

## 9. ПЛАНИРАНЕ НА МЕЖДУНАРОДНАТА МАРКЕТИНГОВА ДЕЙНОСТ

*9.1. Видове маркетингово планиране*

*9.2. Организация на планирането на маркетинговата дейност*

*9.3. Контролът в управлението на международния маркетинг*

След усвояване на материала по тази тема Вие ще знаете:

- ✚ разделите на международния маркетингов план от гледна точка на формалната му структура
- ✚ главната цел на международната маркетингова дейност
- ✚ кои са целевите групи, към които е ориентирана международната маркетингова дейност
- ✚ как се прави контрола като част от цикъла на управление на маркетинга.

Планирането на международния маркетинг във всяка фирма и организация се осъществява различно. Малките фирми могат и да нямат маркетингов план като комплексен документ. За тях единствен планов документ може да бъде бизнеспланът. В него се включва информация за пазарните сегменти и техния потенциал, дава се характеристика на потребителите и конкурентите, описват се бариерите пред проникването на чуждите пазари, формират се маркетинговите стратегии, дават се прогнозни оценки за обемите на реализация за няколко години напред и др.

## ***9.1. Видове маркетингово планиране***

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

Годишният, оперативният маркетингов план описва текущата маркетингова ситуация, целите на маркетинговата дейност и непосредствената стратегия. Той обхваща плановете за отделните продуктови линии, отделните видове продукти и пазари. По този начин годишният план действа на нивото на отделните подразделения на фирмата и функции на маркетинга и включва в себе си решаването на следните проблеми:

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

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

Решаването на задачите от стратегическото планиране е невъзможно без маркетинга. В същото време целият комплекс

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

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

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

Бизнеспланът, както и международният маркетингов план, е основан на задълбочени маркетингови изследвания. Обаче той не съдържа програма за действие, което е характерна особеност на маркетинговите планове, а излага само в най-общ вид основните насоки за дейност. Например, ако в избраните стратегии влиза стратегия за разработването на нов продукт, то в бизнес

плана се включват обобщени данни за подкрепа реализацията на това решение, но констатациите в дадената стратегия не се съпровождат с план за разработването на този продукт.

Бизнеспланът може да включва следните раздели:

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

В преобладаващата част от фирмите планът за международна маркетингова дейност се разработва след изготвянето на плана за цялостната дейност на фирмата. Маркетингът е само част, и то много важна, от структурата на плана на фирмата. Други структурни компоненти на общия план са плановете за производството, изследванията и разработките, финансите, кадровата дейност и т.н. Ефективността при планирането на маркетинга съществено се повишава, когато маркетинговете са наясно с планирането във фирмата, като цяло. Когато постановката е за решаването на перспективни маркетингови задачи, то планът за маркетинговата дейност се разработва в състава на стратегическия план на фирмата.

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

Международният маркетингов план се разработва за всяка структурна единица на фирмата и включва плановете на отделните продуктови линии, отделните видове продукти и отделните

пазари, а също така може да бъде ориентиран към отделни групи потребители.

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

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

От гледна точка на формалната структура международният маркетингов план обикновено включва следните раздели:

- *анотация за ръководството;*
- *текуща международна маркетингова ситуация;*
- *опасности и възможности;*
- *маркетингови цели;*
- *маркетингова стратегия;*
- *програма за действие;*
- *бюджет за маркетинга;*
- *контрол.*

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

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

*кетолозите, информационна система, планиране, контрол, взаимодействие, анализ на рентабилността и др.).*

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

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

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

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

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

- *проникване на пазара чрез определяне на относително ниски цени;*

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

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

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

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

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

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

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

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

- *каналите, с помощта на които продуктът се довежда до потребителите;*

- *нивото на следпродажбеното обслужване на потребителите;*
- *действието по намаляването на разходите за доставката на продукта;*
- *продажбата на едро или на малки партии.*

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

### Критерии за проверка на стратегическия план

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



7	Ефективност	Каква е реалната финансова привлекателност на плана и съвместима ли е тя с приоритетните цели на фирмата?
---	-------------	---

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

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

Могат да бъдат разграничени три типа програми за международната маркетингова дейност:

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

Преобладаващата част от фирмите се придържат към децентрализирани форми на управление, в това число и при планирането на маркетинговата дейност. Смята се, че от щабквартирата на фирмата е невъзможно да се предвидят нуждите на потребителите в една или друга страна и регион, даже и само след една година. Единственият начин да се планира ефективно в пазарни

условия е да се ускорява реакцията при неговите изменения, което предполага децентрализация на планирането и съсредоточаване на плановата дейност в подразделенията на фирмата, където се произвежда и продава.

## ***9.2. Организация на планирането на маркетинговата дейност***

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

Организирането на международния маркетинг включва:

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

Няма единна типова структура за управлението на международния маркетинг. Но всяка структура за управлението на маркетинга може да се изгражда на основата на един от следните показатели:

- *функции;*
- *географски зони;*
- *продукти и потребителски пазари.*

Изхождайки от тях се извеждат съответните принципи.

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

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

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

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

В зависимост от смисъла, който се влага в понятието „пазар“, в организационната структура могат да бъдат разграничени подразделения, ориентирани към конкретни потребители (например пазар за женски, мъжки и детски дрехи, ако фирмата произвежда тъкани за изработване на дрехи).

Продуктовите и пазарните организационни структури за управление на маркетинга не се използват в чист вид. Най-често се използва комбинацията от посочените принципи на органи-

зация, а именно: функционално-продуктова (стокова), функционално-пазарна (регионална), продуктивно-пазарна (регионална) и функционално-продуктивно-пазарна (регионална) структура за управление на маркетинга.

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

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

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

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

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

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

*Пето* – знание на чужди езици. Чуждоезиковата подготовка подпомага маркетинголога за създаване на доверителни отношения и взаимно разбиране с бизнесмени от други страни, за изучаване на чужд опит.

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

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

„Необходимо е да отбележим, че маркетинговото планиране представлява интерактивен процес – етапите в маркетинговото планиране се повтарят, като получените резултати се впитват в спиралата на развитие и се използват за оптимизиране. По този начин поуките, до които се достига на по-късните етапи, се рециклират обратно в процес а, за да се повлияе върху решенията, заложи на по-ранните етапи, чрез което се постига тяхното оптимизиране.“<sup>21</sup>

Ръководителят на международния маркетинг е подвластен на следните основни функции на:

- *подбор на целите и стратегиите на маркетинговата дейност и определяне на необходимите за това ресурси;*
- *разработване на детайлизирани планове за маркетингова дейност, в това число и за реализация на продукцията;*

---

<sup>21</sup> Желев, С., Младенова, Г., Маркетинг, Университетско Издателство „Стопанство“, 2013 г., с. 385

- *оценка на резултатите от маркетинговата дейност;*
- *подбор, обучение и консултиране на сътрудниците в маркетинговите служби;*
- *разработване и провеждане на единна маркетингова политика във фирмата.*

### **9.3. Контролът в управлението на международния маркетинг**

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

*Контролът* на международния маркетинг е процес на измерване и оценяване на резултатите от реализирането на стратегиите и плановете на маркетинга, изпълненията на коригиращите действия, осигуряващи постигането на маркетинговите цели. При осъществяването на контролните функции е необходимо да се използват определени нормативи, стандарти, в които е отразено очакваното ниво на оценяваните характеристики. Контролът дава възможност на ръководителите на различни равнища на управление да установяват до каква степен взетите от тях решения в процеса на съставянето и изпълнението на плановете са правилни и необходими ли са корекции в тях.<sup>22</sup> Например намаляване годишния брой на оплакванията на потребителите, увеличаване, за този период, броя на новите клиенти, непревишаване на разходите за маркетинг извън определения бюджет.

В резултат на контрола се внасят корективи в маркетинговата дейност. Например, ако обемът на продажбите е по-нисък от очаквания, е необходимо да се определи от какво е обусловен и какво трябва да се направи, за да се промени ситуацията. Ако обемът на продажбите е над очакванията, то следва да се прецени

---

<sup>22</sup> Jain, S., *International Marketing Management*, PWS-KENT Publishing Company, Boston, 1990, p. 682-688

от какво е предизвикано това и може би е възможно да се повиши цената на продукта. Това може да доведе до известно намаляване на обема на продажбите, но е възможно да осигури по-висока печалба.

Обикновено се разграничават четири вида контрол на маркетинга:

- *контрол на годишните планове;*
- *контрол на рентабилността;*
- *контрол на ефективността и стратегически контрол.*

### Видове маркетингов контрол

№	Вид контрол	Главна отговорност	Цел на контрола	Съдържание
1.	Контрол на годишните планове	Ръководството на висше и средно ниво	Да се провери постигнати ли са планираните резултати	Анализ на обема на продажбите. Анализ на пазарния дял. Анализ продажби/разходи. Финансов анализ. Анализ на мнението на потребителите.
2.	Контрол на рентабилността	Контролиращият маркетинговата дейност	Да се провери къде фирмата получава и губи пари	Да се определи рентабилността по сегменти – продукти, територии, потребители, търговски канали и др.

3.	Контрол на ефективността	Ръководителите на служби. Контролиращият маркетинговата дейност	Да се оцени и повиши ефективността на маркетинговата дейност.	Анализ на ефективността на реализацията, рекламата, стимулирането на търговията.
4.	Стратегически контрол	Висшето ръководство, маркетинговите одитори	Да се провери използва ли фирмата по най-добрия начин своите възможности по отношение на пазарите, продуктите и каналите за реализация.	Анализ на ефективността на маркетинговата дейност, одиторския контрол на маркетинговата дейност.

Контролът на годишните планове се свързва с оценка и корекция на нивото на изпълнението на годишните задания за обема на продажбите, печалбата и другите показатели по отделни пазари и продукти. Осъществяването на международната маркетингова дейност предполага съществени разходи. Преценката за тяхната рационалност и ефективност се осъществява също при контрола на годишните маркетингови планове.

Анализът на продажбите се извършва по отношение на фактическия обем на реализацията на различните продукти на отделни пазари в сравнение с поставените цели.

Анализът на пазарния дял е насочен към изясняване на международните пазарни позиции на фирмата по отношение на конкурентите. Ако анализът е показал, че годишният обем на продажбите е нараснал, това увеличение може да бъде както в резултат на изгодна пазарна конюнктура, от която могат да се възползват също и конкурентите, така и в резултат на повишаване ефективността в дейността на нашата фирма по отношение на другите фирми. В случаите, когато конкурентите са използвали



по-ефективно изгодната пазарна конюнктура, отколкото нашата фирма, може да се формира ситуация, когато обемът на продажбите на фирмата е нараснал, а показателят на пазарния ѝ дял е намалял. Следователно нейните конкурентни позиции на пазара са се влошили.

Анализът на съотношението между разходите за маркетинг и обема на продажбите позволява на фирмата да оцени ефективността на маркетинговите разходи и да определи техния най-приемлив размер. Обикновено такъв анализ се прави по отношение на отделни компоненти на маркетинговите разходи. Такива като: разходите за реклама; разходи за маркетингови изследвания; разходи за стимулиране на продажбите; разходите на търговците, и всички те отнесени към обема на продажбите. Резултатите от този анализ следва да бъдат оценени от гледна точка на финансовите резултати на фирмата. Това е необходимо, за да се разбере за сметка на какво и къде фирмата получава пари.

Финансовият анализ се провежда с цел да се разкрият факторите, които определят възвращаемостта на вложените средства. Повишаването на дадения показател обикновено се осъществява в две направления: първо, чрез увеличаване на печалбата за сметка на увеличаване обема на продажбите и/или съкращаване на разходите; второ, чрез ускоряване оборота на капитала, което се постига за сметка на увеличен обем на продажбите или намаляване на активите (материални запаси, основни фондове, броя на неплатените сметки и т.н.). По този начин се разкрива ролята на маркетинговите фактори за осигуряване финансовата стабилност на фирмата.

Анализът на мнението на потребителите и другите пазарни субекти се основава на наблюденията за промяната в отношението към фирмата от страна на нейните клиенти, дилъри и други участници в маркетинговата дейност. За тази цел се провеждат анкети, беседи, регистрират се и се анализират устни и писмени жалби.

Контролът за рентабилността е свързан с оценка и осъществяване на корекции в дейността с цел осигуряване печеливши позиции на различните продукти, територии, групи потребители, канали за дистрибуция, дейности на различни пазари. Той може да се осъществява с различна честота – ежедневно, ежеме-

сечно, по тримесечия или годишно. Ако в резултат на анализа на рентабилността се установи, че продажбите на определен продукт на някой пазар са нерентабилни, възниква въпросът: Има ли по-ефективни методи за организация на продажбите, на рекламата, да се стимулира реализацията и организацията на доставката на стоките до потребителите?

На тези въпроси дава отговор контролът върху ефективността на маркетинговата дейност.

Обикновено контролът за ефективността на маркетинга се осъществява по отделните елементи на маркетинговия комплекс. В рамките на контрола на продуктовата политика от позициите на потребителите се оценяват характеристиките на отделните продукти, тяхната маркировка и качествата на опаковката. Фактическите цени се анализират от позициите на потребителите и търговските посредници, сравняват се с цените на конкурентите. Контролът по отношение на налагането на продукта на пазара се насочва към оценка на ефективността на рекламната кампания и други елементи (стимулиране на търговията и потребителите, организиране на панаири и изложби и т.н.). Контролът в областта на дистрибуцията се разделя на две части: първо, преценка за ефективността на функционирането на отделните канали за реализация, включително нивото на следпродажбения сервиз и рекламациите и второ, преценка за ефективността на работата на службите по реализацията.

Нивото на ефективност на международната маркетингова дейност не следва да се определя само чрез резултатите от текущата дейност. Много фирми осъществяват периодично комплексен контрол за ефективността на маркетинговата дейност, т.е. стратегически контрол. Това се извършва обикновено чрез анкета сред мениджърите на фирмата и всестранна оценка, на базата на одит на маркетинга.

В първия случай (чрез анкета) се отделят атрибутите, определящи стратегическата ефективност на маркетинга: ориентацията към потребителите; нивото на организационна интеграция на маркетинга; адекватност на маркетинговата информация; стратегическа ориентация; ефективност на управлението на текущата маркетингова дейност.

За оценка ефективността на маркетинговата дейност може да бъде използван следният анкетен вариант:

*1. За ориентацията на потребителите*

1.1. Приема ли фирмата удовлетворяването на определени пазари като важно за ориентацията на нейната дейност?

- *ръководството се старая, преди всичко, да продаде новите продукти на всеки, който ги купи;*
- *ръководството е ориентирано към обслужване с еднаква ефективност широк диапазон от потребности и пазари;*
- *ръководството е ориентирано към обслужване потребностите на строго определени пазари, подбрани от гледна точка на дългосрочни интереси на фирмата за разширяване на своята дейност и увеличаване на печалбите.*

1.2. Разработва ли ръководството маркетингови планове за различните пазарни сегменти?

- *не;*
- *в известна степен;*
- *в значителна степен.*

1.3. Ръководството има ли пълна и системна представа за маркетинга (доставчици, канали, конкуренти, потребители, външна среда) при планиране на бизнеса?

- *Не. Ръководството се концентрира върху продажбите и обслужването на своите непосредствени потребители;*
- *В известна степен. Ръководството отделя достатъчно внимание на своите канали, макар по-голяма част от неговите усилия да са насочени към продажбата и обслужването на неговите непосредствени потребители;*
- *Да. Ръководството има пълна представа за маркетинга, разбира каква заплаха и възможности за фирмата се създават при промени във всяка част от системата.*

## 2. Интегрирана организация на маркетинга

2.1. Интегрирани ли са основните функции на маркетинга и контролът на най-високо ръководно ниво?

- *Не. Продажбата и другите маркетингови функции не са интегрирани, в резултат на което възникват нежелателни конфликти;*
- *В известна степен. Има място формална интеграция и контрол на основните маркетингови функции, което, обаче, не съответства на изискванията за координация и коопериране;*
- *Да. Главните маркетингови функции са интегрирани с висока степен на ефективност.*

2.2. Взаимодейства ли управлението на маркетинга с управлението на другите подразделения (изследвания, производство, снабдяване, финанси).

- *Не. Налице са жалби, че маркетингът предявява неразумни изисквания и разходи за другите подразделения;*
- *В известна степен. Взаимодействията са достатъчно дружелюбни, макар всяко подразделение да преследва свои собствени интереси;*
- *Да. Подразделенията си взаимодействат ефективно и решават проблемите, изхождайки от интересите на фирмата като цяло.*

2.3. Доколко добре е организирана системата за създаване на нови продукти?

- *системата е изградена лошо и се управлява лошо;*
- *системата съществува формално, но е достатъчно примитивна;*
- *системата е добре структурирана и професионално управлявана.*

## 3. Адекватност на маркетинговата информация

3.1. Кога е проведено последното маркетингово изследване на потребителите, на факторите, влияещи върху избора на покупките, на каналите?

- *не се знае въобще;*
- *смътни спомени;*
- *знае се добре.*

3.2. Какви усилия се правят за промяна по критерия „стойност – ефективност“ за различните маркетингови разходи?

- *никакви или малки;*
- *някакви усилия;*
- *съществени усилия.*

#### 4. Стратегическа ориентация

4.1. В каква степен се използва формалното планиране на маркетинга?

- *ръководството е формално, планирането на маркетинга не се използва или се използва слабо;*
- *ръководството разработва годишен маркетингов план;*
- *ръководството разработва детайлен годишен план на маркетинга и дългосрочен план, който годишно се уточнява.*

4.2. Доколко е обмислена текущата маркетингова стратегия?

- *текущата стратегия не е ясна;*
- *текущата стратегия е ясна и произтича от традиционна стратегия;*
- *текущата стратегия е ясна, иновационна, добре обоснована и има добра база данни.*

4.3. В каква степен се използва ситуационно мислене и планиране?

- *ръководството не използва ситуационно мислене или го използва в малка степен;*
- *ръководството се ръководи от ситуационно мислене в известна степен, макар формалното ситуационно планиране да се използва в малка степен;*
- *ръководството идентифицира на формална основа*

*най-важните ситуации и разработка ситуационни планове.*

5. Ефективност на управлението на текущата маркетингова дейност

5.1. Доколко маркетинговото мислене на ръководителите от висшето ниво се предава и реализира на по-ниските нива на управление.

- *лошо;*
- *удовлетворително;*
- *успешно.*

5.2. Ефективно ли се управляват маркетинговите ресурси от ръководството?

- *Не. Маркетинговите ресурси не са адекватни на работата, която следва да бъде извършена;*
- *В известна степен. Маркетинговите ресурси са адекватни на работата, обаче те не се използват адекватно;*
- *Да. Маркетинговите ресурси са адекватни на работата и се използват ефективно.*

5.3. Демонстрира ли ръководството бърза и ефективна реакция на пазарната ситуация?

- *Не. Информацията за пазара и продажбите не е свежа и ръководството реагира на нея трудно;*
- *В известна степен. Ръководството получава достатъчно свежа информация за пазара и продажбите, обаче на информацията реагира с различна по степен оперативност;*
- *Да. Ръководството е внедрило система, позволяваща да получава своевременна информация и бързо да реагира на нея.*

Отговорите на въпросите могат да се точкуват (например 1,3,5) и резултатите да се диференцират по шестстепенна скала:

- а) *отсъства някаква ефективност;*

- б) ниско ниво на ефективност;
- в) удовлетворително ниво на ефективност;
- г) добро ниво на ефективност;
- д) много добро ниво на ефективност;
- е) висока ефективност.

*Одитът* на маркетинга включва комплексна, системна, независима и периодична проверка на външната среда на маркетинга, на целите, на стратегията и на отделните видове маркетингова дейност за фирмата, като цяло, или за отделни нейни подразделения.

Целта на одита на маркетинга е да се разкрият областите, в които съществуват проблеми и нови възможности, и да се направят препоръки за разработване на план за повишаване на ефективността на маркетинговата дейност.

Процесът на одита обикновено се асоциира с финансовата страна на производствено-стопанската дейност. Затова той се осъществява в съответствие с определени стандарти, които са добре документирани, лесно разбираеми и поради това добре се вписват в процеса на одита.

Всяка фирма, осъществявайки одит, се сблъсква с две групи променливи: *първа*, с променливи, над които фирмата няма пряк контрол, т.е. външната среда на маркетинга и *втора*, в която влизат показатели, над които фирмата има контрол, т.е. показатели, преди всичко, от производствено-стопанската дейност. По този начин се разграничават вътрешният и външният одит.

Разгледаните видове маркетингов контрол обхващат както маркетинговите функции вътре във фирмата, така и извън нея. Във връзка с това се разграничават три нива на маркетинговия контрол:

- *първо, на фирмата като цяло;*
- *второ, на маркетинговото подразделение;*
- *трето, външен контрол.*

Контролът на маркетинга на ниво фирма е насочен към получаване на информация, необходима за преценка нивото на ефективност на маркетинга и за приемане на съответстващи ре-

шения от ръководството на фирмата. Като правило този контрол е насочен за оценка: ефективността на изпълнение на стратегическия план и годишния маркетингов план на фирмата; прогреса в областта на маркетинговата дейност; съотношението „*цени – разходи – печалба*“; резултатите от разработката на нови продукти.

На ниво маркетингово подразделение контролът трябва да се осъществява непрекъснато. Той се насочва към оценка ефективността на отделните аспекти на маркетинговата дейност за кратки промеждутъци от време и оценка компетентността на ръководството на това подразделение в по-дългосрочна перспектива.

Външният контрол се осъществява, като правило, от консултантски фирми. Например рекламните агенции могат, наред с оценката за ефективността на рекламната кампания, да оценяват съответствието на маркетинговата дейност на конкретните пазарни условия. Фирмите, занимаващи се с изследвания на пазара, оценяват сравнителната динамика на реализацията и отношението на потребителите към стоките на производителите. Одиторските фирми могат да осъществяват комплексен анализ, като цяло, на ефективността на маркетинговата дейност.



## Резюме

*В дейността на фирмите най-общо може да се говори за разработването на стратегически и оперативни маркетингови планове.*

*В последното десетилетие се проявява забележим интерес към разработването на бизнеспланове. Те, по своята същност, са планове за организация на производството и реализацията на продукта на фирмата и заемат междинно положение между стратегическия план на фирмата и нейния годишен маркетингов план.*

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

*Главна цел на международната маркетингова дейност следва да бъде спецификата на продукцията или потребността от нея. Те, по възможност, трябва да се ориентират не към групи купувачи, а към потребности, тъй като, за разлика от потребностите, купувачите са непостоянна категория. Следваща стъпка е разработването на алтернативни стратегии, насочени към реализирането на целите на маркетинговата дейност.*

*Всяка структура за управлението на маркетинга може да се изгражда на основата на един от следните показатели: функции; географски зони; продукти и потребителски пазари.*

*Цикълът на управлението на маркетинга завършва с контрол, който едновременно с това поставя началото на нов цикъл за планиране на маркетинговата дейност. Обикновено контролът за ефективността на маркетинга се осъществява по отделните елементи на маркетинговия комплекс.*

*Одитът на международния маркетинг включва комплексна, системна, независима и периодична проверка на външната среда на маркетинга, на целите, на стратегията и на отделни-*

*те видове маркетингова дейност за фирмата, като цяло, или за отделни нейни подразделения.*

**Ключови думи:**

пазарен сегмент
маркетингов план
маркетингова ситуация
стратегическо планиране
бизнесплан
потребност

**Контролни въпроси:**

- 1. Каква е същността на стратегическите и оперативните маркетингови планове?*
- 2. Кои са основните раздели на международния маркетингов план?*
- 3. Каква е главната цел на маркетинговия план в международната маркетингова дейност?*
- 4. Кои са основните стъпки при разработването на алтернативни стратегии?*
- 5. На каква основа се изгражда структурата за управлението на маркетинга?*
- 6. Каква е същността на контрола като начало на нов цикъл за планиране на маркетинговата дейност?*