

Въздействие на маркетинговата синергия върху резултатите на новите продукти

Красимир Маринов*

Резюме: Проучванията показват, че маркетинговата синергия е свързана с пазарното представяне на новите продукти и поради това представлява един от факторите за техния успех. Целта на статията е да представи резултатите от емпирично проучване на въздействието на маркетинговата синергия върху резултатите на новите продукти в български фирми. Статията очертава изследванията върху ресурсната теория на фирмата като основа за разбирането на концепцията за маркетинговата синергия и представя схващанията за нея като фактор за успех на новите продукти. Маркетинговата синергия се разбира като съответствие между съществуващите маркетингови умения на фирмата и маркетинговите умения, необходими за успешно изпълнение на проект за нов продукт. В статията е обоснована методологическа рамка за изследване на маркетинговата синергия. Резултатите от емпиричното проучване показват, че има връзка между степента на маркетингова синергия и показателите за измерване на резултатите на новите продукти, но че няма връзка между нея и степента на успех на новия продукт. Теоретичното и практико-приложно значение на статията е свързано с обосноваване на методологическа рамка за изследване на маркетинговата синергия и с получаване на конкретни ре-

зултати за връзката между маркетингова синергия и резултати на новите продукти.

Ключови думи: маркетингова синергия, ресурсна теория, нови продукти, резултати на новите продукти.

JEL: M31, M39.

Увод

Необходимостта от разработване и въвеждане на пазара на успешни нови продукти се свързва с множество обстоятелства, сред които са навлизането на все повече пазари в етап на зрялост и произтичащата от това нужда от обогатяване на продуктовата гама с цел по-пълно удовлетворяване на нюансираните потребности; ускореното остаряване на продуктите, намиращо израз в относително по-късия им жизнен цикъл; фокусът в много сектори на икономиката върху задържане на настоящите потребители, а не толкова върху притока на нови – поради недостига на такива, и т.н. Особено важно е, че разработването на нови продукти е един от подходите на фирмите за постигане на органичен растеж, който е особено важен в периоди на икономическа криза.

Едновременно с това, проучванията са категорични, че разработването на нови продукти е свързано със значителен риск от неуспех. Високата вероятност за провал на новите продукти, в съчетание с растящата необходимост от проекти за продуктови иновации, прави актуално и значи-

* Красимир Маринов е доктор, доцент в катедра „Маркетинг и стратегическо планиране“ на УНСС.

мо изследването на онези обстоятелства, които въздействат върху резултатите на новите продукти.

Проучвания през последните години показват, че маркетинговата синергия е свързана с пазарното представяне на новите продукти на фирмата и поради това представлява един от факторите за техния успех.

Обект на изследване в настоящата статия е разработването на нови продукти в българските фирми, а предмет на изследване е маркетинговата синергия като фактор, който въздейства върху резултатите на новите продукти.

Целта на статията е да представи резултатите от емпирично проучване на въздействието на маркетинговата синергия върху резултатите на новите продукти в български фирми. За постигането на тази цел са поставени следните задачи: първо, да се очертаят изследванията върху ресурсната теория на фирмата като основа за разбирането на концепцията за маркетинговата синергия; второ, да се систематизират схващанията за маркетинговата синергия като фактор за успех на новите продукти; трето, да се предложи методологическа рамка за изследване на маркетинговата синергия; четвърто, да се изложат резултатите от емпирично проучване на въздействието на маркетинговата синергия върху резултатите на новите продукти в български фирми.

1. Ресурсната теория за фирмата – концептуална основа на маркетинговата синергия

Ресурсната теория за фирмата е управленска концепция, използвана за определяне на онези стратегически ресурси на фирмата, които имат потенциал да ѝ дадат сравнително преимущество. Това са и ресурсите, които могат да бъдат използва-

ни от фирмата, за да постигне устойчиво конкурентно предимство.

Ресурсната теория приема, че фирмите са различни, тъй като притежават разнородни ресурси. Това, от своя страна, означава, че те могат да осъществяват различни стратегии, защото разполагат с различни комбинации от ресурси. Ресурсната теория насочва вниманието на мениджърите към вътрешните ресурси на фирмата в опит да определи онези активи, способности и компетенции, които имат потенциал да произведат значими конкурентни предимства.

Ресурсната теория за фирмата се превръща в доминираща парадигма в стратегическото планиране през 90-те години на XX век. Тя може да се разглежда като реакция срещу позиционната теория и нейния подход да се насочва вниманието на мениджърите към външни за фирмата съображения, в това число структурата на нейния отрасъл. Т.нар. позиционна теория доминира стратегическото планиране през 80-те години на XX век. За разлика от нея, ресурсната теория приема, че източник на устойчиво предимство за фирмата е изпълнението на дейностите по по-добър начин и развитието на по-добри способности и ресурси.

Редица учени отбелязват, че отделни елементи на ресурсната теория се наблюдават още през 30-те години на XX век, имайки предвид, че основополагащото за тази концепция изследване на Барни (Barney, 1991) е силно повлияно от по-ранна работа на Вернерфелт, в която се въвежда идеята за ресурсните бариери пред фирмата (Wernerfelt, 1984). Тази идея е сходна с идеята за бариерите за вход в отрасъла, характерна за позиционната теория (Prahalad and Hamel, 1990). Според други учени (Lewis and Kipley, 2012), ресурсната теория представлява нова парадигма, макар да има своите корени в икономическите теории на Рикардо и Пенроуз, според

Управление на ресурси и разходи

които фирмите могат да получат устойчиви, превишаващи нормалното резултати, само когато имат достъп до някакви по-добри и по-специални ресурси, които при това са защитени от механизъм, който преняства тяхното разпространение в останалите фирми от отрасъла.

Ресурсният възглед за фирмата е интердисциплинарен подход, който представлява значителна промяна в мисленето (Fahy and Smithee, 1999). Той насочва вниманието към вътрешните ресурси на организацията като средство да се организират процесите и да се придобие конкурентно предимство. Барни отбелязва, че за да имат потенциал да бъдат източник на устойчиво конкурентно предимство, ресурсите трябва да бъдат:

- Ценни – да позволяват на фирмата да прилага стратегии, които подобряват нейната ефикасност и ефективност;
- Редки – да не са на разположение на останалите конкуренти;
- Трудни за имитиране – да не могат да се копират от останалите;
- Трудни за заместване – да не могат да се заменят с други, недотам редки ресурси.

Това изискване е известно като критерии VRIN или VRIO. Според ресурсния възглед, организациите трябва да развиват уникални, специфични за фирмата основни компетентности, които биха им позволили да получат по-добри резултати от конкурентите си, правейки нещата по различен от тях начин (Prahalad and Hamel, 1990).

Постигането на устойчиво конкурентно предимство е основна тема в литературата по стратегическо управление и стратегически маркетинг (Fahy and Smithee, 1999). Ресурсният възглед за фирмата предоставя на специалистите подход за оценка на факторите, които могат да бъдат използвани за подобряване на конкурентоспособността. Ключова концепция на ресурсния възглед за фирмата е, че нито всички ресурси са еднакво важни, нито

всички имат потенциал да се превърнат в източник на устойчиво конкурентно предимство. Устойчивостта на конкурентното предимство зависи от това доколко ресурсите могат да бъдат имитирани или заместени с други.

От гледна точка на ресурсната теория, ключовите управленски задачи пред мениджмънта могат да се систематизират по следния начин:

1. Определяне на потенциалните ключови ресурси на фирмата;
2. Оценка на това дали ресурсите съответстват на критериите VRIN/ VRIO;
3. Развитие, подхранване и защита на ресурсите, които покриват тези критерии.

Барни дефинира понятието ресурси като „всички активи, способности, организационни процеси, особености на фирмата, информация, знания и т.н., които са собственост на фирмата или се контролират от нея и ѝ позволяват да разработва и прилага стратегии, подобряващи нейната ефикасност и ефективност“ (Barney, 1991). *Способностите* са възможността на фирмата да прилага и да преконфигурира ресурсите с цел подобряване на производителността и постигане на стратегическите цели. Способностите са функционални, оперативни или технически възможности от по-нисък порядък, които може допълнително да бъдат погразделени на специфични умения или специализирани способности. Способностите представляват индивидуални умения, неявни форми на знания и социални отношения, които са вплетени в практиките, управленските процеси, формите на комуникация и културата на фирмата. *Конкурентно предимство* е налице когато фирмата е в състояние да реализира стратегия за създаване на стойност, която не може едновременно да бъде приложена от никой настоящ или потенциален конкурент.

Ресурсите на фирмата могат да бъдат осезаеми и неосезаеми. Осезаемите ресурси включват физически активи, в т.ч. не-

движима собственост, суровини, производствени съоръжения. Неосезаемите ресурси могат да бъдат вградени в практиката на организацията, например нейната репутация, култура, знания и ноу-хау, търговски тайни, натрупан опит, патенти, търговски марки и брандове, взаимоотношения с потребители, доставчици или други ключови заинтересовани страни.

Фирмите, които разполагат с рядък ресурс или комбинация от ресурси, всъщност притежават сравнително предимство. Това сравнително предимство им позволява да разработват маркетингови предложения, които или се възприемат като предоставящи по-висока стойност на клиента, или могат да бъдат произведени на по-ниска цена (Netseva-Porcheva, 2011). Следователно, сравнителното предимство при ресурсите може да доведе до конкурентно предимство на пазара.

Теорията за динамичните способности горазвива ресурсния възглед за фирмата, търсейки отговор на въпроса как се постига значимо конкурентно предимство. Динамична способност е възможността на една организация целенасочено да адаптира своята база от ресурси. Концепцията е разработена през 1997 г. от Тийс и колектив, които дефинират динамичната способност като възможността на фирмата да интегрира, да изгражда и да реконструира своите вътрешни и външни компетенции, така че да се адаптира към бързо променящата се обкръжаваща среда (Teese et al., 1997).

Тъй като теорията за динамичните способности се отнася до разработването на управленски способности и на трудни за имитиране комбинации от организационни, функционални и технологични умения, тя интегрира и черпи от проучвания в области като управление на изследването и развитието; разработване на продукти и процеси; трансфер на технологии; интелектуална собственост; производство; чо-

вешки ресурси; организационно поведение. Доколкото тези области традиционно са разглеждани като стоящи извън границите на науката за стратегията, динамичните способности могат да се разглеждат като концепция, която има потенциал да интегрира тези области като нови източници на конкурентни предимства.

В теорията за динамичните способности има два ключови аспекта, които не са във фокуса на вниманието на останалите стратегически модели. Прилагателното „*динамични*“ означава възможност да се обновяват компетенции, така че да се осигури съответствие с променящата се обкръжаваща среда; определени иновативни действия са необходими когато времето за достигане до пазара е важно, когато степента на технологична промяна е висока, и когато е трудно да се определят бъдещите особености на конкуренцията и пазарите. Понятието „*способности*“ подчертвя ключовата роля на стратегическото управление за подходящо адаптиране, интегриране и реконструиране на вътрешните и външните организационни умения, ресурси и функционални компетентности, за да се отговори на изискванията на променящата се среда.

Тийс и колектив отбелязват, че макар да има много измерения на фирмата, които са свързани със създаването на отличителни компетенции/способности, могат да се идентифицират няколко групи фактори, които определят отличителните компетенции и динамичните способности на фирмата (Teese et al., 1997). Тези групи фактори са процеси във фирмата, позиция на фирмата, и траектория на фирмата. Същността на компетенциите и способностите е вградена в процесите на организацията от един или друг тип. Под управленски и организационни процеси се разбира как се правят нещата във фирмата, каква е практиката ѝ. Под *позиция* се има предвид конкретната съвкупност от технологии, интелектуална собственост, активи, база

Управление на ресурси и разходи

от потребители, отношения с гостащици и партньори, и т.н., с която фирмата разполага в определен момент. *Треакторията* на фирмата се отнася до еволюционното развитие, което тя е наследила и предприела, до зависимостите от предишното ѝ състояние, и до стратегическите алтернативи, с които тя разполага. Може да се обобщи, че динамичните способности и конкурентното предимство на фирмата се дължат на нейните управленски и организационни процеси, моделирани от специфичните ѝ активи, и оформени от еволюционната ѝ треактория.

2. Маркетинговата синергия като фактор за успех на новите продукти

В своето изследване на факторите за успех в разработването на нови продукти Еваншицки и кол. дефинират маркетинговата синергия като съответствие между съществуващите маркетингови умения на фирмата и маркетинговите умения, необходими за успешно изпълнение на проект за разработване на нов продукт (Evanschitzky et al., 2012).

Сонг и колеktiv разглеждат маркетинговите и технологичните способности като две ключови групи ресурси на фирмата (Song et al., 2005). Въпреки че способностите могат да бъдат дефинирани по различен начин, преобладава разглеждането им като сложни комбинации от умения и натрупано знание, прилагани чрез организационни процеси, в рамките на които фирмите координират дейности и използват съответни активи. Маркетинговите и технологичните способности се разглеждат като отличителни особености на фирмено ниво. Те са специфични ресурси, които могат да дадат на фирмата конкурентно предимство. *Маркетингови способности* са тези, които осигуряват връзки с потребителите. Те дават възможност на

фирмата да се конкурира, като предвижда промените в предпочитанията на потребителите и като създава и поддържа трайни отношения с потребители и членове на дистрибуционните канали. *Технологични способности* са свързани с разработване и прилагане на технологията на фирмата. Те дават възможност за отговор на бързо променящото се технологично обкръжение.

Резултатите, до които достигат Сонг и колеktiv, показват, че както маркетинговите, така и технологичните способности имат положителна връзка с резултатите на новите продукти. Тези способности са ресурси на джойнт венчърите, които те изследват, и, в съответствие с ресурсната теория за фирмата, способностите имат положително въздействие върху резултатите. Цитираното проучване показва също, че маркетинговите и технологичните способности въздействат положително върху резултатите, независимо от нивото на технологична турбулентност на обкръжаващата среда. Технологичната турбулентност се разглежда като форма на несигурност на обкръжаващата среда и намира израз в бързината на остаряване на продуктите и процесите, и в скоростта на въвеждане на нови продукти. Резултатите показват, че технологичните способности въздействат еднакво върху резултатите на новите продукти при високи и при ниски нива на технологична турбулентност, въпреки очакването, че технологичните способности имат по-силно въздействие върху резултатите на новите продукти при по-силно турбулентна среда. Маркетинговите способности, от друга страна, имат различно въздействие върху резултатите на новите продукти при различни нива на технологична турбулентност: въздействието им е по-силно при по-ниска турбулентност на средата.

Що се отнася до взаимодействието между маркетингови и технологични способности, заключението на Сонг и колеktiv е, че при ниски нива на технологична

турбулентност двата вида способности не взаимодействат, докато при среда с висока турбулентност взаимодействието между тях има силно въздействие върху резултатите.

Калантон и колектив изследват контролируемите фактори за успех на новия продукт, различавайки: фактори, свързани с продукта; фактори, свързани с процеса на разработване на новия продукт; организационни фактори (Calantone et al., 1996). Във връзка с последната група, авторите отбелязват, че макар да е трудно или невъзможно да се променят в краткосрочен план, тези обстоятелства са под контрола на мениджърите в дългосрочен план. Калантон и кол. отбелязват, че процесът на продуктова иновация се състои основно от маркетингови дейности и от технически дейности. Редица проучвания (Cooper and Kleinschmidt, 1996; Song and Parry, 1997) показват, че, за да бъде успешно разработването на нови продукти, фирмите трябва да притежават адекватни ресурси и умения и в двете области. Наличието на ресурси и умения е необходимо, но не и достатъчно условие. Хипотезата, която издигат и на която намират потвърждение тези учени, е, че организационните фактори, в т.ч. уменията и ресурсите, са свързани с успеха на новия продукт само индиректно – чрез равнището на осъществяване на дейностите по разработване на нови продукти (маркетингови и технически) и чрез качеството на продукта. Те приемат, че наличието във фирмата на ресурси и умения само по себе си не влияе директно върху степента на успех на новия продукт.

Казаното по-горе важи и за маркетинговите умения и ресурси: равнището на маркетинговите дейности е фактор за успех на новия продукт, който се разглежда от изследователите като характеристика на процеса на продуктова иновация. Простото наличие на маркетингови умения и ресурси не представлява фактор за успех на новите продукти.

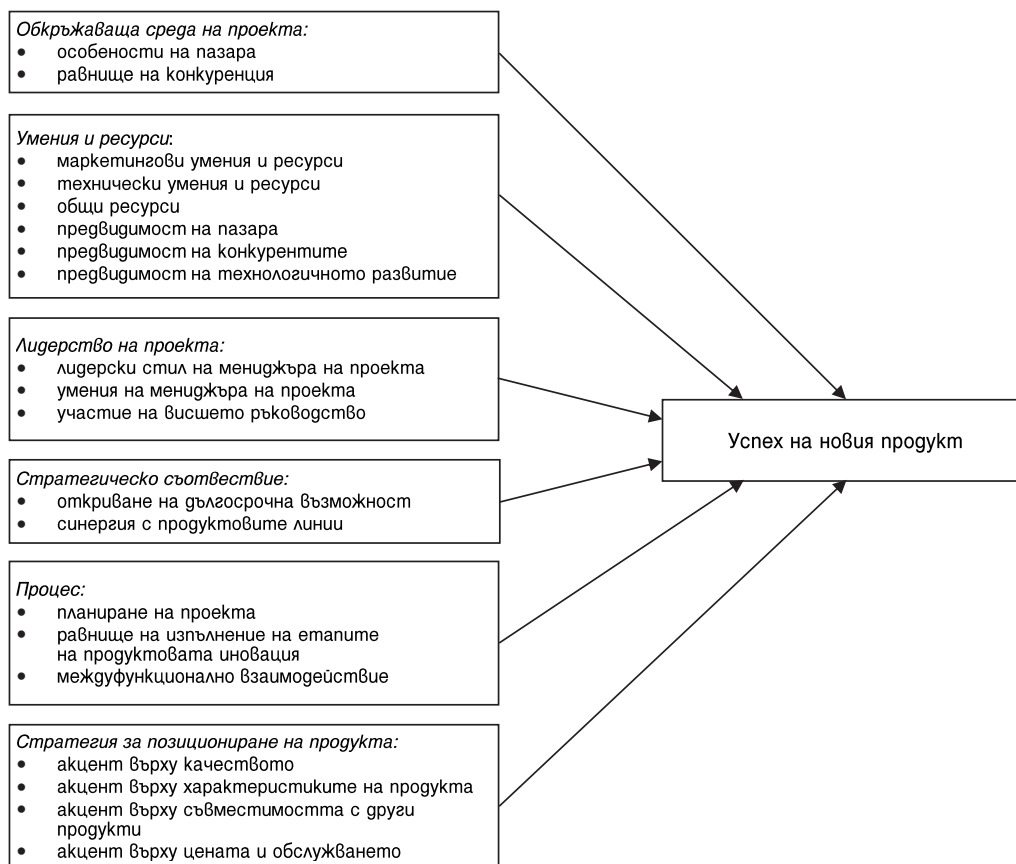
Друга особеност в цитираното по-горе изследване е, че умението за събиране на информация за пазара и конкурентите се разграничава от останалите маркетингови умения. Приема се, че равнището на маркетингови умения и ресурси въздейства върху способността да се събира пазарна информация. Знанията за нуждите и желанията на потребителите, за техните предпочитания, вкусове, чувствителност към цената и потребителско поведение, са основни за успешния маркетинг. Аналогично, за добро извършване на техническите дейности фирмата се нуждае от информация за продуктите на конкурентите и за технологичния им напредък. Събирането на маркетингова информация се разглежда от Калантон и колектив като фактор за успех на новите продукти, а по-доброто равнище на маркетингово разузнаване води до по-високо качество на продукта.

Сонг и Но отбелязват, че както по-добрите умения на фирмата, така и по-добрите ѝ ресурси са източници на конкурентно предимство (Song and Noh, 2006). Моделът им, представен на фигура 1, разглежда уменията и ресурсите като група от фактори за успех на новия продукт. По-добрите умения са отличителни способности на персонала, които го отличават от персонала на конкурентните фирми. По-добрите *ресурси* са по-осезаеми изисквания за конкурентно предимство, които позволяват на една фирма да упражнява способностите си.

Сонг и Пери проучват практиката на разработване на нови продукти в Япония (Song and Parry, 1997). Изследването им разкрива, че успехът на японските нови продукти се влияе положително от маркетинговите и техническите ресурси и умения, от нивото на изпълнение на дейностите в процеса на продуктова иновация, и от спецификата на пазарната ситуация.

В проведените до момента изследвания е установена ролята на маркетинговите способности за получаването на определе-

Управление на ресурси и разходи



Фигура 1. Уменията и ресурсите като фактор за успех на новите продукти

Източник: Song and Noh, 2006

ни резултати на фирмата като цяло, и в частност на резултати от разработването на нови продукти.

Така, например, в изследването си Дей разграничава три типа маркетингови способности – статични, динамични и адаптивни. Той отбелязва, че в ресурсната теория за фирмата организационните способности се разглеждат като статични (Day, 2011). В нея отсъства обяснение на механизъм, по който способностите възникват или се адаптират към развитието на пазарите или към разрушителни иновации като интернет. Теорията за динамичните способности възниква като отговор

на това ограничение. Тя поставя ударение върху придобиването и използването на ресурсите от организацията, за да отговори по-добре на изискванията на пазарната среда. От тази гл.т., *динамична способност* е възможността на организацията целенасочено да създава, разширява или променя базата си от ресурси. Динамичните способности са тези, които поддържат конкурентоспособното състояние на организацията и ѝ помагат да въздейства върху средата в своя полза. Дей отбелязва специално, че динамичната способност не е еднократно решение на проблем във фирмата, а повторяем и дълбоко вкоренен

набор от умения и познания, прилагани в определен процес. Тя позволява на фирмата да остане в синхрон с пазарните промени и в по-добра позиция от конкурентите.

Морган и колектив изследват връзката между *пазарната ориентация* и маркетинговите способности на фирмата и доказват, че пазарната ориентация допринася за по-динамичния характер на фирмата и на способностите ѝ (Morgan et al., 2009). Те показват, че пазарната ориентация – от гл.т. на използването на информацията за пазара – взаимодействие с маркетинговите способности и дава възможност на фирмата да свърже използването на ресурсите си с изискванията на пазара по-добре в сравнение с конкурентите. В цитираното изследване е доказано съществуването на реципрочно взаимоотношение, в рамките на което, от една страна, знанията за пазара са необходими за създаването на маркетингови способности, а от друга, прилагането на маркетинговите способности генерира ново познание за пазара, което подобрява пазарната ориентация на фирмата.

Дей показва, че както статичните, така и динамичните маркетингови способности са свързани с подхода „*отвътре-навън*“. „Отвътре-навън“ е традиционният подход, при който фирмата търсва от вътрешните си ресурси и търси отговор на въпроса кои от тях могат да бъдат полезни на пазара. С прехвърлянето на пазарната власт към купувачите и нарастващите сложност, скорост и непредсказуемост на пазарните промени, перспективата „отвътре-навън“ ограничава фирмата да се адаптира бързо към променящата се пазарна среда. Гледната точка „отвън-навътре“ изисква от фирмата да започне с пазара и да си отговори на въпроса какво тя може да направи за него. Обикновено това е гледната точка, от която се изследват проблемите в областта на маркетинга. Подходът „отвън-навътре“ се свързва с концепцията

за пазарната ориентация, която подчертава важността на потребителите и външната информация при създаването на стойност за потребителя и конкурентно предимство на фирмата. Подходът „отвътре-навън“ ограничава способността на фирмата да очаква и предвижда резки промени на пазара и да бъде по-устойчива на нарастващите волатилност и сложност на средата. *Адаптивните* маркетингови способности, според Дей, са тези, които са свързани с подхода „отвън-навътре“. Те разширяват съществуващите динамични способности по такъв начин, че да бъде възможно извършването на бързи промени.

Адаптивните маркетингови способности, според Дей, са три. Първо, *задълбочено изучаване на пазара* – свързва се с това как организацията придава смисъл на информацията от все по-волатилния и непредсказуем пазар. Второ, *експериментиране на пазара* – отнася се до инвестиране в ограничени експерименти, чрез които фирмата може да генерира ново знание за пазара. Експериментирането изисква стимулиране на нагласа да се опитват различни подходи; споделяне на знанията и успешните практики в цялата организация; и увеличаване на разнообразието от подходи чрез систематично привличане на по-широк кръг от партньори, от чиито опит компанията може да се възползва. Трето, *отворен маркетинг*, който е в състояние да мобилизира разпръснатите и гъвкави ресурси на партньорите. Вертикалните организационни структури постепенно отстъпват място на мрежови структури, а чрез изграждането на взаимоотношения ресурсите на фирмата се разпростират отвъд границите ѝ и става възможен достъп до ресурсите на партньорите. Чрез мрежа от партньори една отворена организационна структура може да осигури достъп до по-широк комплекс от ресурси и специализирани умения в сравнение с преобладаващия затворен модел, който е

Управление на ресурси и разходи

ограничен до съществуващата организационна структура, йерархичен е и е ориентиран към ефикасност.

Дей формулира и три необходими условия, при които адаптивните маркетингови способности биха имали подходяща среда за развитие: първо, да е налице ориентиран навън мениджърски екип; второ, бизнес моделът на фирмата да реагира на бързо променящите се сигнали от пазара; трето, организационната структура да съответства на изискванията на пазара.

Ворхис и Морган изследват *бенчмаркинга* като подход за научаване (придобиване на знания или умения) във фирмата, основан на информация от пазара, и доказват, че той е особено подходящ за идентифициране и усъвършенстване на важни за организацията маркетингови способности (Vorhies and Morgan, 2005). Бенчмаркингът е структуриран процес, чрез който фирмата открива и възпроизвежда най-добрите практики на пазара с цел да подобри резултатите си.

Чрез емпирично проучване тези учени доказват, че бенчмаркингът на маркетингови способности е начин да се получи устойчиво конкурентно предимство. Те установяват, че: първо, маркетинговите способности, които водят до по-добро представяне на фирмата, могат да бъдат идентифицирани; и второ, че на разликата в маркетинговите способности между една фирма и най-добрите фирми-еталони (както конкуренти в нейния отрасъл, така и фирми извън него) се дължи в значителна степен разликата в резултатите на фирмата.

Ворхис и Морган посочват три различни теоретични концепции, които подкрепят твърдението, че бенчмаркингът на маркетинговите способности може да бъде източник на устойчиво конкурентно предимство. Първата е *ресурсната теория за фирмата*, според която различията в равнищата, стойностите, невъзможността за имитиране и невъзможността

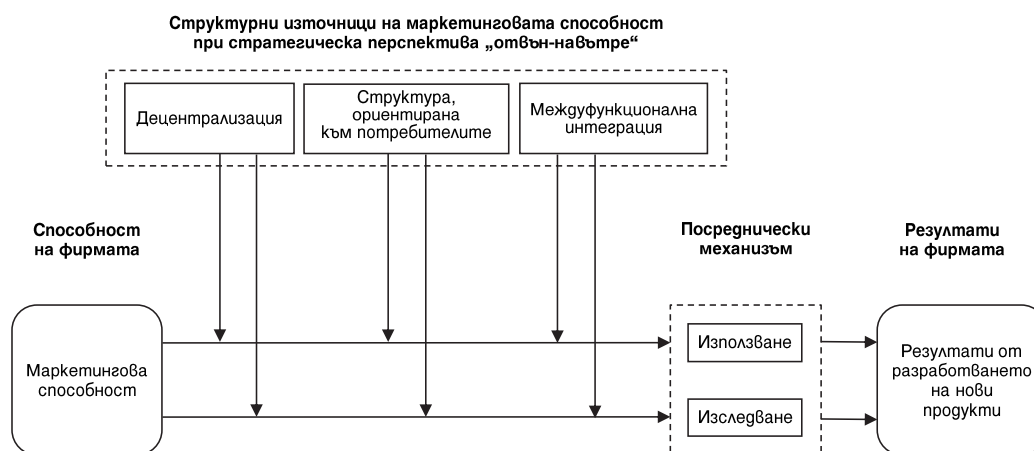
за заместване на фирмените ресурси и способности са фундаменталната причина за разликите в резултатите между различни фирми. Доколкото бенчмаркингът помага на фирмата да подобри равнището и стойността на набора си от маркетингови способности, той води до конкурентно предимство. Втората концепция е тази за *пазарната ориентация на фирмата* – способността ѝ да придобива знания за пазарната среда и да използва тези знания, за да насочва действията си в правилна посока. Бенчмаркингът осигурява механизъм за насочване на вниманието на мениджърите и служителите към външната пазарна среда, както и за съгласувано решение за способностите, необходими за постигане на по-добри резултати, и за адекватно насочване на инвестициите за усъвършенстване на способностите. Трето, *теорията за организационното научаване* показва, че за да може придобиването на знания, основано на информация от пазара, да бъде източник на устойчиво конкурентно предимство, наблюдаването на пазара от страна на фирмата трябва да бъде по-задълбочено, навременно и точно от това на конкурентите.

Ворхис и Морган идентифицират осем различни *маркетингови способности*, които допринасят за успеха на фирмата и поради това са подходящи за бенчмаркинг. Тези способности са: разработване на продукти, ценообразуване, управление на дистрибуционните канали, маркетингови комуникации, продажбен процес, управление на информацията за пазара, маркетингово планиране и изпълнение на маркетинговите дейности. Цитираното проучване съдържа емпирични доказателства за това, че между отделните маркетингови способности съществува *взаимна зависимост*, която също въздейства върху резултатите на фирмата. Взаимната зависимост между маркетинговите способности трябва да се отчита при решенията за

инвестиране с цел развитие на отделни маркетингови способности.

Въпреки значителния принос на досегашните проучвания, в най-новите изследвания се приема, че идентифицираните до момента маркетингови способности не могат да отговорят на изискванията към фирмите да се конкурират и процъфтяват в една все по-сложна и все по-бързо променяща се обкръжаваща среда. Това поддържа интереса на учените и на практиците в маркетинга към

тази маркетингова способност, концепциите за *използване* (exploitation) и *изследване* (exploration), структурни фактори на организацията, и резултатите от разработването на нови продукти. Целта му е да установи дали описаната от него маркетингова способност помага на фирмите да се адаптират към обкръжаващата среда чрез използване и изследване, което от своя страна подобрява резултатите от новите продукти. Моделът на Му е представен на фигура 2.



Фигура 2. Въздействие на маркетинговата способност върху резултатите от разработването на нови продукти

Източник: Му, 2015

изследване на механизмите, по които маркетинговите способности въздействат на способността на фирмата да се адаптира към средата си, като по този начин подобрява конкурентоспособността си. Някои съвременни изследователи – например Му (Му, 2015), Дей (Day, 2011) и т.н. – поддържат, че фирмите трябва да развият нова маркетингова способност – да се адаптират към засилващата се сложност и увеличаващата се скорост на изменение на пазара.

Му предлага конструкцията „маркетингова способност при стратегическа перспектива „отвън-навътре“. Той използва модел, който обединява взаимодействията между

В модела са включени три организационни фактора (децентрализация, ориентирана към клиентите структура на фирмата, и междуфункционална интеграция), под чието влияние маркетинговата способност въздейства върху дейностите на използване и изследване, които от своя страна влияят върху резултатите на новите продукти. Концепцията за „използване“ и „изследване“, разработена от Марч (March, 1991), Зигелкоф и Левинтал (Siggelkow and Levinthal, 2003), и Гупта и колеги (Gupta et al., 2006), се основава на идеята, че, за да се адаптира към обкръжаващата среда, организацията трябва да поддържа баланс между дейности и процеси, които насър-

Управление на ресурси и разходи

чават изследването, и такива, които насърчават използването. Дейности по изследване са търсенето, експериментирането, прилагането на нови подходи, откриването, иновацията – всички те като цяло водят до развитие на нови компетенции във фирмата. Те изискват значителни инвестиции, без гаранция за възвръщане на вложеното. „Изследването“ се свързва с желание на организацията да въвежда радикални иновации, които създават *нови компетенции* за създаване на стойност в разработването на нови продукти. „Използването“ се свързва с дейности като усъвършенстване, подобряване, производство, ефективно използване, прилагане, изпълнение. Те поддържат дългосрочната жизнеспособност на организацията чрез прилагане на съществуващи или минимално променени компетентности. „Използването“ е свързано с по-нисък риск и помага на фирмата да извлече ползите от изследването. При използването организацията се стреми да управлява на пазара съществуващите или с малки подобрения продукти, които изискват *съществуващи компетенции* за създаване на стойност.

Що се отнася до конструкцията „маркетингова способност при стратегическа перспектива „отвън-навътре“, следва да се има предвид, че тя представлява комбинация от три различни взаимозависими и взаимодопълващи се способности: ангажиране на потребителя, усещане на пазара и изграждане на партньорства. Ангажирането на потребителя се отнася до способността на фирмата да създава дълбоки отношения с потребителя. Това е отправната точка за откриването и адаптирането към променящите се пазарни условия. Тази способност служи като проводник за създаване и поддържане на очакванията на потребителите. *Ангажирането на потребителя* се развива чрез демонстриране на честно отношение, загриженост и откритост към потребителите. *Усещането за пазара* се отнася до способността на фирмата да очаква бъдещата еволюция на пазара и да улавя пораждащите се възможности въз основа

ва на информацията от нейната бизнес екосистема. Въпреки че се корени в познаването на пазара и неговото развитие, тази способност се основава върху такива дейности по обработка на информацията в организацията като сканиране, филтриране, оценка и интерпретация. Тя помага на фирмата да бъде бдителна за тенденциите на пазара и откриващите се възможности. Изследвайки траекторията на пазара, разчитайки и придавайки правилно значение на сигналите от пазара, фирмата може да установи нововъзникващи модели и зависимости в пазарната среда и да разкрие възможности за успешно разработване на нови продукти, които съответстват както на изявените, така и на латентните нужди на потребителите, преди конкурентите. *Изграждането на партньорства* се отнася до способността на фирмата да идентифицира партньори и да използва техните ресурси и компетентности при създаването на стойност. Тази способност става все по-важна в условията на все по-отворени пазари и поради факта, че предоставянето на комплексни решения на потребителите изисква управление на сложни взаимодействия и обмен на знания и ресурси между много партньори.

3. Емпирично проучване на въздействието на маркетинговата синергия върху резултатите на новите продукти в български фирми

Изследването е проведено в края на 2016 г. Използваните методи за събиране на данни са структурираното персонално интервю и структурираната персонална онлайн анкета.

Изследователският въпрос се отнася до това дали маркетинговата синергия въздейства върху резултатите от разработването на нови продукти. Във връзка с този изследователски въпрос са издигнати следните хипотези:

X1: Има връзка между маркетинговата синергия и успеха на новия продукт.

X2: Има връзка между маркетинговата синергия и показателите за измерване на успеха на новия продукт.

По отношение на емпиричните индикатори за измерване на независимата променлива – маркетингова синергия на проекта за нов продукт – е възприет и адаптиран подходът на Сонг и Но, и на Макнъли, при който се използват следните емпирични индикатори (Song and Noh, 2006; McNally et al., 2010):

1. Фирмата разполага със знанията, уменията и ресурсите, необходими за събиране на пазарна информация за новия продукт;
2. Продуктовата категория на новия продукт е позната на фирмата;
3. Конкурентите, с които новият продукт сблъсква фирмата, са ѝ познати;
4. Новият продукт се вписва в съществуващите продуктови линии на фирмата;
5. Пазарът на новия продукт е сходен със съществуващия пазар на фирмата;
6. Знанията, уменията и ресурсите в областта на дистрибуцията, необходими за новия продукт, съответстват на тези, с които фирмата разполага;
7. Каналите за продажба, необходими за новия продукт, съвпадат с тези на фирмата;
8. Продажбеният персонал, необходим за новия продукт, съвпада с този на фирмата;
9. Знанията, уменията и ресурсите в областта на комуникацията, необходими за новия продукт, съответстват на тези, с които фирмата разполага.

За уточняване на емпиричните индикатори, структуриране на изследователския проблем и прецизиране на работните хипотези като част от настоящото емпирично проучване е проведено качествено проучване. Последното се състои от 20 индивидуални дълбочинни интервюта с мениджъри, ръководещи разработването на нови продукти в техните фирми. В резултат на персоналните интервюта, третият, четвъртият, петият и седмият от посочените по-горе емпирични индикатори са отхвърлени. Характеристиките на маркетинговата синергия, които те

описват, не са отбелязани от мениджърите – не като конкретни формулировки, а по смисъл. Поради това тези четири емпирични индикатора са изключени от окончателния въпросник.

Ние защитаваме позицията, че могат да бъдат разграничени няколко различни, макар и свързани един с друг, аспекта на маркетинговата синергия. В съответствие с това за операционализиране на маркетинговата синергия в настоящото проучване е възприет подходът на Сонг и Но, и на Макнъли, но с модификация на емпиричните индикатори. Ние приемаме за най-подходящо да бъде използвана съставна (композитна) променлива, изчислена като среднопретеглена стойност от стойностите на пет емпирични индикатора. Всеки от емпиричните индикатори представлява твърдение, чиято истинност респондентът трябва да отрече или потвърди, т.е. индикаторът приема стойности 0 или 1. Съставната променлива също приема стойности в интервала от 0 до 1. Формулировката на емпиричните индикатори е следната:

1. Фирмата разполага със знанията, уменията и ресурсите, необходими за събиране на пазарна информация за новия продукт;
2. Продуктовата категория на новия продукт е позната на фирмата;
3. Знанията, уменията и ресурсите в областта на дистрибуцията, необходими за новия продукт, съответстват на тези, с които фирмата разполага;
4. Продажбеният персонал, необходим за новия продукт, съвпада с този на фирмата;
5. Знанията, уменията и ресурсите в областта на комуникацията, необходими за новия продукт, съответстват на тези, с които фирмата разполага.

Зависимите променливи, чрез които се измерва успехът на новия продукт, са две. Първата е „Показатели за измерване на резултатите от новия продукт“. Тя е операционализирана чрез 13 емпирични индикатора, както следва: удовлетворение на потребителите от новия продукт; брой потребители на но-

Управление на ресурси и разходи

вия продукт; приемане на новия продукт от посредниците/дистрибуционната система на фирмата; продажби на новия продукт; пазарен дял на новия продукт; печалба от новия продукт; новият продукт има предимство пред продуктите на конкурентите; време за разработване на новия продукт; разходи за разработване на новия продукт; новият продукт въздейства положително върху продажбите на други продукти на фирмата; дял на броя нови продукти от общия брой продукти на фирмата; дял на продажбите на всички нови продукти от общите продажби на фирмата; дял на печалбата от всички нови продукти от общата печалба на фирмата.

Втората зависима променлива е „Степен на успех на новия продукт“. Тя е измерена на 5-степенна скала с отговори, вариращи от „абсолютен неуспех“ до „абсолютен успех“.

Първични единици в емпиричното изследване са фирми, които функционират на територията на страната и са активни в разработването на нови продукти. Наблюдавани единици са онези мениджъри в първичните единици, които от гледна точка на разпределението на функциите в конкретната фирма

отговарят за продуктовете иновации. Във всяка първична единица е излъчена само по една наблюдавана единица. Първичните единици са избрани по случаен начин. Реализираната извадка е с обем от 304 наблюдавани единици в същия брой първични единици.

4. Резултати от емпиричното изследване

Връзките между маркетинговата синергия и зависимите променливи са установени чрез приложение на корелационен анализ. Изчисленията са направени чрез SPSS. Коефициентите на корелация между независимата и двете зависими променливи се съдържат в таблица 1. Удебелените стойности са тези на статистически значимите коефициенти на корелация между независимата променлива и зависимите променливи.

Таблица 1 дава основание да се формулира резултат от проверката на издигнатите хипотези. Резултатът е, че има връзка между степента на маркетингова синергия и показателите за измерване на резултатите от новия продукт, но няма връзка между сте-

Таблица 1. Коефициенти на корелация между маркетинговата синергия и зависимите променливи

Променлива	Показатели за измерване на резултатите от новия продукт			Степен на успех на новия продукт		
	Коефициент на корелация	Значимост (2-странна)	N	Коефициент на корелация	Значимост (2-странна)	N
Зависими променливи						
Показатели за измерване на резултатите от новия продукт	1,000		304	-0,020	0,732	304
Степен на успех на новия продукт	-0,020	0,732	304	1,000		304
Независима променлива						
Маркетингова синергия	0,160*	0,005	304	0,032	0,582	304

* При ниво на значимост 0,01.

Управление на ресурси и разходи

пента на маркетингова синергия и степента на успех на новия продукт. Маркетинговата синергия е фактор за успех на новите продукти, които въздейства върху една от двете зависими променливи.

На фигура 3 са показани дяловете на положителните отговори на индикаторите, съставляващи променливата маркетингова синергия. От честотното разпределение се вижда, че най-силно с маркетинговата синергия се свързват наличието на знания, умения и ресурси за събиране на пазарна информация, и обстоятелството, че продуктовете категория е позната на фирмата. С по-малко значение са наличието на знания, умения и ресурси по отношение на комуникацията и дистрибуцията. Като цяло, дяловете на положителните отговори са сравнително високи и без големи различия помежду им. Това дава основание за два извода. Първият е, че съответствието на маркетинговите ресурси, необходими за проекта, с тези, с които фирмата разполага, се възприема като достатъчно важно, което, от своя страна, стимулира фирмите, стремящи се да осигурят успех на продуктите си иновации, към осигуряването му. Вторият извод е, че като цяло фирмите успяват да осигурят пълнота на съ-

Маркетингова синергия

ответствието на маркетинговите ресурси. Това означава, че се разбира значението на всеки от маркетинговите инструменти; необходимостта да се осигури съответствие по всеки отделен елемент, без да се пренебрегват едни елементи за сметка на други.

Заклучение

В статията е изследвано въздействието на маркетинговата синергия върху резултатите на новите продукти. За целта са очертани проучванията върху ресурсната теория на фирмата като основа на концепцията за маркетинговата синергия, изложени са разбиранията за съдържанието на маркетинговата синергия и са представени методологическите аспекти и резултатите от емпирично изследване на маркетинговата синергия в български фирми.

Възможностите за бъдещи изследвания на въздействието на маркетинговата синергия върху резултатите на новите продукти са свързани с повторно провеждане на емпиричното проучване при използване на вече разработения изследователски инструмент. Това би позволило проследяване на промени както в наличието на връзка между равнището на маркетингова синергия и резулта-



Фигура 3. Дял на положителните отговори на индикаторите, съставляващи променливата Маркетингова синергия

Управление на ресурси и разходи

мите на новите проодукти, така и в силата на тази връзка. Освен това, с помощта на разработения въпросник могат да се проучват специфики в секторното проявление на маркетинговата синергия.

Цитирани източници:

- Barney, J., 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
- Calantone, R.J., Schmidt, J.B. and Song, X.M., 1996. Controllable factors of new product success: A cross-national comparison. *Marketing Science*, 15(4), pp. 341-358.
- Cooper, Robert G., and Elko J. Kleinschmidt, 1996. Winning businesses in product development: The critical success factors. *Research-technology management* 39.4: 18-29.
- Day, G.S., 2011. Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4), pp. 183-195.
- Evanschitzky, H., Eisend, M., Calantone, R. J., & Jiang, Y., 2012. Success factors of product innovation: An updated meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 29(S1), 21-37.
- Fahy, J. and A. Smithee, 1999. Strategic marketing and the resource based view of the firm. *Academy of Marketing Science Review*, 1999, p. 1.
- Gupta, A.K., K.G. Smith and C.E. Shalley, 2006. The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), pp. 693-706.
- Lewis, A. and D. Kipley, 2012. Resource-Based View. In: Matthew R. Marvel (ed.), *Encyclopedia of New Venture Management*, Sage Publications, 2012, p. 397.
- March, J.G., 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), pp. 71-87.
- McNally, R. C., E. Cavusgil, and R. J. Calantone, 2010. Product innovativeness dimensions and their relationships with product advantage, product financial performances, and project protocol. *Journal of Product Innovation Management* 27: 991-1006.
- Morgan, Neil A., Douglas W. Vorhies, and Charlotte H. Mason, 2009. Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 30 (8), 909- 920.
- Mu, J., 2015. Marketing capability, organizational adaptation and new product development performance. *Industrial Marketing Management*, 49, 151-166.
- Netseva-Porcheva, T., 2011. Value-based pricing – A success factor in the competitive struggle. *Marketing*, Jan 2011, pp. 227-236.
- Prahalad, C.K. and G. Hamel, 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), pp. 79-91.
- Siggelkow, N. and D.A. Levinthal, 2003. Temporarily divide to conquer: Centralized, decentralized, and reintegrated organizational approaches to exploration and adaptation. *Organization Science*, 14(6), pp. 650-669.
- Song, M. and J. Noh, 2006. Best new product development and management practices in the Korean high-tech industry. *Industrial Marketing Management*, 35(3), pp. 262-278.
- Song, M., C. Droge, S. Hanvanich and R. Calantone, 2005. Marketing and technology resource complementarity: An analysis of their interaction effect in two environmental contexts. *Strategic Management Journal*, 26(3), pp. 259-276.
- Song, X.M., and M.E. Parry, 1997. The determinants of Japanese new product successes. *Journal of Marketing Research*, 64-76.
- Teece, D.J., G. Pisano and A. Shuen, 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Vorhies, D.W. and N.A. Morgan, 2005. Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), pp. 80-94.
- Wernerfelt, B., 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.