



**Пенчо Митев Иванов** е доцент в катедра „Маркетинг и стратегическо планиране“ на Университета за национално и световно стопанство. Води лекционни курсове в областите на системата на националните сметки, основите на маркетинга, стратегическото и маркетинговото планиране и т. н. Специализирал е в Мичиганския държавен университет – САЩ.

## **ПЛАНИРАНЕ, СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ, ПЛАНИРАНЕ НА МАРКЕТИНГА**

доц. д-р Пенчо Иванов

### **1. ПЛАНИРАНЕТО – ПРОЦЕС НА КООРДИНАЦИЯ МЕЖДУ ЦЕЛИТЕ И РЕСУРСИТЕ**

Преклонението пред личност, идея или доктрина, издигането им дори в култ или обратно, тяхното пълно отричане, в общия случай се дължи на незнанието. Незнанието може да е естествено, предопределено от липса на информация или обусловено от специфични нагласи на личността или обществото. Незнанието може също така да е съзнателно режисирано и дирижирано. Облечените в тайнственост персони или идеи будят респект дори страх. Това стимулира било безропотното им възприемане, дори подчиняване, или непремисленото им отхвърляне. Такава е съдбата и на планирането, изкуствено разкрсявано и възвеличавано, но наред с това и брутално отричано.

В тази връзка заслужава да се припомни мисълта, че със скалпел добрият и морален хирург може да дари живот, но пак със същия скалпел некадърният хирург може да отнеме живот. С други думи, вината не е в средството, а в този който го използва и в повода за използването му.

Една от причините да не се разбира какво значи планиране се дължи на факта, че то е сложно като обект за дефиниране.

Добра база за разсъждения по темата е дефиницията за планирането на професор Васил Манов. В книгата си „Прогнозиране и планиране развитието и функционирането на икономическите системи“ той пише: „Всяка съзнателна човешка дейност, свързана с определяне на цели, които трябва да бъдат постигнати в бъдеще, с изясняване и определяне на необходимите за постигането на тези цели ресурси и мероприятия, с координиране по време и място на необходимите работи и ресурси (съгласно изискванията на технологията за постигане на всяка една цел)

представлява процес на планиране – независимо от това дали този процес е обленен в съответната му форма, или той не намира изрично писмен израз.“

И така, казано по друг начин, планирането на дейността на всяка организация, независимо от предмета ѝ на дейност и нейните мащаби, е процес на целесъобразна координация на действията на различни субекти, членове на тази организация.

Поводът не само да се желае, а да се налага да се координират действията на сътрудниците на организацията са две обстоятелства, които детерминират дейността ѝ. Едното обстоятелство са целите, които организацията желае да постигне, а второто обстоятелство са ресурсите, с които тя разполага. Целите характеризират желаното състояние, към което се стреми организацията, докато разполагаемите ресурси характеризират текущия ѝ статус.

Дори тези, които отричат планирането (а защо ли?), от една страна, обвързват съхраняването си като икономически субекти и своя просперитет с промяната на текущото си състояние, т.е. поставят си цели, а, от друга страна, живеят с дефицитите или излишъците от ресурси, обусловени от даденостите на конкретната ситуация.

И тук е парадоксът. Всеки опит да се поставят цели, без да се отчетат даденостите, т.е. текущото състояние на ресурсите, граничи с ненаучната фантастика и с произтичащите от това последствия. Същите икономически ефекти, т.е. неосъществена промяна, се получава и когато „прометеевски“ се приковаваме към свършените икономически факти. Има се предвид такова икономическо поведение, което се декретира от количеството и качеството на разполагаемия ресурс.

Грамотното управление е това, което търси съзнателно промяна на даденостите в перспектива. Всъщност въпросът не е в това дали трябва да се обвързват разполагаемите ресурси с целите, а как да стане съгласуването между тях. При това проблемът не е само, дори не е толкова в технологията на съгласуването им, а в логиката на обвързването между целите и ресурсите.

Казано с други думи, дилемата пред управленците е кой от двата елемента (цели и ресурси) да получи статут на аргумент и кой от тях ще изпълнява ролята на функционално обусловен.

## 2. ТАКТИЧЕСКА И СТРАТЕГИЧЕСКА ЛОГИКА НА УПРАВЛЕНИЕ

Икономическата логика на съгласуване (известна като тактическа) между текущите възможности и перспективата, логика, която осигурява относително спокойно съществуване на организацията, предполага в ролята на аргумент да бъдат ресурсите, а целите да бъдат тяхна функция. За организации, които са с добри икономически показатели, тази логика е възможна и в някаква степен обоснована. Тук въпросът е в коректната екстраполация на съществуващите фирмени параметри. Добрият ресурсов потенциал е солидна основа за поставянето на по-високи цели. За организациите, които нямат надеждна ресурсова база, посочената управленска логика има отрезвяваща роля. Не е обосновано да се формулират свръхамбициозни цели ако финансовите, материалните и трудовите ресурси са недостатъчни.

Кратката характеристика на коментираната икономическа логика поражда въпроса: защо въпреки всичко (изключителния икономически реализъм на тази

логика) тя е обект не само на критични коментари, но дори и е категорично отричана. Причината е в спорната философия на управленската конструкция, в която ресурсите са аргумент (те не са дори независима променлива), а целите тяхно механично следствие. Тази икономическа логика не предпазва, както се очаква, организациите от въздействието на заобикалящата среда и най-вече от поведението на конкуриращите производители. Елиминира се обаче същностна характеристика на управлението – гъвкавост и вариантност при разработването и избора на управленски решения. Както беше посочено, проблемът тук се свежда до коректност на екстраполацията на текущите икономически параметри.

Резултатът от прилагането на коментираната икономическа логика е предвидително ясен и единствено възможен. Проспериращите организации ще бъдат такива и в бъдеще, а аутсайдерите нямат шанс да променят своя статус. И още, разрывът между икономически преуспяващите организации и икономическите неудачници все повече ще се задълбочава.

Втората икономическа логика (стратегическата) разменя местата на причината и следствието. В ролята на аргумент (независима променлива) са целите, които организацията си поставя, а ресурсите и по-точно тяхната количествена и качествена промяна са в ролята на следствие.

Практиката дори на успяващи организации показва, че това е трудна икономическа логика. Ако първата можем да сравним с плаването на лодката по течението на реката, втората е сравнима с трудното, изпълнено с много рискове движение срещу течението. Кое тогава прави тази управленска логика не само възможна, но и важно условие за успех?

Основната обективна причина откриваме в промените, които се наблюдават както в средите на производителите на материални блага и услуги така и в средите на потребителите. Що се отнася до производителите първата констатация е увеличаване броя на тези икономически субекти, които произвеждат едни и същи продукти. По важни са обаче качествените промени на конкуренцията. Обръщането около дадена организация се образува и от производители, които с различни по вид продукти задоволяват една и съща потребност. Към тях се добавят и производителите на различни материални блага и услуги задоволяващи различни потребности, но на едни и същи потребители. Тук битката е за покупателната способност на купувачите от един пазарен сегмент.

В подобна ситуация видимо се ограничава свободата на организацията спокойно и с гарантирана перспектива да изгражда бизнес отношенията си с потребителите.

Промените при потребителите са пряко следствие от промените при предлагането. Дори с ограничен бюджет потребителите са с нарастващи възможности за избор между различни оферти. Качествено новите характеристики на потребителите като партньори на производителите (с доказана сила на влияние) предпоставя промяна в стратегията на действие на производителите. Налага се преход от стратегия на растеж чрез увеличени обеми и запазена (най-много модифицирана) структура на предлагане към стратегия на растеж чрез активни иновации т.е. значими промени в продуктовата структура.

Фактори, които налагат преход от тактическата към стратегическата управленска логика са също всички елементи на макросредата на организациите. Това с особена сила важи за природната и демографската среда, които са класи-

чески пример за екзогенни фактори с многопосочно, при това пряко въздействие върху икономическото поведение на организациите производители.

От гледна точка и по повод на реализирането на избраната управленска логика планирането осигурява трансформацията от текущо към бъдещо състояние, от фактически към желани параметри. Това ще рече, че планирането е възможно и при двете логики на фирменото управление, но въпросът е кога то е в основата на истинския прогрес и кога само маскира и имитира развитие.

От позицията на гореизложените разсъждения можем да заключим, че планирането следва да се дефинира не само като техника за съгласуване на цели с ресурси, а преди всичко като философия. Нещо повече, осмислено като философия, то по-лесно се реализира като управленски механизъм.

### 3. ЦЕЛЕПОЛАГАНЕ И ИКОНОМИЧЕСКИ ИНТЕРЕСИ

Планирането като философия на мислене и икономически действия се свързва с идеята, че то е възможното средство за постигането на определена цел. От тук основен става въпросът за целите на организацията.

Накратко и в най-синтезиран вид целта на всяка организация може да се формулира като промяна в статуса ѝ.

Тази формулировка не би означавала нищо, ако не се съобрази обстоятелството, че организацията не е абстрактна величина, а образуване от сътрудници със специфични позиции, ангажменти и права.

В този смисъл целта на организацията може да се тълкува като предварително формулирана промяна в статуса на сътрудниците ѝ – от собствениците до изпълнителите на най-елементарните операции. Този разрез на изследвания на организацията във връзка с формулирането на организационните цели за пореден път ни препраща към постулатите на системния подход.

Организацията е сложна система от индивиди (всеки със специфични характеристики, определени и от позицията му в организацията), които са в режим на взаимна зависимост. Всеки член на екипа, елемент на системата е зависим от състоянието и поведението на съвкупността, т.е. организацията като цяло (отношението е цяло – част). В същото време, чрез специфичните си характеристики отделно взет сътрудник въздейства положително или отрицателно върху общността (отношението е част – цяло). В този смисъл задачата пред управлението на организацията е да се изгради системата, т.е. да се съгласуват действията на различните сътрудници и да се поддържа системата в равновесно състояние.

Потребността да се координират действията на различните сътрудници на организацията и така тя да се поддържа в равновесие се дължи на два вида заплахи, които съпътстват дейността ѝ.

Първата заплаха е външна. Нейните източници са всички елементи на бизнес средата. Всяка организация възниква, утвърждава се и просперира в различна степен в среда формирана от много, при това динамично променящи се сили, субекти и обстоятелства. В този смисъл дори най-коректно синхронизирани действия на организацията днес са под въпрос дори в най-близка перспектива.

Другата заплаха е вътрешна и се дължи на обстоятелството, че всички сътрудници или отделни групи имат специфични интереси. В резюме те могат да се

представят по следния начин. Собствениците, независимо дали еднолични или акционери, имат интерес организацията да е с добри пазарни позиции и в тази връзка претенциите им са за по големи инвестиции в производства и продукти, които осигуряват просперитет на организацията. Сътрудниците на организацията, които са със статут на наемни работници, свързват своя интерес с увеличаване на средствата, еквивалент на вложения от тях труд. Управленският екип, поради специфичната си позиция в организацията, вижда защитен своя интерес в баланса между интересите на собствениците и интересите на наемните работници. От гледна точка на личните си интереси те са в сложното противоречие на търсещи растеж на пазарните позиции на организацията чрез допълнителни инвестиции, от една страна, и в същото време (макар в модифициран вид) като наемни работници мениджърите претендират за максимума на личните си доходи като еквивалент на труда, вложен от управленския екип.

Доколко интересите на различните категории сътрудници са защитени и действията им съгласувани може да се проследи чрез динамиката и най-вече структурата на добавената стойност, създадена в организацията. Отношението между елементите на добавената стойност, печалба, доход от собственост и работна заплата е сложно, а постигането на баланс между тях е задача с повишена трудност.

По-голямата текуща рентабилност и маса на печалбата са предпоставка за растеж на съвкупния доход в перспектива, но в същото време са ограничение за растеж на текущите доходи на производствения фактор труд и неговия носител – работната сила. От друга страна решението за високо равнище на средствата за компенсиране на наетите лица е силен стимул за висока производителност, но и реална опасност за „изяждане“ на добрите финансови резултати и липса на потенциал за развитие в перспектива.

Различната структура на добавената стойност и от тук по-големия или по-малък относителен дял на печалбата и работната заплата има различни проекции в различни периоди от време. Двата вида финансови ресурси, които, както е известно, са еквивалент на основните фактори на производство – труд и капитал, са в сложна диалектическа връзка. Те могат взаимно да се допълват, но и взаимно да се компрометират. От тук ролята на фирменото управление е в търсенето на оптимума между финансовия еквивалент на различните производствени фактори.

Обстоятелството че при едни и същи обеми на добавената стойност, но при различно съотношения между елементите ѝ са възможни различни икономически следствия поражда и друг въпрос.

В общия случай фирмената цел се изразява чрез показателя брутна печалба. Аргументът е, че това е чистият (макар и относително) финансов резултат на организацията. Той е в основата на финансирането на допълнителните инвестиции, представя възможностите на организацията да погасява задълженията си по линия на лихвите по финансовите задължения и плащането на основните преки данъци.

Преходът след 1990 г. от система за макроикономическа отчетност, известна като Баланс на народното стопанство, към Система на националните сметки поставя въпроса дали печалбата е достатъчна за оценка на икономическите резултати и в тази връзка може ли да се използва за изразяване на целите на стопанските организации. Необходимо е да се отбележи, че въпросът за печалбата

като измерител не следва от формалния акт на преминаване от една система на отчетност към друга. Двете системи се изграждат върху различни теоретически бази. Разликите между тях са за това коя дейност (общественополезна) може да се нарече икономическа и чрез своите резултати да определя обема и продуктовата структура на БВП. Но това все още е „върха на айсберга“. Дълбоката разлика между двете системи за отчетност е в отговора на въпроса как се създава стойността, кои са факторите ѝ и от тук какви са логиката и механизмите на първичното разпределение и на преразпределението на финансовия ѝ еквивалент.

Теорията за факторите на производството на Жан Батист Сей обосновава нова форма на отношението между труда и капитала. И двата фактора, образно казано, са първоразпоредители на създадения доход, защото са и равнопоставените му създатели. Този факт е в основата на сложната диалектика на взаимоотношенията между печалбата и работната заплата. Това е и аргументът икономическите резултати на стопанските субекти да се изразяват не чрез печалбата, а чрез показателя добавена стойност. Да напомним още веднъж, че тук не става дума за механика в отношенията между два вида доходи, включени в добавената стойност – печалба и работна заплата, а за специфичните интереси на собствениците на инвестирания капитал и собствениците на производствения фактор труд. Аргументите в полза на добавената стойност като индикатор за развитие и като цел на стопанската дейност се увеличават, като се има пред вид, че брутната печалба и работната заплата не са единствените факторни доходи. Печалбата като еквивалент на инвестирания капитал се допълва с т.н. доход на собственика (доход от собственост).

Доходът на собственика също е еквивалент на инвестирания капитал и е израз на правото физическо или юридическо лице да се разпорежда с капитала като негов собственик. За разлика от печалбата той попада директно в разпореждане на собственика на капитала и по този начин може да обслужва текущите му разходи или да се реинвестира. Насоката на използване на дохода от собственост зависи от решението на собствениците за механизма на неговото разпределение в т.ч. размера на дивидента.

От друга страна, работната заплата не е единствената форма за компенсиране на наетите лица. Съществуват други плащания в парична и натурална форма, които са еквивалент на фактора труд. Предимствата на добавената стойност като индикатор за постигнатите резултати и като цел за бъдещите фирмени действия се увеличават и от факта, че тя включва още амортизацията, косвените данъци и субсидиите. Включването на елементите косвени данъци и субсидии позволява да се отразят и оценят текущите нива и степен на преразпределение на доходите. По този начин се отчита в каква степен обществото влияе върху стопанските резултати на конкретните производители както по линия на придобиване на доходи за социални потребности (чрез косвените данъци), така и като се стимулират (чрез субсидиите) потребни за обществото производства.

И така, поставянето на цел за развитието на организацията като опорна точка на процеса на координация се основава на изискването чрез нея (целта) да се регистрира конкретно нивото на съгласуване на интересите на всички страни участнички в процеса – собственици, наемни работници, общество.

#### 4. ПЕЧАЛБА И ПРОДАЖБИ

Дискусията за печалбата и добавената стойност като изразяващи ефективността на фирменото управление измества коментарите по друг проблем.

Печалбата и добавената стойност са производни на друг синтетичен показател – приходите от продажби. Те са такива не само от формална гледна точка. Печалбата и добавената стойност имат смисъл като икономически категории само ако са свързани с отговора на въпроса по силата на каква логика те се използват като измерители на икономическите резултати и за формулирането на фирмените цели. Стандартният отговор „фирмата съществува за да печели“ е жаргон, прикриващ съществени недоразумения. Една организация, независимо от предмета на нейната дейност, съществува не за да регистрира някакви финансови резултати, а за да удовлетвори съществуваща потребност. По този повод още през 1969 г., Т. Левит в съчинението си „Маркетинговият метод“ пише: „Печалбата не може да бъде корпоративна цел. В действителност разглежданата печалба не може да се третира като последица на деловата активност. Печалбата – това е необходимо условие за съществуване на корпорацията, така както храната е необходимо условие за човешкия живот. Печалбата е храната без която корпоративният живот не може да съществува. Следователно, да се нарече печалбата цел на корпорацията, откровено казано, е глупаво. Все едно да се каже, че целта на човешкия живот се състои в храната. Печалбата, както и храната, е необходимо условие, но не цел.“

Този факт особено ясно личи при формулирането на фирмената мисия (да отбележим, че по наши наблюдения представянето на фирмената мисия става много формално, без да се отчита прагматизмът на това действие).

Мисията отговаря на въпроса защо съществува организацията, който е поводът за нейното създаване. При формулирането на мисия на различни организации има общи и специфични елементи. Общото в мисиите е ориентацията на организациите към даден пазар и удовлетворяването на потребностите на потребителите, които го образуват. Разликите са в спецификата на пазарите и в спецификата на потребностите. В този смисъл доказателство за реализиран икономически смисъл от създаването и развитието на организацията е доколко е овладян пазара, към който са насочени нейните усилия. Индикатор за това са равнището и динамиката на приходите от продажби.

Очевидно е, че показателят приходи от продажби има предимства пред показателя печалба като икономически измерител, защото печалбата осигурява поглед навътре, до като продажбите осигуряват поглед навън от организацията. Показателят приходи от продажби има и това предимство, че степенята на делимост при него е по-висока отколкото при печалбата. Делимостта е възможна по два признака: видове продукция, произведена и/или продавана от фирмата и вид

на пазарите. При печалбата по-трудно се постига делимост поради сложната структура на разходите за производство и реализация на продукцията.

Коментарите на показателите печалба, добавена стойност и приходи от продажби не целят да се докаже кой е по-добър. Дискусиите на тази плоскост са непродуктивни, независимо, че в повечето случаи (и в теорията, и в практиката) обсъжданията са в тази посока. Всеки показател има своя логика на изграждане и изпълнява специфични функции в отчетността и при формулирането на фирмените цели. По тази причина по-логично е да се потърси взаимната връзка и обусловеност между тях по начина, по който явленията, които те изразяват, са в режим на естествена взаимна зависимост.

Това е основанието отпраща точка на икономическите анализи да бъде оценката на рентабилността, изчислена като отношение между брутната печалба и продажбите. Краткият коментар на този качествен показател разкрива неговата характерна логика на конструиране и ролята му в процеса на целеполагане.

Известно е, че всеки качествен показател изразява отношение между резултат и породило го условие. Рентабилността, изчислена на база продажби, е изключение от общото правило. И двата елемента на отношението изразяват резултати. Като се има предвид, че двата резултата са от различен порядък и по логиката на дефинирането им, и по технологията на тяхното конструиране, печалбата и продажбите са типичен пример за отношението част – цяло. Печалбата като част от цялото т. е. от приходите от продажбите не е механично следствие от тях. Чрез обема и динамиката си печалбата, дефинирана като фирмена цел, а и като финансово обезпечение на дейността на организацията, влияе пряко върху обема и структурата на приходите от продажбите.

И още, чрез отношението между двата резултата по косвен път се изразява степенята на използване на текущите производствени разходи.

## **5. СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ, МАРКЕТИНГОВО ПЛАНИРАНЕ**

Както беше коментирано по-горе, стратегическото планиране най-малко е поредната, приета от практиката и обяснявана от теорията, форма на плановия процес. Стратегическото планиране е преди всичко логика на процеса за съгласуване между целите, на които подчинява дейността си организацията и ресурсите ѝ. Стратегическото планиране е управленска логика на процеса на координация на действията и интересите на всички участници във фирмената дейност. Тази логика извежда целите на организацията като аргумент, функция на които са ресурсите и по точно тяхната промяна от фактическо към необходимото състояние.

Стратегическата логика на планиране може да се коментира и от още една гледна точка. Многобройните дейности, наричани още работи, реализирани във фирмата, могат да се групират във функции: маркетинг, финанси, персонал, снабдяване и др. Функциите са институционализирани в организационни звена. Планирането в неговия стратегически аспект осигурява координация на функциите и на извършващите ги институционални звена при ясно и еднозначно предварително формулирана цел.

Като сложна съвкупност от дейности всяка функция поставя пред управленците два вида взаимно свързани задачи. Първата задача е координация на дейностите (работите), включени в конкретна функция. Например за реализирането на функцията, свързана с персонала, е необходима координация между набирането и подбора на фирмените сътрудници, обучението им, организирането, стимулирането и контрола на работата им.

Или реализирането на функцията маркетинг изисква съгласуване на дейности като анализиране на маркетинговата среда, оценка на поведението на потребителите, конкурентите и посредниците, сегментиране на пазара, анализ и планиране на продукта, ценообразуване, промоция и дистрибуция на фирмения продукт. Тази задача, този аспект на координация е своеобразен поглед навътре към конкретната функция.

Различните бизнес функции не се реализират една след друга, а винаги са една до друга, нещо повече – те съществуват една чрез друга. Това определя втората задача, координиране на фирмените функции в мащаба на организацията като цяло. Втората задача предполага поглед от позицията на конкретна функция навън към останалите функции. Двете гледни точки към бизнес функциите, които определят съдържанието на двете управленски задачи, са в основата на ефективното управление на всяка конкретна функция и на организацията като цяло. Казано по друг начин, проблемът се свежда до изграждането и поддържането в равновесно състояние на два вида системи, които са от различен порядък и с различен мащаб. Системата, съответстваща на конкретна функция, има свои елементи, конкретните дейности и специфичен режим на взаимна обусловеност. Не могат да се очакват добри резултати от функцията персонал, ако не е отработена някоя от дейностите, например стимулиране или контрол, или ако не бъде постигнат синхрон между всички дейности, включени във функцията. В същото време всяка функция е елемент на система от по-висш порядък, т.е. фирмата, и е свързана с всички останали по силата на причинно-следствени връзки.

По тази логика планирането на маркетинга (целящо изграждането на микросистемата на функцията маркетинг) и планирането на съвкупната дейност на организацията са функция на логическата връзка и зависимост между частта и цялото. Това ще рече, че ефективно маркетингово планиране е възможно само на фона на ефективно общофирмено планиране. От друга страна, планирането на фирмената дейност и то не въобще, а в съответствие със стратегическата логика на процеса може да се счита успешно само при условие, че се планира реализирането на маркетинга като комплекс от дейности.

Двете задачи, свързани с маркетинговото планиране, имат отношение към логиката и технологията на неговото осъществяване. Мнението ни е, че логиката на маркетинговото планиране не може да бъде друга освен логиката на стратегическото планиране. За маркетинговото планиране е неприсъща тактическата логика на планиране. Нещо повече, маркетинговото планиране е най-добрият начин да са представени същността на стратегическото планиране.

Както е известно, планирането на маркетинга на организацията има за цел практически да се реализира маркетинговата концепция. Тази концепция, която представлява нова управленска философия, се основава на различната роля на

потребителското поведение и на поведението на производителите. Другите известни, с практическо приложение управленски концепции (в маркетинговата литература те също се обявяват за маркетингови, но по наше мнение са типични домаркетингови) за производството, за продукта и търговската концепция, в различна степен и по различен начин извеждат действията на производителите като аргумент, функция на които е потребителското поведение.

Маркетинговата концепция гради нова конструкция на отношенията между производителите и потребителите. Производителите могат да постигнат целите си и да защитят интересите си само при условие, че произведат продукт и го предложат при условия, произтичащи от потребностите на купувачите от избрания пазарен сегмент.

Очевидно е, че тази управленска концепция е много по-интелигентна, защото се основава на съзнателното съчетаване на интересите и на производителите, и на потребителите. Потенциалът, който носи в себе си класическата маркетингова концепция, намира по нататъшното си развитие в концепцията за социално – етичен маркетинг. Тук интересите на производителите и потребителите се пречупва през призмата на обществения интерес. Реализирането на етичния маркетинг за пореден път демонстрира ролята и ограниченията, които обществото (разглеждано като един от елементите на маркетинговата среда) поставя пред производителите, от една страна, и се извява като фактор, който моделира потребителското поведение, от друга страна.

Специфичните характеристики на маркетинговата концепция, характерната логика, върху която тя се изгражда, предопределят и логиката и техниките на маркетинговото планиране. То има смисъл само ако чрез него се съгласуват действия и интереси в името на предварително формулирана цел. Ако това условие не е изпълнено, производителите ще бъдат в режим на отношения с потребителите си, характерен за концепциите преди маркетинговата. Т.е. извежда се нещо и след това се търси на кого и при какви условия да се предложи.

Ако разглеждаме маркетинговото планиране „технократски“, то може да се представи като поредица от следните процедури:

- поставяне на маркетингови цели;
- разработване и избор на маркетингови стратегии;
- разработване на маркетингови програми (тактики);
- разработване на маркетингов бюджет.

Следвайки логиката на маркетинговата концепция по дефиниция се решава проблемът за маркетинговата цел. Тя не може да бъде друга освен приходи от продажби (конкретен обем за година или динамиката им в съседни периоди) на предварително избрани пазарни сегменти. При това не става дума за продажби по принцип, а за такива на материални блага и услуги, които съответстват на идентифицираните от производителя потребности на потребителите от сегмента.

Извеждането на продажбите като маркетингова цел не се дължи само на факта, че те изразяват най-точно усилията на организацията в областта на маркетинга. Приходите от продажби са типичен синтетичен, стойностен показател. От това следва, че стойността му за бъдещ период ще се определя от продажбите на продуктите, които вече са в обръщение, и от продажбите на новите за

организацията продукти. И едните, и другите продажби са разчетени според мащабите и динамиката на потребностите на потребителите, с които вече работи организацията, и с потребителите от новите пазарни сегменти. Двата вида продукти и двата вида потребности и купувачи, на които те съответстват, са израз на новото състояние, което организацията иска да постигне в перспектива. При тази постановка на задачата става очевидно, че текущият „маркетингов потенциал“ на организацията не е достатъчен за постигане на новото, желано състояние. Необходимо е да се изгради нова маркетингова система, съответстваща на формулираната маркетингова цел. Това е задачата на маркетинговото планиране.

Стратегическата логика на маркетинговото планиране, която е негова вътрешно присъща характеристика, оказва влияние върху планирането на дейността на организацията като цяло. Всяка функционална област – маркетинг, финанси, персонал и др., се реализира на основата на цел, която определя и смисъла за съществуването на функцията и е критерий за начина на извършването ѝ. В класическите организационни структури функционалните области са равнопоставени, което е естествено и съответства на значимостта на всяка функция. Целите, на които се подчиняват конкретните функции, са зависими от общофирмената цел. С тяхното задаване се търси отговор на въпроса с какво всяка функционална област осигурява постигането на общофирмената цел. Наред с това между функционалните цели съществува взаимна зависимост, което се дължи на равнопоставената роля и едновременното действие на всички производствени фактори. Сложната конструкция от маркетингови цели и от другите функционални фирмени цели може да се изследва и в по-различен аспект. Безспорно целите по видове функции не могат да се степенуват по важност или в зависимост от това коя има по-голям принос за постигането на общата за фирмата цел. Функционалните цели обаче по различен начин в различни аспекти обслужват общофирмената цел. В този смисъл трябва да се има пред вид, че маркетинговата цел визира „изхода“ на организацията, финалните резултати от дейността ѝ. Останалите функционални цели са свързани с дейности, които са вътрешнофирмен оборот – персонал, финанси, организиране на производството. Съотнасянето на целите, които изразяват крайните за фирмата резултати, с целите, които се отнасят за „вътрешните“ операции, са индикатор най-малко за две страни от дейността на организацията.

Първата, да я наречем измерителна, показва в каква степен общата за фирмата цел (печалба, добавена стойност) се обуславя от цели, свързани с финални резултати (продажби, произведена продукция), или фирмената цел е постигната на основата на действия, подчинени на цели, свързани с производствените условия (рентабилност, производителност на труда).

Втората страна на отношенията между двата вида цели се свързва с философията на фирменото управление, с фирмената култура дори. Въпросът е в това дали организацията иска да се изяви като лидер в бранша от гледна точка на разходите или като лидер с нарастващ пазарен дял, при това на основата на активна иновационна политика като предпоставка за усъвършенстване на продуктовата ѝ номенклатура. В зависимост от това на какво ще се постави акцент фирмата може да постигне едни и същи общофирмени резултати (брутна печалба), но това ще бъде плод на решаването на два класа управленски задачи.

Промяната в характеристиките на елементите на бизнес средата, която прави всяко управленско решение относително налага фирменото управление да възприеме логическата конструкция, по силата на която общата фирмена цел бива най-активно повлияна от целите, свързани с взаимоотношенията между организацията и потребителите на нейната продукция. Целите за дейностите от вътрешния оборот по-скоро доуточняват мащабите на зависимостта между общата за фирмата цел (печалбата) и маркетинговата цел (приходите от продажби). Това ще рече, че при едни и същи приходи от продажби могат да се постигнат различни обеми брутна печалба в зависимост от целите, регламентиращи използването на производствените фактори.

## 6. ЛОГИКА И ТЕХНОЛОГИЯ НА МАРКЕТИНГОВОТО ПЛАНИРАНЕ

Нашата гледна точка е, че планирането на маркетинговите дейности имплицитно включва стратегическата логика на планиране и като начин на мислене, и като техники за нейното реализиране. Този факт предполага еднозначно предварително формулиране на маркетинговите цели, от една страна, и оценка на текущото състояние, от друга. Оценка на текущото състояние на организацията се изразява чрез фактическото състояние на пазарите, поведението на конкурентите, реализираното действие на елементите на макросредата, постигнатите финансово-икономически резултати, в т.ч. продажби на конкретни продукти на конкретни пазари. Оценка на фактическото състояние има за задача да представи изходната позиция на организацията при осъществяването на последващи действия, но не и да ги предопределя. Какво иска да постигне организацията в перспектива се декларира чрез формулираните обща маркетингова цел и функционалните (по елементи на маркетинговия микс) маркетингови цели. Логиката, на която се основава целевата конструкция, не служи само да се поставят жалоните на бъдещите маркетингови действия, но и да се разграничат ясно ангажиментите и отговорностите на конкретните маркетингови специалисти. Така се обявяват аргументите, които определят специфичните интереси на всеки маркетингов специалист.

Задаването на маркетинговите цели открива пътя на процедурите за разработване и избор на маркетинговите стратегии. Позволяваме си да изразим несъгласие с масово налаганото мнение, че стратегията е комплекс от действия с начало формулиране на фирмената мисия и финал бюджетирането. С този обхват фирмената стратегия се дефинира дори като нещо повече от фирмена политика. Споделяме мнение, ясно изразено от Уилям Кинг и Дейвид Клиланд в книгата им „Стратегическо планиране и стопанска политика“, че стратегията изразява главно направление на действия в определена функционална област и в действията на организацията като цяло. И още, намираме за странно твърдението, че стратегията се детерминира от целите и от ресурсите на организацията. Ресурсите не могат да определят стратегията, тя е функция на фирмените цели във всичките им проявления, защото обслужва тяхното постигане. Ресурсите с отчетеното им фактическо състояние са обект на промяна по начин и в степен, определени от избраната стратегия и конкретизиращите я тактики (програми).

При това стратегията характеризира насоката на промяната на ресурсите, а тактиките характеризират конкретната практика на промяната. Така че не ресурсите определят каква стратегия ще се следва, а обратно, избраната стратегия детерминира нивото на количествените и качествените изменения на съществуващите ресурси.

Това, което отличава маркетинговата стратегия от другите функционални стратегии, е нейният „предмет“. Уточняването ѝ се свързва с отговора на въпроса по какъв начин маркетинговата стратегия обслужва постигането на маркетинговата цел, а чрез нея и общата фирмена цел. Отговорът е, че тя е специфична комбинация между продуктите, произвеждани и/или продавани от фирмата, и пазарите и пазарните сегменти, с които вече работи или в бъдеще желае да работи организацията. Възможните комбинации са: текущо произвеждани продукти реализирани на текущи пазари, текущо произвеждани продукти, реализирани на нови пазари; нови продукти, реализирани на текущи пазари и нови продукти, реализирани на нови пазари. Посочените комбинации са в основата на вариантите за обща маркетингова стратегия и техните модификации: стратегия на интензивен растеж, стратегия на интегриран растеж и стратегия на диверсификация.

Най-общо спецификата на различните варианти за обща маркетингова стратегия, що се отнася до фирмената продукция, е в модификацията на съществуващите видове продукти, разработването на нови видове продукти, основаващи се на съществуващи дейности и/или насочването на фирмата към нови видове дейности. От гледна точка на пазарите специфичното при конкретните маркетингови стратегии е запазване на позиции на обслужвани до сега пазарни сегменти, позициониране на нови пазарни сегменти от съществуващи видове пазари и/или разработване на нови пазарни сегменти от нови видове пазари. Няколко примера. Маркетинговата стратегия на организацията, целяща прираст на приходите от продажби, може да бъде промяна в дължината на съществуваща продуктова линия чрез „нарастване на горе“. Новата продуктова модификация се различава от досега предлаганите не само по някои свойства (опаковка, разфасовка, допълващи услуги) но и по други или всички останали елементи на маркетинговия микс. Възприетата стратегия на модифициране предполага позициониране на продукта на нов пазарен сегмент от обслужван до сега вид пазари – крайни потребители, организации потребители или международни пазари.

Модификацията на маркетинговата стратегия на интегриран растеж е известна под името „интеграция назад“. Това означава производителят да постави под контрол свой доставчик. Резултатът от възприетата стратегия е промяна в мащабите на организацията и допълването на съществуващите продукти, дейности и пазари с нови.

Логиката на маркетинговото планиране, а и добрата практика на успяващи организации доказват, че общата маркетингова стратегия не е достатъчна за постигането на маркетинговата цел. Както е известно, маркетингът е комплекс от различни, взаимно допълващи се функции. От тук следва, че за да се изпълни комплексът от дейности и всяка една от тях самостоятелно, е необходимо общата маркетингова стратегия да се „разложи“ на функционални маркетингови стратегии.

Необходимостта от разработването на функционалните маркетингови стратегии се аргументира и от логическата конструкция на маркетинговите политики, специализирани по елементи на маркетинговия микс. С това се определя двустранната зависимост на функционалните стратегии. Те са функция и на общата маркетингова стратегия, и на функционалните маркетингови цели.

Всички усилия за разработване на маркетинговите цели и стратегии биха били напразни, ако комплексът не бъде завършен с планирането на маркетинговите програми, известни още като маркетингови тактики. Програмите са специфични, защото се отнасят за различните елементи на маркетинговия микс. Нещо повече те могат да бъдат повече от една за конкретен елемент на микса. Важна особеност на маркетинговата програма е нейният времеви обхват. Програмата винаги се разработва за едногодишен период. Това е може би причината много често разграничението между стратегическото и тактическото планиране да върви по следната линия. В стратегическия план се включват маркетинговите цели и стратегии, а в тактическите програми за продуктите, цените, маркетинговите комуникации, дистрибуцията и другите маркетингови функции. Струва си обаче да се припомни, че са различни критериите и причините маркетинговите планове да се класифицират веднъж като стратегически и тактически и втори път като краткосрочни и перспективни. Елементарно като подход и без практическа стойност е отъждествяването на перспективното със стратегическото планиране, от една страна, и краткосрочното с тактическото планиране, от друга страна. В единия случай става дума за управленска логика, а в другия за времеви обхват на управленския процес и най-вече на неговия резултат – плана.

Независимо от разликите в програмите поради специфичния им обект те трябва да отговарят на няколко общи въпроса. Първият е какви конкретни действия следва да се извършат, за да се реализира програмата. Вторият въпрос е какви текущи и инвестиционни разходи са необходими за обезпечаване на дейностите, разписани в конкретна програма. Третият главен въпрос е какъв е необходимият финансов ресурс, как ще се осигури и при каква ефективност на финансирането.

Отговорите на поставените въпроси имат пряко отношение към бюджетирането на маркетинговите дейности на организацията. Пита се какво ще се прави, с цената на какви разходи за различните видове производствени условия, как финансово ще се обезпечат разходите. Логическата връзка между поставените въпроси не посочва само пътя за разработването на маркетинговия бюджет, но е и силен аргумент за неговата защита. Бюджет, формиран на базата на програми, е в пълно съответствие с маркетинговата концепция. Маркетингът и разходите за него са изведени като предпоставка за развитието на организацията, изразена чрез приходите от продажбите или пазарния дял, а не негово следствие.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В представената студия, направихме опит да изразим една по-различна гледна точка за маркетинговото планиране. В обобщение на казаното по-горе може да се заключи, че маркетинговото планиране имплицитно включва стратегическата логика на управление и планиране, по силата на която предварително формулира-

ните цели определят степента на количествените и качествените изменения на разполагаемите ресурси, а не обратно.

Наред с това планирането следва да се разглежда не като техническо средство за съгласуване на маркетинговите цели с ресурсите за тяхното постигане. Маркетинговото планиране е преди всичко логика за координиране на различните интереси на сътрудниците в организацията. При това защитата на интересите на конкретен сътрудник и на интересите на организацията като цяло се постига чрез защитения интерес (удовлетворена потребност) на потребителите на фирмената продукция и на цялото общество (в режим на социално-етичен маркетинг).

Маркетингът не е панацея за разрешаването на фирмените проблеми. Той е само една от функциите на организацията. За това успешно планиране на маркетинга е възможно само при качествено планиране на другите бизнес функции и на дейността на организацията като цяло.

Предложените постановки не са истина от последна инстанция. Авторът няма претенции, че са обхванати изцяло и са изследвани в необходимата дълбочина всички проблеми на маркетинговото планиране. Удовлетворени ще бъдем, ако споделените идеи са повод за изразяване на други мнения и за представянето на други гледни точки.

## **ПЛАНИРАНЕ, СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ, ПЛАНИРАНЕ НА МАРКЕТИНГА**

### **Резюме**

Планирането на маркетинговата дейност на организациите може да се изследва от различни аспекти. Разглеждано в технологичен план, то предполага поставяне на цели, разработване на маркетингови стратегии, съставяне на работни програми, ресурсно, в т.ч. финансово осигуряване на маркетинговите дейности. Но маркетинговото планиране не е само и дори не е толкова, технология. То е преди всичко философия на управление на организациите, в т.ч. и на техния маркетинг. В основата на тази управленска философия е заложена идеята, че маркетингът следва да се реализира на базата на предварително поставени цели, към които чрез количествени и качествени промени се привеждат ресурсите на организацията, а не обратното. Ефективното управление на маркетинга изключва наличните ресурси да предпоставят маркетинговите цели. В този смисъл правим заключението, че маркетинговото планиране се изгражда като технологични процедури върху логиката на стратегическото планиране, независимо от хоризонта на планиране (краткосрочно или перспективно). Това ни дава основание да заключим също, че маркетинговото планиране е модерна форма на стратегическо управление и планиране.

## **PLANNING, STRATEGIC PLANNING, PLANNING OF MARKETING**

### **Summary**

Marketing planning of organizations may be studied from many angles. From technological point of view, marketing planning premises setting of objectives, developing marketing strategies, drafting agendas resource back-up (including financial support) of marketing activities. Marketing planning however is not only, even not that much, of technology. Marketing planning is a philosophy of company management, including marketing management. That management philosophy is grounded on the idea that marketing should be carried out on the basis of preliminary defined objectives to which the organization's resources are adjusted by qualitative and quantitative changes, not the other way around. The effective marketing management eliminates the possibility the available resources to determine marketing objectives. To this effect the conclusion is that marketing planning is aggregation of technological procedures upon the logic of strategic planning irrespectively the horizon of planning (long-term or short-term). The above also leads to the conclusion that marketing planning is the modern form of strategic management and planning.