

Маркетингово планиране и конкурентоспособност на индустриалните предприятия

ст.ас. Радко Радев

УНСС, катедра „Индустриален бизнес“

e-mail: radko@abv.bg

Резюме: В настоящата статия се разглеждат няколко основни проблема, отнасящи се до маркетинговото планиране в индустриалните предприятия като фактор за повишаване на тяхната конкурентоспособност.

Извежда се методическа рамка на системата от въпроси, които се използват за изследване ролята на маркетинговото планиране. Извършва се групировка на предприятията в зависимост от прилаганата концепция и се разглежда зависимостта между приетата ориентация и приоритетните области на планиране.

В статията се извеждат основните предпоставки и критерии, които са свидетелство за наличие на маркетингово планиране, способстващо за повишаване на конкурентоспособността. Посочват се проблемните области при приложението на маркетинговото планиране, които се наблюдават в българските индустриални предприятия.

Ключови думи: маркетинг, маркетингово планиране, маркетингова концепция, конкурентоспособност, маркетингова функция.

JEL: M31, M21, P21, P41.

Увод

Постигането на устойчив растеж на предприятието по отношение на показателите печалба, рентабилност, възвръщаемост на капитала, обем и стойност на продажбите, пазарен дял, сума на активите зависи от конкурентоспособността на стопанската единица.

Пазарните сили поставят изискване пред българските индустриални предприятия за цялостно реструктуриране на подхода на тяхното управление. За повишаване на конкурентоспособността им и постигането на устойчив растеж е необходимо приемането на маркетинговия подход на управление и планиране.

Тезата, която се застъпва в настоящата статия е, че един от решаващите аспекти на конкурентоспособността е уменията на предприятието чрез произвежданата и предлаганата от него продукция да удовлетворява потребностите на пазара по-добре от останалите конкуренти, като при това се изпълняват критерии за ефективност и ефикасност. Във връзка с това изпълва важното (водещото) значение на маркетинговата функция, маркетинговото управление и маркетинговото планиране в частност.

Целта на настоящата статия е на базата на извършеното литературно проучване и емпиричните изследвания, проведени с мар-

кетингови мениджъри и специалисти, да се изведе ролята на маркетинговото планиране като фактор за повишаване на конкурентоспособността и постигането на устойчив растеж на индустриалните предприятия.

Във връзка с това се поставят няколко основни задачи. *Първо*, да се посочи концептуална методическа рамка на система от въпроси, които позволяват изследването на приложението на маркетинговото планиране. *Второ*, да се изведе взаимовръзката между съответната прилагана концепция и присъщите ѝ приоритетни области на планиране. *Третата задача* се отнася до посочване на аспектите и йерархичните нива, по отношение на които маркетинговото планиране оказва влияние за повишаване на конкурентоспособността на предприятията.

1. Концептуална методическа рамка за изследване на маркетингово планиране

Концептуалната методическа рамка, която се използва за изследване на маркетинговото планиране като фактор за повишаване на конкурентоспособността на индустриалните предприятия, включва три основни групи въпроси.

С *първа група* въпроси се цели да се получи обща информация за фирмата: име, големина (активи, оборот, персонал), правна форма, наличието или отсъствието на маркетингов отдел и отговорни за изпълнението на маркетинговите функции; съдържат се въпроси за предлаганите продукти, за да се установи ширината, дължината и дълбочината на продуктовия асортимент.

Този раздел от системата от въпроси има за цел да установи размера на предприятие-

то, основните параметри и спецификата на неговата дейност.

Втора група въпроси цели да установи прилаганата концепция (производствена, продуктова, продажбена, маркетингова, социално отговорен маркетинг и маркетинг на взаимоотношенията). Тя способства да се установи дали предприятието е ориентирано към пазара; дали осъществява своята дейност, отчитайки социалната си отговорност и необходимост от изграждане на партньорски взаимоотношения, или е ориентирано главно към производството, продукта, финансовите показатели и продажбите.

Трета група въпроси цели: 1) да се установи степенята на приложение на маркетинговото планиране във фирмата като отделни етапи, през които се преминава и характерното съдържание; 2) изследват се неговите стратегически, тактически и оперативни аспекти, както и наличието на взаимодействие с тях; 3) използваните методи – тяхното познаване и приложение; 4) принципите, подходите, които се прилагат (осъзнато или неосъзнато).

Чрез отговорите на тези групи се установяват проблемните области по отношение на маркетинговото планиране, които трябва да се решават.

2. Маркетинговото планиране и прилаганата концепция

В резултат от обработените анкети се обособяват четири основни групи предприятия в зависимост от основополагащата концепция, на която базират своята дейност. Това от своя страна предполага различна ориентация и приоритетни области на планиране (*таблица 1*).

Таблица 1. Ориентация и приоритетни области на планиране според отделните маркетингови концепции

Прилагана концепция	Ориентация на планирането	Приоритетни области на планиране (Маркетингово планиране)
1. Производствена	Краткосрочна Производствена	Производство Иновации и инвестиции в производството Входяща логистика Отсъства маркетинговото планиране в неговите стратегически, тактически и оперативен аспект Планирането на цената и продукта не е ориентирано към клиенти и потребители Конкурентоспособността се свежда до производствената ефективност
2. Продуктова	Краткосрочна Средносрочна Продуктова	Продукт Производство Продуктови и производствени иновации и инвестиции Отсъства маркетинговото планиране в неговите стратегически, тактически и оперативен аспект Конкурентоспособно е предприятието, предлагащо уникални характеристики и свойства на продукта Неориентирано към конкурентите и потребителите (Отсъства)
3. Продажбена	Дългосрочна Средносрочна Краткосрочна Продажбена Конкурентна	Производство Продажби Незначителна степен на продукта Прилага се маркетингово планиране, като се използва предимно неговият тактически и оперативен аспект в частта, в която се отнася до промоциите и насърчаване на продажбите и ценовата политика Липсва стратегическият аспект на маркетинговото планиране Конкурентоспособността се определя от уменията да се продава Иновационни подходи на продажба
4. Маркетингова	Стратегическа Тактическа Оперативна Пазарна – потребители, клиенти и конкуренти (Периодът, за който се отнася, играе по-скоро ролята на времева определеност) Маркетинговото планиране като инструмент	Стратегическо маркетингово планиране Тактическо маркетингово планиране Производство Иновации, подчинени на пазара Входяща логистика Изходяща логистика Оперативно маркетингово планиране Конкурентоспособността се определя от маркетинговите умения във взаимодействие с останали функционални области

5. Социално отговорен маркетинг	Стратегическа Тактическа Оперативна Пазарна – потребители, клиенти и конкуренти Социална отговорност (Периодът, за който се отнася, играе по-скоро ролята на времева определеност)	Стратегическо маркетингово планиране Производство Иновации, подчинени на пазара Входяща логистика Изходяща логистика Тактическо маркетингово планиране Оперативно маркетингово планиране Конкурентоспособността включва социалната отговорност
6. Маркетинг на взаимоотношенията	Стратегическа Тактическа Оперативна Пазарна – потребители, клиенти и конкуренти Социална отговорност Маркетинговото планиране в културен аспект Изграждане на взаимоотношения (Периодът, за който се отнася, играе по-скоро ролята на времева определеност)	Стратегически маркетинг Тактически маркетинг Оперативен маркетинг Производство Иновации, подчинени на пазара Входяща логистика Изходяща логистика Конкурентоспособността включва и социалната отговорност, и изграждането на взаимоотношения с контрагентите

Първа група обхваща предприятията, прилагащи производствената концепция. При тях в процеса на планиране вниманието се насочва към оптимизация на производствените и извънпроизводствените процеси с цел постигане на възможно най-ниски разходи и най-ниска цена на пазара.

В тези предприятия вниманието на мениджърите е насочено към удобни и лесни за производство продукти, които невинаги кореспондират с потребностите на пазара, поради което е възможно, въпреки постигането на ефективност от гледна точка на производството, фирмата да намали своя-

та конкурентоспособност и да отстъпи пазарни позиции.

Предприятията, които са ориентирани към производството в съвременните условия, изпадат в заблудата да преувеличават значението на производствените технологии и снижението на производствените разходи.

Осъществяването от тях планиране не е ориентирано към пазара. В основата му се поставя планирането на производствените фактори. Като основно конкурентно предимство се счита намаляването на производствените разходи, което позволява да се постигне най-ниска цена.

Втората група предприятия обхваща застъпващите продуктовете концепция.

Схващането на тези, които я прилагат, е, че от изключителна важност за потребителите е изработването на съвършен продукт с най-високо качество, продуктови характеристики и свойства.

Тази група предприятия акцентират върху планирането на производството на продукт, притежаващ уникални характеристики и свойства. В сравнение с производствената, тази концепция се намира в другата крайност – прилагащите я фирми съсредоточават цялото си внимание, а оттам и своите усилия и ресурси, върху усъвършенстването на характеристиките на предлаганите продукти. Изхожда се от разбирането, че само така може да се спечели конкурентно предимство. Логична последица е отсъствието на ефективен процес на маркетингово планиране.

Налице е планиране на един от основните елементи на маркетинговия микс. Въпреки това планираните продуктови характеристика и свойства не получават пазарна аргументация. Тази стратегия е близка до стратегията на диференциация, но поради отсъствието на маркетинговото планиране тя не получава необходимата маркетингова аргументация.

В третата група попадат предприятията с ориентация към продажбите. Те застъпват схващането, че потребителите по презумпция никога не биха купили даден продукт, ако не се провежда агресивна политика на продажби и предлагане на съответния продукт. Смята се, че фирмата може да продаде всичко, което се произведе, стига да бъдат използвани всички подходящи за това инструменти за продажба.

Прилагащите я предприятия поставят акцента върху планирането на продажбените усилия и на продажбите, без да изхождат от действителните потребности и обратната връзка с клиентите. Важното е да се осъществи колкото е възможно по-голям обем продажби на вече произведените продукти, а не производството на продукти, от които в действителност се нуждае пазарът¹. Това крие опасността от разочароване на потребителите и загуба на конкурентно предимство.

Планирането е ориентирано към продажбите, като се използват голяма част от характеристиките за маркетинга инструменти: продукт, цена, комуникация. Това, което отсъства, най-важното от гледна точка на маркетинговата концепция, е недостатъчната ориентация към конкурентите и потребителите. Избраните тактически инструменти на маркетинговия микс не почиват на задълбочен стратегически анализ и на приетите вследствие на това стратегии: продуктово-пазарна; позициониране; по елементи на маркетинговия микс.

Ориентацията към продажбите предполага умението да накараш потребителите да придобият това, което фирмата предлага, маркетингът – производството на това, което потребителите искат да придобият². Отсъствието на стратегическия аспект на маркетинговото планиране предполага вероятността планираните краткосрочни продажбени действия да се окажат неефективни в краткосрочен период, а в средносрочен и дългосрочен води до намаляване на конкурентоспособността.

Предприятията от четвъртата група обхващат прилагащите маркетинговата концепция и нейните еволюционни форми.

¹ Котлер, Ф., Маркетинг мениджмънт, Питер, Санкт-Петербург, 2001, с. 41.

² Levitt, Marketing Myopia, цитиран от Питер Дойль, Маркетинг – мениджмънт и стратегия, Питер, 2003, с. 63.

Докато при организациите, попадащи в горните групи, акцентът на планиране се поставя върху производствените разходи, продуктовете характеристики и продажбите и парите, предприятията, прилагащи маркетинговата концепция на управление, изхождат от условията на пазара, които клиентите, потребителите и конкурентите създават.

Те изхождат не от самоцелната ориентация към производствените разходи, продуктовете характеристики или от максимизиране на продажбите, а от идеята за създаване и налагане на пазара на конкурентоспособни продукти, удовлетворяващи потребителските потребности.

Наред с потребителите, дейността на маркетинга трябва да се планира и управлява така, че да осигурява дългосрочна фирмена рентабилност и увеличаване богатството на собствениците им.

Следователно като печеливши (успяващи) и конкурентоспособни може да се определят тези организации, които успяват да удовлетворят потребителските нужди по-ефективно в сравнение със своите конкуренти.

За целта маркетинговото планиране трябва да преминава през такава последователност от етапи (*фигура 1*) и с използването на подходящ методологичен апарат, които водят до ефективното изпълнение на маркетинговите стратегически, тактически и оперативни функции (*таблица 2*) по начин, който способства за постигане на фирмени (бизнес) цели, стратегии и планове.

Маркетинговата концепция намира своето продължение и развитие в **концепцията за социално отговорния маркетинг и за изграждане на взаимоотношения. Те изискват процесът на маркетингово планиране да отчита** интересите на обществото

Таблица 2. Маркетингови функции

I. Основни функции на стратегическия маркетинг	II. Основни функции на тактическия маркетинг
<p>1) Дефиниране на пазара, на който фирмата оперира.</p> <p>2) Определяне на реалното (или потенциалното) търсене на пазара.</p> <p>3) Групиране на купувачите по отделни категории в зависимост от техните изисквания (сегментиране).</p> <p>4) Избор на категории потребители, чиито потребности и изисквания предприятието може да удовлетвори по-добре и по-ефективно в сравнение с конкурентите на пазара (избор на целеви сегменти).</p> <p>5) Идентифициране на конкурентните области.</p> <p>6) Определяне на конкурентните предимства и предложението (офертата), чрез което предприятието се различава от конкурентите (позициониране).</p>	<p>7) Разработване и предложение за конкретни продукти и услуги и утвърждаване на фирмени марки.</p> <p>8) Придвижване и разпределение на продуктите до целевия пазар (потребителите).</p> <p>9) Информирание и убеждение на съществуващите и потенциални клиенти и потребители за предложението и за това, кога и къде може да се възползват от него.</p> <p>10) Определяне на цени на крайните купувачи и ценови условия за посредниците и участниците в придвижването и разпределението.</p> <p>11) Функции на оперативния маркетинг: Предприемане на действия за осигуряване изпълнението на предложението (офертата) чрез разпределяне във времето и пространството на необходимите действия и ресурси.</p> <p>12) Рентабилно постигане на продажбените цели и повишаване на пазарния потенциал.</p>



Фигура 1. Принципна рамка на етапите, през които преминава процесът на маркетингово планиране.

и отделните групи интереси по начин, водещ до изграждане на дългосрочни взаимоотношения с клиенти, потребители, членове на дистрибуционния канал, доставчици и др.

3. Маркетинговото планиране като фактор за повишаване на конкурентоспособността

От казаното по-горе се извеждат две базови предпоставки, които приемаме като необходими за наличието на ефектив-

но функционираща система на маркетингово планиране, способстваща за повишаване на конкурентоспособността на индустриалните предприятия.

Първата предпоставка е свързана с необходимостта от познаването на основните принципи, функции, задачи и инструментариум в маркетинговата област и способността за тяхната практическа реализация. Необходимо е приемане и приложение на маркетинговата концепция и нейните еволюционни форми (етичен маркетинг и маркетинг

на взаимоотношенията) като философия на управление и планиране на бизнеса.

Втората предпоставка е свързана с изискването за познаването в структурно и съдържателно отношение на характерните за маркетинговото планиране етапи и присъщия му методологичен апарат от подходи, принципи и методи.

Освен посочените две основни предпоставки трябва да се изтъкнат следните критерии за ефективна система на маркетингово планиране:

- участие на персонала в процеса на маркетинговото планиране;
- квалификация, подготовка и професионализъм;

Таблица 3. Етапи на процеса на маркетингово планиране, тяхната същност и влиянието им върху пазарния потенциал на предприятието

ЕТАПИ	СЪЩНОСТ НА ЕТАПА
1) Маркетингов одит	<ul style="list-style-type: none"> - На външната макро- и микросреда – PESTE анализ и анализ на индустриалната среда - На вътрешната среда – на отнасящите се конкретно до маркетинговата област и останалите такива
2) Сегментация на пазара в рамките на продуктовия клас и отделните продуктови категории	<ul style="list-style-type: none"> - Анализ на основни и второстепенни сегменти – обслужвани и необслужвани от фирмата - Оценка на структурната привлекателност на отделните сегменти - SWOT анализ по сегменти - Избор на целеви сегмент/сегменти - Изисквания за ефективно позициониране
3) Прогнози	<ul style="list-style-type: none"> - За тенденциите в продуктовия клас - За отделните продуктови категории - За отделните групи - Влиянието за факторите на средата
4) Определяне на маркетинговите цели – дългосрочни и краткосрочни	<ul style="list-style-type: none"> - По продуктови линии и продуктови единици - По географски пазари - По отделни сегменти
5) Определяне на маркетинговите стратегии на база матрицата „продукт –пазар“	<ul style="list-style-type: none"> - Широчина на асортимента – покритие на пазарните категории, влияния в състава на класа - Дължина и дълбочина на асортимента – отнася се за пазарното покритие на категорията – масов, концентриран, диверсифициран маркетинг
6) Определяне на стратегията на диференциация и позициониране по продукти и сегменти	<ul style="list-style-type: none"> - Продуктова диференциация - Диференциация на услугите - Диференциация на персонала - Диференциация на имиджа - Комбинация от посочените - Позициониране по отношение на посредниците - Позициониране към крайните клиенти - Рационално и емоционално позициониране

7) Разгръщане на стратегиите на позициониран в стратегии по елементи на маркетинговия микс	<ul style="list-style-type: none"> - Продуктови стратегии - Дистрибуционни стратегии - Ценови стратегии - Промоционални стратегии – определяне на стратегиите на набутване (Push) и издърпване (Pull)
8) Маркетингови програми по елементи на маркетинговия микс	<ul style="list-style-type: none"> - Ценова програма - Дистрибуционна програма - Продуктова програма - Комуникационна програма - Програма за маркетинговия микс (разработват се по отделни продукти, продуктови линии и асортимента на предприятието по пазари и сегменти)
9) Контрол, в т.ч.: стратегически, тактически и оперативен (резултати и изпълнение)	<ul style="list-style-type: none"> - Стратегически - Тактически - Оперативен

- разбиране на целите от всички сътрудници;
- информираност и мотивация на сътрудниците в осъществяване на процеса на маркетинговото планиране;
- високо ниво на мотивираност на персонала;
- високо ниво на междуфункционална координация;
- високо ниво на обезпечаване с необходимата маркетингова информация;
- оптимизиране на отношението цели и ресурси за тяхното изпълнение;
- осигуряване на единство между стратегическото, тактическото и оперативното планиране;
- установяване на ясни приоритети;
- целесъобразност и адекватност;
- реалистичност, изпълнимост и достижимост на целите и стратегиите;
- пълнота и изчерпателност;
- необходимо ниво на формализация;
- съпоставимост на показателите;
- гъвкавост и адаптивност, системност, комплектност, конкретност и специфичност;
- управление на самото планиране;

- определеност, конкретност, яснота и точност;
- изпълнение на критериите за ефективност и ефикасност на функциониране на предприятието и др.

Съдържанието на отделните етапи на маркетинговото планиране може да се представи в синтезиран вид (таблица 3).

Преминаването на маркетинговото планиране през посочената последователност от етапи и присъщия му методологичен апарат позволяват неговото разглеждане и използването му в качеството на фактор за повишаване на конкурентоспособността на индустриалните предприятия относно:

- ясното определяне на **конкурентния обхват** на фирмено, бизнес и продуктово ниво.
- идентифициране, оценка и избор на **конкурентни предимства**;
- създаване, поддържане и развитие на **конкурентни предимства**;
- създаване на предпоставки за растеж и развитие;
- инициране на промени;

- гъвкавост по отношение на средата и адаптивност.

Ролята на маркетинговото планиране като фактор за повишаване на конкурентоспосо-

бността може да се разгледа на трите основни нива на управление: фирмено, бизнес (СБЕ) и продуктово (таблица 4).

Таблица 4. Принос на маркетинговото планиране за повишаването на конкурентоспособността на предприятията

Ниво на маркетинговото планиране	Принос на маркетинговото планиране в повишаването на конкурентоспособността
<p>Фирмено – маркетинговото планиране се осъществява най-общо на това ниво. Основна задача е да се посочи подходът, чрез който ще се реализират фирмените цели на база възможните комбинации „продукт – пазар“ по матрицата за растеж на Ансоф и портфейлните методи.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разкрива дългосрочните насоки на развитие на фирмата. 2. Адаптиране към средата. 3. Оптимизиране на използването на фирмените ресурси. 4. Разкрива ценностната система, философията и възгледите на висшите мениджъри във фирмата. 5. Представява основа за мониторинг и контрол. 6. Разполагаемите ресурси може да се разпределят по най-добрия начин от гледна точка на съществуващите и потенциални възможности. Фокусиране на вниманието към потребители и конкуренти. 7. Дефиниране на конкурентната област и конкурентните предимства. <p>А) Маркетингови стратегии за растеж:</p> <ul style="list-style-type: none"> - интензивен растеж; - интегриран растеж; - диверсификация; - интернационализация. <p>Б) Стратегия на стабилизация и запазване на позициите.</p> <p>В) Маркетингови стратегии за обрат и оцеляване.</p> <p>Г) Маркетингови стратегии за ликвидация.</p>
<p>Бизнес (Стратегическа бизнес единица – СБЕ) – отнася се за еднородния продуктов асортимент. Тук маркетинговото планиране намира по-конкретно приложение и се отнася до избраните базови бизнес стратегии (по Портър). При планирането на асортимента (на база матрицата за растеж на Ансоф) максималната степен на разширяване обхваща като максимум категориите и групите продукти, влизащи в състава на продуктовия клас.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определяне на на продуктовата специализация в рамките на класа – или покриване на повече категории продукти в рамките на продуктовия клас. <p>А) Стратегия на поддържане на настоящия продуктов асортимент.</p> <p>Б) Стратегия за удължаване и задълбочаване на продуктовия асортимент.</p> <p>Г) Стратегия на съкращаване на продуктовия асортимент.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Стратегия на конкурентното предимство (на позиционирането) в индустрията: <ol style="list-style-type: none"> а) лидерство в цената (разходите); б) стратегия на диференциация; в) нишева стратегия; г) смесена стратегия. 3. Координация между различните функционални области за изпълнение на бизнес стратегиите.

<p>Продуктово (продуктова линия – ПЛ и продуктова пазарна единица – ППЕ). Маркетинговото планиране се проявява най-конкретно и в най-голяма дълбочина именно на това ниво. То се отнася за конкретните продуктови единици, влизащи в състава на специфичната продуктова линия от портфолиото на СБЕ, като се определят стратегии и за продуктовата линия, и за конкретната продуктова единица и марка.</p>	<p>1. Определяне на пазарния обхват и стратегията за продуктова линия:</p> <ul style="list-style-type: none"> - концентриран маркетинг; - масов маркетинг; - целеви (диверсифициран) маркетинг. <p>2. Стратегии на продуктова единица:</p> <ul style="list-style-type: none"> - за избор на марка; - позициониране на марката; - продуктови; - ценови; - дистрибуционни; - комуникационни.
---	---

Проблемни области за практическа реализация на маркетинговото планиране

В резултат от неизпълнението на изведените по-горе предпоставки и критерии се идентифицират редица проблемни области, преодоляването на които би способствало за увеличаване ефективността на маркетинговото планиране като фактор за повишаване на конкурентоспособността:

- *неприемането на маркетинговата концепция от предприятията;*
- *не се разбира процесният характер на маркетинговото планиране, в т.ч. – необходимата степен на формализация, процедури, правила, формуляри, шаблони;*
- *непознаването на отделните етапи, тяхното съдържание и взаимодействие;*
- *неразбирането на необходимостта от разглеждането му през призмата на системния подход и системното мислене;*
- *в някои предприятия са налице пропуски по отношение на някои от стратегическите, тактическите или оперативните аспекти;*
- *недостатъчна координация и взаимобвързаност между различните аспекти на планиране;*
- *процесът на маркетингово планиране не се разглежда като инструмент за придобиване на знания;*

- *не се разглежда като управлявана система;*
- *слаба поддръжка от страна на висшето ръководство;*
- *отсъствие на поддръжка от мениджърите на средните нива на управление;*
- *неяснота за срока на планиране;*
- *отдаване на прекалена тежест на цифрите в плана пред словесното (писмено) описание на целите и стратегиите;*
- *прекалено детайлизирана информация;*
- *непостоянство в процеса (провеждане само веднъж годишно);*
- *отсъствие на връзка между стратегическото и тактическото планиране;*
- *неуспех в интегрирането на маркетинговото планиране в общата система на бизнес и фирмено планиране;*
- *делегиране на планирането на специалисти по планиране – „плановици“;*
- *разделяне на маркетинга и продажбите;*
- *не се постига единство между стратегически, тактически и оперативни планове;*
- *маркетинговото планиране не се базира на ясното разбиране на подходите и принципите на маркетинговата концепция и пазарната ориентация на предприятието.*

Изводи

В съвременните условия на пазарна и глобализираща се икономика приемането на маркетинговия подход на управление придобива ключово значение за българските индустриални предприятия. Преобладаваща група от тях продължават да ориентират своята дейност приоритетно към производството, продукта и продажбите и да не разбират в дълбочина необходимостта от пазарна насоченост на своята дейност.

При групи е налице приемане на маркетинговата концепция, но се наблюдават съществени проблемни области по отношение на познаването на теоретико-методологичния апарат и на неговото конкретно практическо приложение. Един от основните проблеми в този аспект се отнася до въпросите на маркетинговото планиране. Преодоляването на свързаните с него „тесни места“ ще позволи създаването на условия за непрекъснато повишаване конкурентоспособността на индустриалните предприятия.

Литература:

1. Drucker, Peter, Long-range planning challenge to management science, *Management Science*, Vol.5, No 3, April 1954.
2. Ansoff, Igor, *Corporate Strategy*, Penguin, 1968.
3. McDonald, Malcolm, H.B. *Marketing Plans. How to Prepare and How to Use Them*, 1995.
4. Webster F. E., *Market-Driven Management*, John Wiley & Sons, 1994.
5. Boyd H., O. Walker, *Marketing Management: a Strategic Approach*, 1992.
6. Cravens, David, *Strategic Marketing*, IRWIN, 1994.
7. Котлър, Ф., *Управление на маркетинга*, том I и II, Графема, 1996.
8. Младенова, Г., *Маркетингово планиране*, УИ „Стопанство“, С., 2006. **ИИ**