи, които независимо от това могат да се обособят в две подгрупи: текущи и капиталови.

Задачата пред мениджмънта на организацията е да балансира двата вида потоци. Това предполага да се изгради една сложна система от бизнес функции и още системата да се поддържа в равновесие.

От казаното следва, че всяка организация се изгражда като сложно системно образувание, елементите, на което са различните бизнес функции – финанси, отчетност, персонал, маркетинг и др.

Доброто управление на бизнеса изисква да се идентифицират елементите на тази система и да се изведат връзките, които съществуват между тях. Да уточним, че става дума за връзки на взаимна обусловеност, което е задължително условие за съществуването на всяка система.

Балансът между входящите финансови потоци и изходящите финансови потоци е цел за организацията. Това е базовата опорна точка, която определя всички управленски решения и действия.

В същност, когато казваме, че целта на организацията в по-близка или по-далечна перспектива е да се увеличи брутната й печалба, например, идеята е да се организират и реализират по такъв начин различните бизнес функции, и като следствие от това да бъде постигнат такъв баланс между входящите и изходящите финансови потоци, функция от който е зададената брутна печалба.

Реализирането на всяка отделна функция и на всички функции в тяхната взаимна обвързаност цели някаква промяна, адекватна на актуалното, т.е. желаното значение на баланса между входящите и изходящите финансови потоци.

С реализирането на отделна функция се търси и постига промяна в отделен параметър

на дейността на организацията. Например, когато се отработва функцията „персонал“ се постигат нови измерения в параметрите на основния фактор на производството – труда. Има се предвид, например наемането на нови сътрудници, т.е. промяна в състава и структурата на заетите, промяна в правилата на заплащане на труда, повишаването на квалификацията на заетите и др.

Поради факта, че всяка функция, пряко или косвено има отношение към факторите на производството и резултатите от използването им (и така те функционално се обвързват), ефект от отделна функция ще се получи само тогава, когато всички функции се реализират като съвкупност. Това е необходимо и достатъчно условие за постигането на желания баланс между различните финансови потоци.

Каква е ролята на маркетинга като бизнес функция в този процес? Финансовите потоци поставят всяка организация в ролята, едновременно и на платец по всяка сделка и на получател на доходи. Отбелязваме този факт за да припомним, че финансовите потоци са огледални на друг вид потоци чрез, които се обвързват организациите - реалните. По повод реализирането им, всяка организация, участник в някаква сделка изпълнява отново две роли едновременно. Този път едната е на производител и/или продавач на произведена продукция, а другата е на купувач на различни продукти, в т.ч. работна сила.

От казаното произтича заключението, че желаният баланс между входящите и изходящите финансови потоци е зависим и от ефективността, с която се осъществяват реалните (материални) потоци.

Под ефективно осъществен изходящ реален поток разбираме успешната реализация на произведената продукция. Това очевидно е възможно само тогава, когато се произвежда това и толкова, което и колкото се търси от потребителите за задоволяване на потребностите им. Организации, които са възприели маркетинговата концепция в управлението си, безспорно са с по-големи шансове да постигнат цели те си. Сегментирането на пазара, разработването на търсен продукт с адекватен сервиз, пазарно ориентирана ценова политика, оптимална дистрибуционна система са аргументите за това.

Организациите, които реализират дейността



си по правилата на маркетинговата управленска концепция, могат да разчитат на успех и при входящите реални потоци. Маркетинговите проучвания за бизнес средата, оценката на поведението на конкуриращи се доставчици, анализът и оценката на логистичната политика са добра предпоставка за вземане на решения от кого и колко да се купи, какво да се купи от различните контрагенти – доставчици, при какви условия да се извършат сделките с тях.

С други думи реализирането на маркетинга като бизнес функция, но още повече утвърждаването в практиката на организациите на маркетинга като управленска философия, е условието което прави възможно ефективното реализиране на реалните потоци и с това балансирането на входящите и изходящите финансови потоци. При това двата ефекта не са самоцелни, защото се постигат като резултат от задоволяване потребностите на потребителите, при това в режим на ефективно използване на всички условия на производството.

Балансирането на входящите и изходящите финансови потоци и в тази връзка ефективното реализиране на реалните потоци, при това по логиката на маркетинговата управленска концепция не може да се постигне автоматично, с ползването на някакъв магически инструментариум. Необходимо е да се планират бизнес функциите на организацията в тяхната взаимна връзка и да се планира всяка отделна функция, в т.ч. маркетинга на организацията.

С планирането на отделно взета функция съзнателно и целесъобразно се координират съставлящите я по-конкретни дейности. Идеята тук е да се създаде нова конфигурация на функцията, съответстваща на променената среда в която се намира организацията и на целите, които се преследват.

Ефект от тези действия на координация няма да се постигне, ако не се координират всички бизнес функции, така че организацията да премине в ново количествено и качествено състояние.

Нещо повече координацията между бизнес функциите на организацията, детерминира насоките на координация между дейностите съставляващи отделно взета функция.

Ако пренесем тези разсъждения на плоскостта на маркетинговата функция, възникват няколко въпроса: кои са факторите, които влияят на координацията между по-

конкретните маркетингови дейности и какви стъпки трябва да се предприемат, така че да има ефект от процеса на координация, т.е. на планиране на маркетинговата дейност.

Маркетинговата функция е сложна система, която включва много на брой и различни по вид конкретни дейности. Елементите на маркетинговата система, т.е. конкретните маркетингови дейности се свързват помежду си чрез преки и косвени, прави и обратни връзки. Това е допълнително обстоятелство, което усложнява процеса на координация. Задачата, въпреки всичко, е да се реализират конкретните маркетингови дейности и връзките между тях и още да се поддържа изградената маркетингова система в равновесие. Това естествено не може да се осъществи автоматично, по силата на някакъв абстрактен механизъм. Координацията следва да се осъществи от управленски център (корпоративния мениджмънт) съзнателно и целесъобразно.

Този факт насочва към отговора на първия въпрос за факторите обуславящи логиката и технологията на координацията. Отправна точка, базов фактор на всички управленски решения и действия е комплексът от цели, които си поставя и преследва организацията.

Следва да припомним, че целта представя желано състояние на организацията, в близка или по-далечна перспектива. И още, целта е формата, чрез която се изразяват интересите, както на отделната личност, така и на всяко юридическо лице, свързани с промяната на социалното им положение.

В този смисъл, когато пред организацията се постави цел за увеличаване на пазарния ѝ дял, чрез този формален израз се обявява интереса ѝ да бъде лидер в бранша.

Както бе казано, организацията се ръководи от комплекс от предварително зададени цели, който има пирамидална форма, в зависимост от степента им на агрегираност. Корпоративната цел, която стои на върха на пирамидата е формата, чрез която се изразява представата на корпоративния мениджмънт за бъдещето на организацията като цяло. Важното тук е, че корпоративната цел не е добро пожелание. Тя е със статут на декрет, на разпореждане, от позицията на който се оценява дейността на отделните организационни звена и сътрудници. По тази причина корпоративната цел се определя като вътрешен – ендегенен фактор за



управлението на организацията. Тя, от една страна е „продукт“, на корпоративния мениджмънт, а от друга страна е детерминанта за дейността на организацията, в т.ч. е и индикатор за качеството на управленските решения.

Корпоративната цел е отправната точка за разработването на функционалните цели, една от които е маркетинговата цел.

Общата маркетингова цел визира желаните резултати от сложния комплекс от маркетингови дейности взети заедно. Както е известно тя може да се постигне при условие, че се декомпозира в цели за различните, по-конкретни маркетингови дейности, и най-вече за дейностите свързани с продуктите на организацията, цените, начините, по които ще се презентират и наложат в потребителското съзнание, както продуктите, така и самата организация производител, техниките и каналите за дистрибуция.

Втората детерминанта при изграждането на актуална маркетингова система е бизнес средата, в която организацията организира и реализира своята дейност.

Влиянието на средата е многолико, защото тя е сложен комплекс от различни сили, субекти и обстоятелства, които във времето се променят в различни посоки и интензитет. Всяка промяна в отделен елемент на бизнес средата води до дестабилизиране на маркетинговата система и я прави неадекватна. Това по правилото на домино води до състояние на неадекватност системите на другите функции, с което се блокира дейността на организацията като цяло.

По тази причина доброто управление на организацията изисква непрекъснато да се „държат под око“ промените в елементите на бизнес средата.

Повтаряща се грешка в практиката на организациите е да се анализират и оценяват само тези елементи на средата, които са най-близо до организацията, тези които и влияят пряко и непосредствено.

Това е необходимо и изграждането на информационни масиви за тях и състоянията през, които преминават е насърчително.

Забравя се, обаче, че има елементи на средата, които въздействат на конкретна организация индиректно, по косвен път. Или, има елементи на средата които влияят върху всички организации, независимо от

финансовия им потенциал или предмет на дейност.

Тези фактори (елементи на средата) имат специален статут. Те са фонът, върху който се проектират взаимодействията между организацията и факторите на средата, които пряко ѝ влияят.

Независимо какъв е видът им, характеристиките им, начинът и степента, с която се променят, всички елементи на бизнес средата имат една обща характеристика: те са екзогенен фактор за организацията, поради което тя не може да ги управлява, т.е. да им задава под формата на разпореждане, състояния, благоприятни и от тук желани от нея.

При тези обстоятелства възможностите на корпоративния мениджмънт се ограничават, в това да се прогнозира бъдещото състояние на елементите на бизнес средата.

Казаното до тук разкрива голямата разлика между двете детерминанти на корпоративния мениджмънт. Корпоративните цели от цялата пирамида са със статут на пряко разпореждане и като такива те предопределят управленските решения в търсене отговор на въпроса какво трябва да се прави за да се постигнат целите.

На другия полюс, при бизнес средата, въпросът е какво може да се прави при прогнозираното състояние на елементите ѝ.

Независимо, че са с различен статут (а може би и поради това) двете детерминанти са свързани помежду си. В този смисъл те взаимно се контролират, когато всяка от тях се използва като аргумент на управлението.

Състоянието на средата, текущо и в перспектива, обуславя в голяма степен реалността на поставяните цели, предпазва управленците от задаването на прекалено амбициозни и по тази причина нереалистични цели. От своя страна, целите, като израз на желано състояние в бъдеще определят степента на промяната на фактическите, текущите възможности на организацията, обусловени от състоянието на бизнес средата, когато те трябва да се доведат до ново състояние.

Двете детерминанти на развитието, обаче не могат да се ползват едновременно. Във всички случаи едната ще е водещият аргумент, а другата коректив.

Коя детерминанта, каква роля ще изпълнява зависи от много фактори, един от които е управленската култура и манталитет. Във



в всички случаи, обаче, когато водещо е състоянието на бизнес средата, мениджмънта изпитва по-голяма сигурност и комфорт, макар в много случаи привиден. Срещу това „предимство“ стои по-малката възможност за значими количествени и качествени промени.

Ако водещ аргумент са целите, то корпоративният мениджмънт ще бъде винаги под сериозно напрежение. Това е „цената“ на новия, по-висок статут на организацията.

Независимо, коя детерминанта ще е аргумент и коя коректив, в крайна сметка се цели промяна. Въпросът е какво ще се променя и как ще се извърши промяната.

Отговорът на тези въпроси се крие в логиката на управленския процес. По мнение на акад. Е. Матеев: „Изобщо за управление в широк смисъл има място тогава, когато на една векторна функция  $U(u_1, \dots, u_n)$  могат да бъдат зададени от един източник, който се нарича управляваща подсистема, различни значения (някаква съвкупност от ограничения по отношение на тези алтернативни числови значения определя полето на свободните решения); актът на управлението се състои в задаване на една от многото възможни системи от значения на векторната функция  $U(u_1, \dots, u_n)$ ; управлението в посочения смисъл определя една-единствена система от значения на вектора на фазовите променливи  $X$ .“<sup>4</sup>

Обект на промяната са съществуващите, наричани още фактически ресурси на организацията. Те са обусловили вече постигнатите резултати. А те пък от своя страна са основанието организацията да има един или друг статут.

Очевидно, фактическите ресурси не са достатъчни, нито от гледна точка на количествените им параметри, нито от гледна точка на качествените им характеристики да се постигат нови (предполага се по-високи) цели.

Към това, ако прибавим и въздействието на бизнес средата, промяната на базовите ресурси е повече от наложителна. Търси се новото им количествено и качествено измерение, съответстващо на новите, от напред поставени цели.

Преходът от фактическите ресурси към необходимите ресурси изисква да се вземат управленски решения за сложен комплекс от

действия. Акцентира се върху комплексността на действията на организацията, еквивалентни на комплексния характер на обекта, който подлежи на промяна.

В комплекса, дейностите са взаимно зависими, но са с различна тежест. Едни са по-мощни, по-синтетични, чертаят генерална линия на поведение на организацията като цяло, или на конкретна бизнес функция, в т.ч. маркетинга. Тези действия са стратегиите на организацията. Стратегиите като специфичен вид действия могат да изпълнят ролята си т.е. да обслужат постигането на корпоративните цели само ако са развити в по-конкретни, по-оперативни действия. Това е втората подсъвкупност от действия включени в комплекса. Те са така наречените тактики или програми.

Комплексът от стратегии и тактики (или програми) са елементите на вектора на фазовите променливи  $X$ , за които пише акад. Е. Матеев. Той е един-единствен, но не поради липса на алтернатива. Решението за комплексът от стратегии и тактики е единствено, тъй като е функционално обусловено от зададената векторна функция  $U(u_1, \dots, u_n)$ , чрез която се описват целите на организацията.

При други стойности на елементите на вектора  $U(u_1, \dots, u_n)$ , т.е. на пирамидата от цели (разбира се не произволно зададени, а съобразени със друга съвкупност от ограничения, които определят друго поле на свободни решения) естествено ще следва и друг състав на вектора на фазовите променливи  $X$  т.е. друг набор от стратегии и тактики.

Очевидно съвкупността от взаимно свързани стратегии и тактики е зависима от целите - корпоративна и функционални, които си поставя корпоративният мениджмънт.

Ако отнесем тези зависимости към маркетинга на организацията, заключението е, че общата маркетингова цел и целите за конкретните маркетингови дейности, предопределят съвкупността от маркетингови стратегии и тактики. Маркетинговите стратегии и тактики във взаимната им зависимост, като дейности с различна степен на конкретност са средството за постигането на зададените цели.

Маркетинговите стратегии и тактики имат времево измерение. В общия случай, поради специфичните им характеристики,

<sup>4</sup> Матеев Е., Структура и управление на икономическата система, ИК- УНСС, С., 2015, с.140



реализирането на стратегиите изисква по-дълъг период от време. За разлика от тях тактиките, поради високата си степен на конкретност са разчетени за период максимум от една година.

Това е причината да се твърди, че стратегиите и тактиките имат „различен предмет на дейност“, т.е. различен обект. И като следствие от това, извеждането на два вида маркетинг – стратегически и оперативен.

По наше мнение причината за тези разсъждения и заключения е, че се смесват два критерия по които се класифицира комплекса от маркетингови дейности.

Първият критерий е степен на конкретност, а вторият е времеви обхват т.е. хоризонта, за който се разработва комплекса от маркетингови дейности.

Първият критерий обосновава решението на корпоративния мениджмънт, коя от детерминантите на промяната ще бъде водеща и коя ще бъде със статут на коректив. От тук идва и разликата между триединството: цели, стратегии, тактики, когато аргументът са целите, от една страна и констукцията от същите елементи, когато аргументът на промяната са базовите условия, с които разполага организацията.

Вторият критерий обосновава решението на корпоративния мениджмънт за какъв период от време: година или в по-далечна перспектива, да се изгради и реализира триединството между корпоративните, в т.ч. маркетингови цели, стратегии и тактики.

В заключение: Оповавайки се на логиката на управленския процес, в т.ч. и на логиката на маркетинговото управление, считаме че не е логично, а не е и продуктивно, сложната система от маркетингови дейности да се „парцелира“ на стратегически и на оперативен маркетинг.

Желаният баланс между входящите и изходящите финансови потоци на организацията може да се постигне само тогава, когато точно се идентифицират конкретните маркетингови дейности и се изградят ефективни връзки между тях.

Въпрос на управленско решение е дали тези процеси ще имат за опорна точка корпоративните цели или текущите възможности на организацията. И още, дали маркетинговата система ще се изгражда за едногодишен период или ще се търси по-голяма перспектива.

### Използвана литература:

1. Dikson, P., “Upravlenie marketingom”, Izdanie Binom, 1998
2. Kotlyr F., Upravlenie na marketinga analiz, realizaciq i kontrol. T., Grafema, S., 1996
3. Lamben, J., “Menidzhment, orientirovanny na rynek. Startegicheskiy i operaciony marketing”, Piter, 2006
4. Mateev, E., “Struktura i upravlenie na ikonomicheskata sistema”, IK-UNSS, 2015