

Същност на маркетинговия одит и значението му за  
маркетинга на фирмата

**Тема № 15**

Преподавател: проф. д-р Невяна Кръстева

## МОТО НА ПРЕЗЕНТАЦИЯТА

Разработването на маркетингова стратегия - предпоставка за успех!

# Корпоративни, маркетингови и бизнес стратегии

- Йерархия от взаимно зависими стратегии
- Зависимост на маркетинговите цели и стратегии от корпоративните и бизнес стратегии
- Роля на маркетинг мениджъра

## Стратегия - определение

- Стратегията е фундаментален модел на сегашни и бъдещи планирани цели, разполагане на ресурсите, и взаимодействие на една организация с пазарите, конкурентите, и други фактори на заобикалящата среда

## Добрата стратегия трябва да дефинира

- Какво да се постигне
- Къде
- Как

# Компоненти на стратегията и роля на маркетинга

- Петте компонента на добре разработената стратегия

- **Цели и обекти** - Стратегиите трябва също да определят желаните нива или реализацията на едно или няколко измерения на представянето на фирмата - разрастване на обема, дял на печалбата и т.н.

- Разделение на ресурсите – как се придобиват и разпределят ресурсите между отраслите (индустриите), продуктовите пазари, отделните и дейности

- Идентификация на конкурентно предимство

- Постигане на синергия - „цялото е по значимо от отделните части”

- Обсег - отнася се до ширината на стратегическото поле на организацията: броя и вида на индустриите, продуктовите линии и пазарните сегменти, в които се конкурира или планира да навлезе



Каква е основната задача на стратегическото планиране?

Откриване на заплахи, за да се избегне изоставане на фирмата

## Влиянието на маркетинговите мениджъри при стратегическото планиране

- Носят изначално отговорността за създаването и прилагането на стратегически маркетингови планове за навлизането на продукта на пазара
- Свободата на действията им често бива ограничавана от корпоративната стратегия на фирмата, за която работят

LIGHT  
IS NOW  
CHEAPER

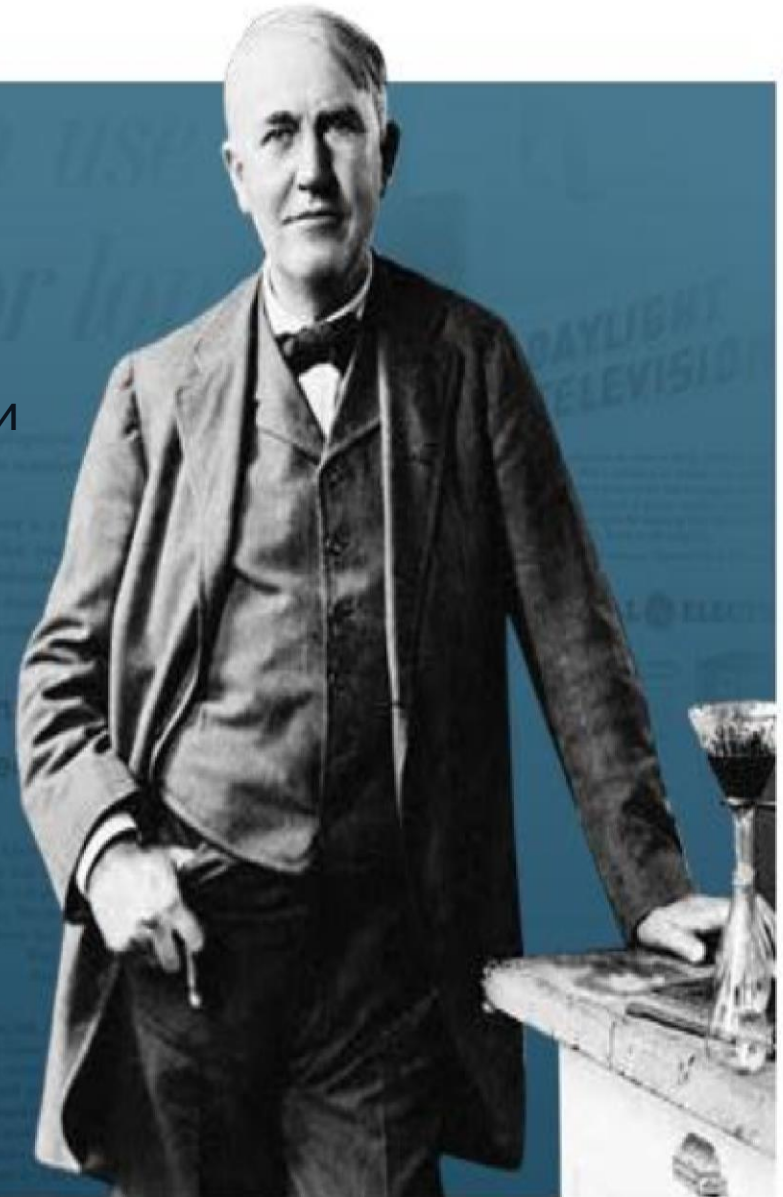
Over 130 years ago, we imagined that the power of  
a great idea could change the world for the better.

влиятието на маркетинговите мениджъри  
при стратегическото планиране на SBU-  
Strategic Business Unit- стратегическа  
бизнес единица на General Electric.



1879 | First carbon filament incandescent lamp

→ EXPLORE 130 YEARS OF GE INNOVATION



## Какво е стратегическа бизнес единица?

Стратегическата бизнес единица (СБЕ) може да се определи като оперативна единица, обект на анализ и планиране, произвеждаща относително обособена съвкупност от продукти и услуги, продаваща на група потребители с еднакви потребности и изисквания и съперничаща си с определен устойчив кръг конкуренти

# General Electric



Дейности при стратегическо планиране	Роля на Маркетинга
Съсредоточаване върху целите и резултатите на SBU	Ключови участници заедно с главният мениджър
Оценка на външната среда-клиенти, икономически и политически регулиращи тенденции	Основен участник и облагодетелствано от резултатите лице.
Оценка на конкурентите-действителни и потенциални	Основен участник, работещ с други функционални мениджъри и отговорник по човешките ресурси
Оценка на ситуацията - анализ на портфейла от ценни книжа, привлекателност на пазара и индустрията	Основен участник, работещ с отговорник по човешките ресурси и главен мениджър



Дейности при стратегическо планиране	Роля на Маркетинга
Стремежи и цели	Ключови участници, функционални мениджъри, включващи задължения за измерване на някои параметри при излизане на продукта на пазара
Стратегии	Главен участник в работата на конкурентна стратегия, отговорност за маркетинговата стратегия и координиране на действията с други функционални стратегии
Ключови елементи в програмата	Роля на маркетинга
Развитие на пазара на продукта	Ръководна роля



Дейности при стратегическо планиране	Роля на Маркетинга
Качество на продукта	Основна отговорност за качеството
Разпространение	Начална отговорност
Технология	Различна, според важността на технологията за продукта
Човешки ресурс	Отговорност за функционалната сфера

Защо Heinz не би предприел настъпателна промоционална кампания?



**HEINZ**  
Reduced Sugar  
TOMATO KETCHUP  
NET WT 14 OZ (397g)

**HEINZ**  
Reduced Sugar  
TOMATO KETCHUP  
NET WT 14 OZ (397g)

**Heinz® Reduced Sugar Ketchup**

The new Heinz® Reduced Sugar Ketchup offers 75 percent less sugar, two-thirds fewer calories and only one gram of carbs... with much of the same great, thick and rich taste of traditional Heinz Ketchup.

>> [CLICK HERE FOR MORE INFORMATION](#)





## Такова фирмено поведение би било несъвместимо с:

- Корпоративната стратегия за разрастване, която насочва по-голяма част от маркетинговият ресурс към нови продуктови категории (като храна за домашни животни), които се увеличават по-бързо
- Със стратегиите, съсредоточени върху конкуриране в сферата на основните групи хранителни продукти чрез поддържане на най-ниски цени в индустрията

## Основни характеристики на пазарно ориентираните фирми

- Постоянно фокусиране - от персонала до всички отдели и нива върху нуждите на клиентите и върху конкурентните особености на пазарната среда
- Този вид организации имат възможността бързо да адаптират продуктите и функционалните програми, за да отговорят на промените на средата

- Особено внимание се отделя на проучване на потребителите преди продуктите да бъдат конструирани и произведени

- Възприета е концепция за пазарна сегментация чрез адаптиране на количеството на предлагания продукт и чрез маркетингови програми за специфични нужди на различните пазари

- Организационната им структура и начина им на функциониране следват пазарната ориентация. Маркетинговите мениджъри и продуктови екипи играят важна роля при планиране на стратегии, развитие на продукти и координиране на действия с производствените отдели, за да се уверят, че всички са запознати с желанията на потребителите (Nestle, Kraft Jacobs)

## Основните причини, поради които много компании не са пазарно ориентирани

- Конкурентните условия може да позволят на фирмата да бъде успешна в кратосрочен план без да е задължително тя да бъде гъвкава спрямо нуждите на потребителите
- Поради различните нива на икономическо развитие в индустриите и страните, може да се окаже подходящо да бъдат използвани различни бизнес стратегии (например естествените монополи)
- При фирмите може да бъде наблюдавана стратегическа инертност- автоматично продължаване на стратегии успешни в миналото (на предишен етап от развитието на фирмата), въпреки че условията на пазара са се променили

## Конкурентни фактори влияещи върху пазарната ориентация на фирмата

Вътрешно или външно пазарно ориентирани индустрии?

## Конкурентни фактори влияещи върху пазарната ориентация на фирмата

- Навлезлите в сравнително наскоро появилите се индустрии (особенно индустрии основани от новите технологии) са по-скоро вътрешно, отколкото пазарно ориентирани

Това е така, защото:

- Обикновено има няколко силни конкуренти през първите години от появата на новата индустрия
- Производствените проблеми и ресурсните ограничения се оказват заплаха за съществуването на такива нови дейности
- Търсенето на новият продукт се увеличава бързо и превишава наличното предлагане

Функционални различия на производствено  
ориентираните и пазарно ориентираните фирми

Дейност	Производствено ориентирана	Пазарно-ориентирана
Предлагане на продукт	Компанията предлага каквото произведе; концентриране върху поведението и цената	Компанията произвежда това, което може да продаде; концентриране върху нуждите на потребителите и възможностите на пазара
Производствена линия	Тясна	Широка
Ценова политика	Формира се според производствените разходи и тези на разпространението	Формира се на основата на очакваните печалби
Проучване	Техническо; развитие на продукта и намаляване на производствените разходи	Проучване на пазара; откриване на нови възможности и внедряване на нови технологии



<b>Дейност</b>	<b>Производствено ориентирана</b>	<b>Пазарно-ориентирана</b>
Опаковане-пакетиране	Защита на продукта; минимизиране на разходите	Създадено за удобство, използва се при промоции
Кредити - заеми	Необходимо зло; минимизиране на дълговете	Способ за привличане на клиенти
Комуникации	Набляга се върху качеството на продукта и цената	Набляга се върху изгода от продукта и способността му да задоволи нуждите

## Действия, възникващи в резултат на промяната производствено-потребителски пазар

- Наемане на повече продавачи

- Чести ценови промоции

- Увеличаване на бюджета, предвиден за реклама.

## Системи за планиране

Според проучване, направено от McKinsey, те са:

Финансово планиране

Дългосрочно планиране

Стратегическо планиране

Стратегически мениджмънт

## Основни характеристики

Към съществуващите системи се добавят нови характеристики

3 характеристики на фирмите с ефективна система за планиране:

- Слабо противопоставяне на процеса на планиране, активни и мотивирани участници
- Силна подкрепа от топ мениджмънта, предоставяне се власт и ресурси на мениджърите
- Баланс между изобретателност и контрол (двупосочност)

## Финансови системи за планиране (финансово планиране)

- Краткосрочни, стъпват на минал опит
- Силно централизирани в топ мениджмънта
- Годишно бюджетирание, прогнозиране на приходите, разходите и изискванията на капитала.
- Текущ контрол

## Дългосрочно планиране

- Ориентирани към бъдещето
- Бюджетиране в дългосрочен план (5 или 10-годишни интервали)
- Анализ на несъответствията между предвидените продажби и печалби
- Пропускат се нови възможности и поемането в нови посоки
- Доста децентрализирано

## Системи за стратегическо планиране

- Периодични
- Не експлоатират минали тенденции в бъдещето
- Отделните звена във фирмата се променят спрямо пазарните условия
- Планирането се прави и от мениджърите на отделните отдели и от топ мениджмънта, но доминираща роля има ръководството
- Мениджърите са принудени да се справат със стратегическите въпроси в определени срокове

## Стратегически мениджмънт

- Допълва формалния процес на планиране с процедури и структури
- Изграждане се постоянна и достоверна информационна система, обратна връзка с клиенти и доставчици
- Децентрализирано взимане на стратегически решения, насърчава се предприемаческото мислене сред средния мениджмънт
- Топ мениджмънтът има крайната дума за инициативите на средния мениджмънт



## Стратегическа инерция

- Явлението, когато компанията е достигнала до хармония със заобикалящата я среда, но губи връзка със своя пазар, защото мениджърите не желаят да променят стратегията или маркетинговата програма, която е била работеща в бъдещето (IBM, Xerox)
- Опасности
  - Не се събира информация за това какво се случва
  - Постоянно променящите се нужди на потребителите и конкурентните условия не се анализират
  - Компанията не се адаптира към промените

## Други виждания за стратегическата инерция

- Компаниите нямат абсолютната свобода да променят техните настоящи стратегии, поради факта че в тях е залегнал консерватизъм, дължащ се на инерцията. Всяка фирма е предразположена към инерция
- Инерцията е рожба на историята на фирмата и нейната култура и на психологическите модели мениджмънта
- Инерцията не се ограничава само до фирмата, а е характеристика на социалните ситеми. В някои случаи тя е необходима и полезна за фирмата - когато средата, в която е фирмата, е статична или много бавно променяща се

## Бъдещата роля на маркетинга

### Настоящи фактори, предизвикващи промяна на пазарите

- Сегментиране на зрелите пазари ( пазарът на кафе)
- Трансформация на националните пазари в свързани глобални (IKEA, METRO)
- Нови пазарни възможности в резултат на технологични, демографски и промени в начина на живот
- Краткосрочност на конкурентните предимства в резултат на скъсяване на цикъла на продукта, респ. борбата на глобалните конкуренти за повече пазари
- Засилване на конкурентния натиск в резултат на свръхпредлагането, водещ до по-голяма сила на потребителите при сделките;
- Скъсяване на връзките между потребители и снабдители

## Тези промени предполагат

- Все по-добра пазарна ориентация на фирмите
- Все по-ясно фокусиране върху нуждите и желанията на потребителите
- Адаптивност
- Това води до задълбочаване на маркетинговите дейности, най-вече свързаните с проследяването, анализирането и задоволяването на потребителските нужди

## Формира се нова тенденция

- Мултифункционални екипи или мрежови структури поемат маркетингови задачи
- Организациите развиват уникални вътрешни компетенции
- Все повече се разчита на търговци, дистрибутори, др. за изпълнението на маркетингови и пазарни акции
- Способността за създаване, поддържане и управление на връзката с потребителите, търговците и дистрибуторите се развива в ключова стратегическа компетенция

# Развитие и изпълнение на маркетингови стратегии за въвеждане на продукт на пазара

Външна среда

Корпоративни и бизнес стратегии

Стратегии и цели на бизнес ниво

## АНАЛИЗ НА ПАЗАРА

Анализ на околната среда и конкурсите

Динамика на индустрията

Анализ на потребителите, сегментация и решения за таргетиране

Позициониране

## ОПРЕДЕЛЯНЕ НА СТРАТЕГИИ ЗА СПЕЦИФИЧНИ УСЛОВИЯ НА ПАЗАРА

Стратегии за навлизане на пазара

Стратегии за растящи пазари

Стратегии за зрели и намаляващи пазари

## Цел на формиране на стратегията - формулиране на дейностите

- Какво да бъде свършено
- Къде да бъде свършено (фокусиране на пазара)
- Как да бъде свършено (необходимите за даден пазар ресурси и дейности в резултат на заплахите и предимствата на средата, респ. извличането на конкурентните предимства)

## Пет елемента на пазарната стратегия

- Сфера, обseg на организацията
- Цели и подцели
- Ресурсно разпределение (финансови и човешки) между отделните дейности, продуктови пазари, функционалните отдели/дейности
- Идентифициране на източник на продължително пазарно предимство
- Спецификация на потенциални източници на съвместяване на дейности и функционални отдели



## Особености на процеса на стратегическо планиране:

- Компаниите работят с йерархия от корпоративни стратегии, а не с една обща
- Има съгласуваност между стратегическите решения, взети на корпоративно ниво и тези, взети от страна на маркетинг мениджъра
- Съществува силна обратна връзка: той на свой ред има решителна роля чрез предоставянето на анализи и информация, необходими при стратегическото планиране на по-високите нива

## Ролята на пазара при формулирането и изпълнението на стратегията

- Допустимо е на настоящия етап компаниите да не са много пазарно-ориентирани, ако конкурентните условия им не ги принуждават да се променят и адаптират
- В перспектива: по-ясното фокусиране ще бъде от решаващо значение за стратегическия успех на компаниите