

# Същност и характерни особености на маркетинговото планиране

**гл.ас. Емил Христов**

*УНСС, катедра „Маркетинг и стратегическо планиране“*

**Резюме:** Достъпните в страната публикации, изясняващи маркетинговото планиране – основна съставна част от управлението в сферата на маркетинга, която оказва съществено въздействие върху ефективността от цялостната маркетингова дейност в една организация, са доста ограничени. В тази връзка в рамките на статията са представени обобщено и систематизирано същността и характерните особености на маркетинговото планиране в съответствие и въз основа на идеите на изтъкнати учени и практики в разглежданата област.

На първо място в статията се представят някои от по-популярните дефиниции за маркетингово планиране, дадени от различни автори. Изясняват се взаимовръзките между посочения вид планиране и стратегическото фирмено планиране, мястото и ролята на маркетинговото планиране в корпоративното планиране, както и причините, поради които маркетингът и маркетинговото планиране имат съществено значение за фирменото планиране. Представени са задълбочено въздействието и двустранните връзки между маркетинга и маркетинговото планиране от една страна и останалите функционални области от управлението на една организация, както и на планирането в техните рамки, от друга. По-нататък в статията са дадени различни дефиниции за маркетингов план на из-

вестни учени и практики в разглежданата област. Направена е детайлна класификация на различните видове маркетингови планове на базата на често използвани в специализираната литература и практика критерии, като са изяснени и характерните особености на тези планове. След това е представен един вариант за основни елементи в структурата (съдържанието) на маркетинговия план, който от една страна отразява мненията на голяма част от специалистите в представяната област, а от друга страна има и универсално приложение в различните видове стопански и нестопански организации. Накрая в статията са изяснени детайлно характерните особености на стратегическото и оперативното маркетингово планиране, взаимовръзките между тях, както и причините, поради които практиците, занимаващи се с разглеждания вид планиране, трябва да познават добре спецификата на тези два вида маркетингово планиране, както и да могат да правят ясно разграничение между тях.

**Ключови думи:** маркетингово планиране, стратегическо и оперативно маркетингово планиране, маркетингов план и видове маркетингови планове.

**JEL:** M31.

**Н**овите условия, в обществено-икономическата система на страната, показваха недвусмислено голямото значение на маркетинга за успешното развитие на различните стопански и нестопански

организации. По тази причина, през последните десетилетия в България, беше издадено голямо количество научна и практическа литература, в областта на маркетинга. Същевременно обаче, достъпните в страната публикации, изясняващи маркетинговото планиране – основна съставна част от управлението, в сферата на маркетинга, оказваща съществено въздействие върху ефективността от цялостната маркетингова дейност в една организация, са ограничени. В тази връзка, в рамките на настоящата статия ще бъдат представени обобщено и систематизирано същността и характерните особености на маркетинговото планиране, в съответствие с идеите на изтъкнати учени и практики в разглежданата област.

Безспорно, изясняването на същността на маркетинговото планиране, би следвало да започне с представянето на дефиниции за това понятие.

В специализираната литература съществуват различни дефиниции за маркетингово планиране. Ето някои от по-популярните такива.

Според М. Мак Доналд маркетинговото планиране е процес на планирано приложение, употреба на маркетингови ресурси за постигане на маркетингови цели. Същият автор допълва, че: „Маркетинговото планиране, в тази връзка, е една логическа последователност и една серия от дейности, водещи до определянето на маркетингови цели и до разработването на планове за тяхното постигане“<sup>1</sup>.

Подобна е и гледната точка на Дж. Уестууд, който счита, че маркетинговото планиране

описва методите на прилагане на маркетинговите ресурси за постигане на маркетинговите цели<sup>2</sup>.

Г. Младенова пък дава следната дефиниция:

„Маркетинговото планиране в широк смисъл представлява управленски процес, обхващащ анализ, определяне на маркетингова цел, формулиране, оценка и избор на маркетингова стратегия, в резултат от което организацията достига фирмените си цели въз основа на разработване и поддържане на стратегическо съответствие между организационните възможности, от една страна, и заплахите и възможностите, възникващи в променящата се среда, от друга“<sup>3</sup>.

Според друг специалист в разглежданата област – Мериан Ууд, маркетинговото планиране е „процес на изследване и анализ на пазара и конкретната ситуация; последващ процес на изработване на маркетингови цели, стратегии и планове, които съответстват на ресурсите, възможностите, мисията и целите на дадена организация, съпроводжани от практическа реализация, оценка и внасяне на поправки, необходими за постигане на поставените цели“<sup>4</sup>.

П. Иванов пък счита, че: „Маркетинговото планиране е процес на координация на действията на маркетинговите специалисти при изпълнението на маркетинговите функции с цел реализирането на маркетинговата концепция, т.е. удовлетворяване на потребностите на потребителите и постигане на тази основа на предварително формулираната корпоративна цел. ... То е преди всичко начин на мислене, ориентирано към организирано съгласуване на предварително форму-

<sup>1</sup> McDonald, M., Marketing plans. How to prepare them, how to use them, Elsevier, 2007.

<sup>2</sup> Вестууд, Дж., Маркетинговый план, СПб, Питер, 2000.

<sup>3</sup> Младенова, Г., Маркетингово планиране, УИ „Стопанство“, 2006.

<sup>4</sup> Ууд, М., Маркетинговый план: практическое руководство по разработке, „Вильямс“, 2005.

лирана цел, от една страна, и условията за нейното постигане, от друга”<sup>5</sup>.

Въз основа на тези дефиниции могат да се направят следните изводи за същността на маркетинговото планиране:

1. Маркетинговото планиране е процес (логическа последователност, серия от дейности). Този процес включва, най-общо, анализ на маркетинговата обкръжаваща среда, с оглед точно установяване на ресурсите и компетенциите на дадена фирма, както и на възможностите и заплахите възникващи в нейната среда. На тази основа, след това в процеса на маркетинговото планиране се определят маркетингови цели и стратегии и се разработват планове за тяхното постигане, които съответстват на организационните ресурси и компетенции, както и на разкритите възможности и заплахи във външната среда на организацията.

2. Маркетинговото планиране, заедно с планирането в рамките на другите функционални области от управлението на една организация, трябва да осигури постигането на общите (главни) цели на тази организация.

3. Маркетинговото планиране е основа за организиране и координиране действията на маркетинговите специалисти за изпълнение на поставените им цели.

Сега да допълним и разширим разбирането, което ни дават горепосочените дефиниции, за същността на разглеждания вид планиране.

Маркетинговото планиране е неделима, и както подчертават различни специалисти от областта на мениджмънта и маркетинга, основна съставна част от стратегическото фирмено планиране. Г. Младенова припомня

идеите на Дж. Маккуитърк (Висш мениджър във фирма „Дженерал електрик“ от 60-те години на миналия век), че всяка фирмена стратегия се нуждае от маркетингов принос, защото на стратегическото планиране често му липсват две основни неща. Първото е обединяваща цел, която да води до формулиране на стратегии, а второто е ясна представа за съществуващите възможности за фирмен растеж<sup>6</sup>. В тези насоки, както подчертава Младенова, може да се открие мястото и ролята на маркетинговото планиране в корпоративното планиране, а именно че маркетинговото планиране е един от важните фактори, стоящ на входа на системата за стратегическо планиране (който до голяма степен определя бъдещата мишена, т.е. общите фирмени цели) и че маркетингът (и в частност маркетинговото планиране) е основа за интегриране на различните функционални дейности и цели (в състава на управлението на една организация) в единно цяло, както и за постигане на общите фирмени цели. При изясняване връзката между маркетинга и маркетинговото планиране в частност, от една страна и фирменото планиране, както и планирането в другите функционални области от управлението на една организация, от друга, Ф. Котлър изказва още по-ясно становище. Според него: „Първата стъпка в бизнеспланирането е маркетингът, чрез който се определят целевият пазар и стратегията за позициониране на продукта и се установяват целите на продажбите и необходимите ресурси за реализирането им. Ролите на отделите по финанси, покупко-продажби, производство, дистрибуция и кадри е да гарантират, че предложеният маркетингов план може да се обезпечи с ресурси”<sup>7</sup>. Това разбиране на цитирания автор, за мястото и ролята на маркетинга и маркетинговото планиране в стратегическото фирмено пла-

<sup>5</sup> Класова, С. и колеktiv, Маркетинг, УИ „Стопанство“, 2003.

<sup>6</sup> Виж Младенова, Г., Маркетингово планиране, УИ „Стопанство“, 2006.

<sup>7</sup> Котлър, Ф., Управление на маркетинга. Анализ, Планиране, реализация и контрол, Том I, Графема, 1996.

ниране, се споделя и от Джайн и Месинси, в съавторство с които Котлър пише книгата „Еволюция на маркетинга“. В тази книга, разглеждайки увеличаващото се значение на маркетинга в новите условия на развиващата се дигитална икономика, посоченият екип поставя ударението на това, че съвременните фирми „трябва фундаментално да преосмислят и ревизират своите корпоративни стратегии така, че те да са в унисон с маркетинговите им стратегии“ и че „маркетингът трябва да играе водеща роля при формирането на тези нови (корпоративни) стратегии“<sup>8</sup>.

Становището, че маркетинговото планиране представлява централна и интегрираща част от фирменото планиране се подкрепя също и от А. Хакс и Н. Магжлуф<sup>9</sup>, както и от Дж. Уестууг<sup>10</sup>.

Причините, поради които маркетингът и маркетинговото планиране имат такова важно значение за фирменото планиране, са представени по-детайлно от Г. Младенова най-общо по следния начин<sup>11</sup>:

Решенията в областта на маркетинга са от първостепенна важност за всяка фирма, защото с тяхна помощ се определя: какви точно продукти ще произвежда тя; по какви цени ще ги предлага на своите клиенти; къде ще ги продава и по какъв начин ще комуникира със своите потребители и другите заинтересувани аудитории. Тези решения определят в много голяма степен крайните резултати от функционирането на всяка една организация.

Съдържанието на маркетинговите планове (които са краен продукт, от процеса на разглеждания вид планиране) влияе пряко върху

показателите, включени в групите функционални планове, разработвани в рамките на една организация. Например, ценовите решения оказват непосредствено влияние върху финансовите показатели, а пък решенията, свързани със създаването и пускането на пазара на нови продукти, въздействат върху производствените планове и т.н.

Във връзка с това, че маркетингът е основната функция (дейност), в рамките на управлението на една фирма, с помощта на която се осигурява връзката и динамичният баланс между клиентите, с техните нужди и потребности и възможностите на организацията, за тяхното задоволяване, определянето на фирмената мисия и цели е обвързано и произтича от маркетинговата функция. На тази основа, маркетингът и маркетинговото планиране влияят съществено и върху останалите функционални планове.

В много случаи различните функционални области, в управлението на една организация и изработваните в техните рамки цели и решения влизат в противоречие по между си, с оглед на което висшият мениджмънт на организацията се стреми постоянно към постигане на оптимален компромис и баланс между тях. Маркетинговото планиране играе важна роля в постигането на този баланс, защото чрез него се установява ясно, дали и как тези разнообразни и често разнопосочни функции и цели си взаимодействат и обединяват за постигане на общите фирмени цели, въз основа на това, в каква степен спомагат за удовлетворяване потребностите на избрания целеви пазар (от което пряко зависи самото просъществуване на организацията). От тази гл.т. специалистите твърдят, че маркетинговото планиране изпълнява интегрираща функция и

<sup>8</sup> Котлър, Ф., Д. Джайн, С. Месинси, Еволюция на маркетинга, Класика и стил, 2003

<sup>9</sup> Виж Нах, А., Н. Магжлуф, The strategy concept and process. A pragmatic approach, Prentice Hall, 1991

<sup>10</sup> Виж Вестууг, Дж., Маркетинговый план, СПб, Питер, 2000

<sup>11</sup> Виж Младенова, Г., Маркетингово планиране, УИ „Стопанство“, 2006

че от внимателното разработване на маркетинговите планове в голяма степен зависи реалистичността и действеността на останалите функционални планове във фирмата.

Трябва да се отчита разбира се, че както маркетингът и в частност маркетинговото планиране оказват съществено въздействие върху останалите функционални области, от управлението на една организация и върху планирането, в техните рамки, другите управленски функции и свързаното с тях планиране също влияят върху маркетинга и маркетинговото планиране. Ето как по-конкретно могат да се представят тези двустранни връзки, според автора на тази статия:

- **Управление на финансите.** Маркетинговото планиране, в успешно развиващите се организации, влияе съществено при формирането на финансовите цели в тях. Основната причина за това, е че в рамките на анализа (одита) на обкръжаващата среда (като част от маркетинговото планиране) се установява точно състоянието и тенденциите в предпочитанията и покупателната способност на потребителите, от целевия пазар на фирмата, както и състоянието на нейните конкуренти, което в голяма степен определя възможностите за продажби, на фирмените продукти през следващия планов период, а от тук и реалния размер на финансовите приходи и печалбата, които са основни финансови цели на всяка компания. По подобен начин, при осъществяване на маркетинговото планиране, маркетинговете също би следвало да се съобразяват и отчитат реалните възможности на фирмата да обезпечи с финансови средства дейностите, които те биха желали да включат в съответните маркетингови планове.
- **Управление на научноизследователска и развойна дейност (R&D).** По същия начин, чрез разкриване нуждите и потребностите

на клиентите и тенденциите в тяхната промяна, процесът на маркетинговото планиране въздейства значително върху планирането на научноизследователска и развойна дейност, в конкретната фирма, като го насочва към адаптиране на съществуващите и създаването на такива нови технологии и продукти, с чиято помощ да се постигне максимално задоволяване на разкритите нужди и потребности. Безспорно, би следвало да се отчита и обратното влияние, а именно че маркетинговите плановици също е необходимо да се съобразяват с практическите възможности на отдела или отделите, занимаващи се с изследователско-развойна дейност, в същата организация, да адаптират или създадат желаните от тях технологии и продукти, с наличните ресурси и другите необходими условия за съответния планов период.

- **Оперативно управление на производството.** В съответствие с изясненото централно място на маркетинга и маркетинговото планиране във фирмата, производственият план трябва да е съобразен с приетите и включени в маркетинговия план клиентски поръчки, както и с динамиката на потребителското търсене, през отделните интервали от плановия период. Разбира се, в маркетинговото планиране на свой ред също трябва да се отчитат реалните производствени възможности за създаване на определени видове и количества продукти.

- **Управление на човешките ресурси.** Маркетинговото планиране влияе съществено върху планирането на човешките ресурси, в рамките на една организация. Това е така, защото с решенията определящи характерните особености и количествата на продуктите, които ще произвежда фирмата за задоволяване потребностите на своя целеви пазар (в рамките на маркетинговото планиране), на практика се предопределят в голяма степен и решенията, относно опита, квалификацията и количествата от различ-

ните видове трудови ресурси, необходими за създаването и разпространението на посочените продукти. Безспорно, по подобие на взаимовръзките с другите функционални области от управлението на една фирма, маркетинговото планиране също трябва да се съобразява с наличните в организацията човешки ресурси, с техния опит и квалификация, както и с това, дали и в какви срокове има възможност да се привлекат нови такива.

Както беше споменато по-горе, основен резултат от процеса на маркетинговото планиране е маркетинговият план. За това понятие също съществуват различни дефиниции:

Според С. Хъстед, Д. Варбъл и Дж. Лори : „Маркетинговият план е писмен документ, детайлизиращ маркетинговите стратегии и периода, за който те трябва да бъдат приложени“<sup>12</sup>.

Ф. Котлър пък посочва, че „Маркетинговият план е централният инструмент за насочване и координиране на маркетинговите действия“<sup>13</sup>.

По мнението на Г. Младенова маркетинговият план „представлява писмен документ, разкриващ състоянието на маркетинговите дейности и релевантната им среда, маркетинговата цел, стратегия, тактики и бюджети и очакваните резултати по отношение на точно дефинирани целеви пазари“<sup>14</sup>.

Според Меруан Ууд маркетинговият план е „документ, в който се съдържат сведения за пазара, показват се маркетинговите стратегии и конкретните програми, които се пред-

полага да се използват за постигане на маркетинговите и финансовите цели“<sup>15</sup>. Същият автор доуточнява, че маркетинговият план е „документ, в който се обобщава това, което се е отдало на маркетинголога да научи за съответния пазар и се посочва, как точно фирмата има намерение да достигне своите маркетингови цели. Маркетинговият план не само документално фиксира маркетинговите стратегии на компанията и отразява действията, които са длъжни да изпълнят нейните сътрудници, за да достигнат маркетинговите цели, но и демонстрира способите, с помощта на които може да се измери степента на придвижване към поставените цели и (които) позволяват да се внасят поправки, ако фактически постигнатите резултати отклоняват организацията от набелязания курс“<sup>16</sup>.

В практиката, под влияние на разнообразни фактори, както цялостната маркетингова дейност, така и маркетинговото планиране в частност, се различават съществено в конкретните фирми. Тези различия обуславят съществуването на различни видове маркетингови планове. Маркетинговите планове се класифицират най-често на база следните критерии:

- Обект на планиране

Този критерий може да се разглежда в два аспекта. В съответствие с първия, съществуват маркетингови планове, които се разработват за (чиито обект е) отделен продукт или продуктова линия и такива, които обхващат цялото продуктово портфолио на една фирма. Кой от тези два вида маркетингов план ще използва конкретна фирма, зависи от нейната големина и характерни особености, от турбулентността на маркетинговата ѝ обкръжава-

<sup>12</sup> Husted, S., D. Varbel, J. Lowry, Principles of modern marketing, 1989.

<sup>13</sup> Котлър, Ф., Управление на маркетинга. Анализ, Планиране, реализация и контрол, Том I, Графема, 1996.

<sup>14</sup> Младенова, Г., Маркетингово планиране, УИ „Стопанство“, 2006.

<sup>15</sup> Вуд, М., Маркетингов план: практическо ръководство по разработке, „Вилямс“, 2005.

<sup>16</sup> Пак там.

ща среда, степента ѝ на диверсификация и др.. Вторият аспект на разглеждания критерий е свързан с организацията на маркетинговата дейност в компанията. Три са основните видове организация на маркетинговата дейност – продуктова, пазарна и функционална. Изборът на един от тези видове организация на маркетинговата дейност, в конкретна фирма, обуславя и съответната организационна структура на управление на маркетинговия ѝ отдел. При продуктовата структура, както бе посочено, обект на планиране са различните продукти и продуктови линии, които произвежда и/или тързува компанията. При пазарната организационна структура, обект на маркетингово планиране са отделните пазари или пазарни сегменти, чиито потребности, от определен вид, фирмата задоволява. Докато при функционалната маркетингова структура, обект на разглеждания вид планиране са отделните маркетингови функции (дейности) изпълнявани в отдела, като анализ на маркетинговата обкръжаваща среда, на потребителите и на конкурентите, планиране на политиките по отделните елементи на маркетинговия микс и т.н.

- Планов период

Според този критерий за класификация маркетинговите планове биват:

- Дългосрочни – разработвани най-често за период от 3 до 5 години. Такъв вид маркетингови планове обикновено се разработват от фирми, в така наречените ресурсоемки индустрии (като фармацевтична, тежко машиностроене и отбранителна индустрия), за които създаването и налагането на нови продукти на пазара изискват сравнително повече време и ресурси, а динамиката на факторите, от маркетинговата обкръжаваща среда не е чак толкова голяма. В тези дългосрочни планове се определят общите маркетингови цели на конкретната организация (като се използват предимно обобщени и

качествени показатели), както и най-общите характеристики на някакви гъвкави маркетинговите стратегии за тяхното постигане.

- Средносрочни – такива маркетингови планове обикновено обхващат период от 1 до 3 години. В тези планове се включват малко повече детайли, а показателите са с по-високо равнище на конкретизация, в сравнение с тези, в дългосрочните такива. Разработват се най-често във връзка със създаване и лансиране на нови продукти, разработване и навлизане на нови пазари и т.н..

- Краткосрочни – обхващат най-често период по-малък или равен на 1 година. Тези маркетингови планове се разработват обикновено за всеки отделен продукт/продуктова линия, в стоковата номенклатура на една фирма или пък за всеки неин различен целеви пазар (сегмент). Краткосрочните маркетингови планове са с най-голяма степен на детайлизация, в сравнение с горепосочените други два вида маркетингови планове. В тях са описани текущото състояние и краткосрочните тенденции, в развитието на факторите на маркетинговата обкръжаваща среда, общите маркетингови цели и стратегии за съответния продукт (пазар), както и конкретните цели, стратегии и инструменти, по отделните елементи на маркетинговия микс. Освен това е направено детайлно разпределение на маркетинговия бюджет и е уточнена организацията на изпълнението и контрола върху плана.

- Връзка с конкретен вид маркетингово планиране

В съответствие с този критерий за класификация, маркетинговите планове биват:

- Стратегически – разработват се в рамките на стратегическото маркетингово планиране. В тях се посочват состо-

янието и тенденциите, в развитието на факторите на маркетинговата обкръжаваща среда, направена е сегментация на общия продуктово пазар на конкретната компания, определен е нейният целеви пазар и е посочено желаното позициониране, което фирмата иска да постигне за своите продукти на този пазар. На тази основа, в стратегическите маркетингови планове се определят и общите маркетингови цели и стратегии на съответната компания.

- Оперативни – явяват се резултат от оперативното маркетингово планиране в конкретните фирми. В тях се представят резултатите от анализа на текущата пазарна ситуация и на тази база се очертава специфичната маркетингова тактика на организацията за дадения период. С други думи, в тези планове се определят маркетинговите цели и стратегии, по всеки един от елементите на маркетинговия микс на фирмата, както и характерните особености на конкретните инструменти, които тя ще използва за тяхното реализиране.

- Връзка с общия фирмен план

По този критерий, в практиката на различните организации, се оформят два основни варианта:

- Маркетинговият план се разработва, като интегрална част от общия фирмен план, а не като отделен документ. Този вариант е широко разпространен в по-малките организации, често във връзка и с факта, че маркетинговата дейност, осъществявана в тях не е много голяма.

- Маркетинговият план се разработва, като самостоятелен документ. Такава е ситуацията в големите фирми, които осъществяват разнообразни маркетингови функции, имат различни продукти и продуктови линии и задоволяват потребностите на множество отделни пазари.

- Съдържание на плана

Според този критерий за класификация също се наблюдават големи различия между отделните маркетингови планове. Вариантите, стоящи на двата противоположни полюса, са:

- Маркетингови планове, представляващи леко разширена и допълнена форма на план по продажбите.

- Интегрални и широкомащабни маркетингови планове, описващи състоянието и тенденциите в развитието на факторите на маркетинговата обкръжаваща среда, както и конкретните цели, стратегии и тактики, отнасящи се за цялото продуктово-пазарно портфолио на организацията.

- Степен на формализация на процеса на маркетинговото планиране и на характеристиките на маркетинговия план

Специалистите в разглежданата област са установили, че степента на формализиране на маркетинговото планиране, като цяло, както и на характеристиките на разработваните в практиката маркетингови планове са в пряка зависимост от специфичните особености и размера на организацията, осъществяваща посоченото планиране и съответно, съставляваща разглеждания вид планове. Върху формализацията на маркетинговото планиране и маркетинговите планове съществено влияние оказват също и характерните особености на пазара, на който оперират конкретните фирми. Както става ясно, на базата на този критерий за класификация се формират две (по-слабо или по-силно изявени в конкретните фирми) разновидности маркетингово планиране, както и маркетингови планове:

- По-силно формализиран процес на маркетингово планиране и маркетингови планове, с по-силно формализирани характеристики. Този вариант е широко разпространен в по-големите и диверсифицирани фирми, които имат множество



поделения, осъществяващи различни видове бизнес, занимаващи се с голямо разнообразие от продукти, предназначени за различни видове пазари и изпълняващи маркетингови функции, които варират съществено (по състав и обем) между отделните поделения. С оглед постигане на унификация, съпоставимост и по-висока ефективност на маркетинговата дейност и в частност на маркетинговото планиране, в рамките на посочения вид компании, като цяло, процесът на маркетинговото планиране в тях и характеристиките на маркетинговите им планове често са силно формализирани. Това означава, че разглежданият вид планиране се осъществява въз основа предварително определена, ясна технология, в съответствие с която се определят точно етапите в процеса, с тяхната последователност и времетраене, както и правата, задълженията и взаимовръзките между всеки един от участниците в плановия процес. По същия начин, за всички маркетингови планове, разработвани в тези фирми, съществуват ясни писмени правила и критерии, изясняващи точно конкретните елементи и показатели, които трябва да се включат в тях, както и изискванията, на които те трябва да отговарят. От друга гл.т., използването на по-силно формализиран процес на маркетингово планиране и маркетингови планове, с по-формализирани характеристики дават високи резултати в компании, опериращи на зрели пазари, т.е. на пазари при които динамиката на факторите на маркетинговата обкръжаваща среда не е много висока.

- По-слабо формализиран процес на маркетингово планиране и маркетингови планове, с по-слабо формализирани характеристики. Този вариант за планиране и разработване на маркетингови планове се среща по-често в малките и недиверсифицирани фирми. В тях, хората

извършващи някакви маркетингови функции, като цяло не са много и в повечето случаи работят в постоянен контакт и комуникации по между си. При такава ситуация, въпреки че се следва някаква последователност и неписани правила в процеса на планиране и разработване на плановете, тяхната формализация не е наложителна. Нещо повече, този вариант за планиране и изготвяне на маркетинговите планове дава по-голяма свобода за действие в областта на маркетинга и маркетинговото планиране, в частност, като позволява бърза реакция, за оползотворяване на нововъзникнали маркетингови възможности и/или за предпазване от новопоявили се опасности (заплахи). От тази гл.т., представеният вариант за планиране и разработване на планове, в сферата на маркетинга, дава по-добри резултати в компании, от по-новите отрасли на икономиката, които имат бързо развиващи се пазари и съответно висока динамика на другите фактори, от маркетинговата обкръжаваща среда.

В специализираната литература, различни автори предлагат разнообразни варианти, относно структурата и елементите в състава на един маркетингов план. На практика, различията в повечето от предлаганите варианти касаят формата на представяне, а не по същество съдържанието, на разглеждания вид планове. Ето един вариант, за основните елементи в структурата на маркетинговия план, който според автора на статията от една страна отразява мненията на голяма част от специалистите, в представяната област, а от друга страна има и универсално приложение, в различните видове организации, независимо от големината и сферата им на дейност (таблица 1).

Последователността в разработването на горепосочените раздели, на един маркетин-

Таблица 1. Съдържание на маркетинговия план

Раздел	Описание
I. Резюме (управленско)	Представява кратко и синтезирано изложение на основните моменти в маркетинговия план. То е предназначено главно за висшето ръководство на организацията и дава възможност да се разберат бързо основните цели, планираните резултати и необходимите ресурси, за осъществяването на плана.
II. Текуща маркетингова ситуация	Включва анализ на състоянието и тенденциите в развитието на факторите, на маркетинговата обкръжаваща среда (в т.ч. основно на потребителите и конкурентите), както и на самата фирма (на резултатите от нейната дейност, на фирмените ресурси, маркетинговите системи, стратегии и досегашния маркетингов микс на организацията).
III. Възможности и заплахи, силни и слаби страни	Съдържа SWAT- анализ (на силните и слабите страни на фирмата и на възможностите и заплахите в нейната среда).
IV. Маркетингови цели	Обясняват се решенията, свързани със сегментацията на общия продуктов пазар на компанията, избора на нейния целеви пазар, желаното позициониране на фирмените продукти на него и се характеризират избраните целеви сегменти. На тази основа са определени общите маркетингови цели на организацията, както и тактическите ѝ цели, по отделните елементи на маркетинговия микс.
V. Маркетингови стратегии	Включва изясняването на общата маркетингова стратегия на фирмата, която ще се използва за постигането на общите ѝ маркетингови цели, както и на конкретните стратегии, по елементите на маркетинговия ѝ микс.
VI. Маркетингови програми	Представя се същността на програмите, с помощта на които ще се изпълняват избраните маркетингови стратегии, в областта на продукта, цената, дистрибуцията и комуникацията. Тук се описват конкретните видове дейности, включени във всяка една маркетингова програма, календарните графици за тяхното осъществяване, служителите които ще ги изпълняват, както и финансовите средства, определени за тяхното извършване.
VII. Финансови документи	Въз основа на маркетинговите програми, включени в плана, се определя общия маркетингов бюджет и други прогнозни финансови документи (справки, разчети и баланси), с помощта на които се детайлизират очакваните разходи, приходи и печалба, за съответния планов период.
VIII. Контрол върху изпълнението на плана	Изяснява се механизмът, по който ще се измерва степенята на постигане на формулираните маркетингови цели, при какви ситуации ще се правят промени в плана, както и под каква форма, би следвало да бъдат те.

гов план, като цяло, съответства на мястото, което те заемат в съдържанието на плана. Това е така, защото важна особеност, във връзка със съдържанието на всички маркетингови (а и други видове) планове, е взаимосвързаността на техните елементи. Това означава, че всеки последващ раздел, в даден план, се разработва на база и

в съответствие с информацията, уточнена в предишния такъв. Изключение прави само резюмето, което по очевиден след неговото описание причини е последният раздел, който се оформя при съставянето на един маркетингов план. Друга важна особеност, която трябва да се има предвид при разработването на маркетинговите планове е,

че нито един такъв план не може да бъде окончателен, а трябва своевременно да се преразглежда и при необходимост да се коригира и адаптира, в съответствие с измененията, във факторите на обкръжаващата среда, както и тези в приоритетите и резултатите, от дейността на конкретната организация. При такива условия, във връзка с изяснената взаимовръзност между разделите на плана, когато се правят корекции в някой негов раздел, плановете трябва внимателно да обмислят, дали и ако да, какви изменения трябва да се извършат в останалите негови раздели, за да може маркетинговият план да бъде, като цяло ефективен.

Както бе посочено по-горе, съществуват два вида маркетингово планиране – стратегическо и оперативно. Специалистите в представяната област наблягат на факта, че е важно за маркетинговете от практиката да познават характерните им особености и да правят ясно разграничение между тях. Причините за това се изясняват добре от М. Мак Доналд<sup>17</sup>. Обобщавайки резултатите от стопанската статистика, през изминалите няколко десетилетия, този автор прави заключението, че голяма част от фирмите в развитите страни, през 70-те и 80-те години на миналия век, във връзка с това че повечето от пазарите по света са се характеризирали с растеж и сравнително по-слаба конкурентна борба, са се занимавали почти изцяло само с оперативно маркетингово планиране и в голяма степен са пренебрегвали стратегическото такова. Нещо повече, изследователите са установили, че голяма част от плановете, в компаниите от различни страни по света, често бъркат прогнозирането на продажбите и бюджетирането със стратегическото маркетингово планиране и на тази основа, в процеса на маркетинговото планиране, като цяло, те

разработват първо детайлни, едногодишни оперативни планове и след това просто екстраполират включените в тях данни и прогнози, при изготвянето на стратегическите планове. Това са причините, според Мак Доналд, толкова много от фирмите, работещи по посочения начин в областта на маркетинговото (както и на общофирменото) планиране, да се провалят през последните две десетилетия, в условията на статични и намаляващи, като цяло пазари и обкръжаваща среда, с нарастваща сложност, турбулентност и конкуренция.

По-важните неща, които трябва да се знаят за стратегическото и оперативното маркетингово планиране, според авторитетите в областта, най-общо могат да се представят по следния начин. Посочените видове планиране, би следвало да се разглеждат, като две еднакво значими и взаимосвързани страни на маркетинговото планиране във всяка организация, която иска да се развива успешно. Това е така, защото стратегическото планиране има преимуществено аналитична ориентация, докато оперативното е насочено основно към действия и по този начин те взаимно се обуславят и допълват. В тази връзка, в рамките на стратегическото маркетингово планиране се осъществява задълбочен маркетингов одит (ревизия) на вътрешните и външните фактори на маркетинговата обкръжаваща среда, дефинира се общият продуктов пазар на фирмата, извършва се неговото сегментиране и се определя фирменият целеви пазар. На база посочения одит, се определят по-важните възможности и заплахи, пред които ще се изправи компанията, в един по-дълъг период, както и нейните силни и слаби страни и конкурентни предимства. Въз основа на това, в рамките на стратегическото планиране се определят и желаното позициониране на

<sup>17</sup> Виж McDonald, M., Marketing plans. How to prepare them, how to use them, Elsevier, 2007

фирмените продукти, на избрания целеви пазар, общите маркетингови цели и стратегии на фирмата, като цяло и се посочват в най-общи рамки необходимите маркетингови ресурси, техните източници и насоки за разпределение. На тази база, вече в рамките на оперативното маркетингово планиране, трябва да се определят конкретните маркетингови цели и стратегии, за всеки отделен продукт (продуктова линия) или пазар от цялото продуктово-пазарно портфолио на компанията, за един по-кратък период. Освен това, в рамките на оперативното планиране, в съответствие с организацията на маркетинговата дейност във фирмата

(продуктова, пазарна или функционална), се уточнява детайлно спецификата на маркетинговия микс за всеки фирмен продукт или пазар, по отделно. На същата основа, се прави детайлен бюджет (за всеки отделен продукт, пазар или маркетингова функция) и се разпределят другите необходими, за постигане на конкретните маркетингови цели, ресурси.

С повече детайли, в съответствие с идеите на Г. Младенова, характерните особености на стратегическото и оперативно маркетингово планиране могат да се представят най-общо по начина представен в таблица 2<sup>18</sup>.

Таблица 2.

Критерий	Стратегическо маркетингово планиране	Оперативно маркетингово планиране
1. Характер на процеса	Аналитична ориентация	Насоченост към действие
2. Основни моменти в съдържанието на плановия процес	Анализ на потребностите и дефиниране на общия продуктов пазар; пазарно сегментиране, определяне и разработване на профила на целевия пазар; анализ на пазарните възможности и определяне на по-важните заплахи в обкръжаващата среда; анализ на маркетинговите системи и операции във фирмата; анализ на конкурентите и определяне конкурентните предимства на организацията; разработване на стратегически маркетингов план и определяне на общите маркетингови цели и стратегии на фирмата.	Разработване на целевия пазар; разработване на оперативен маркетингов план, с включени позиция, цели, стратегии и тактики (за конкретен продукт /продуктова линия/ или пазар); детайлно определяне елементите на маркетинговия микс (в т.ч. продукт, цена, дистрибуция и комуникация); разработване на маркетингов бюджет; организация, изпълнение и контрол върху осъществяването на плана.
3. Цел на процеса	Адаптация на компанията към променящата се обкръжаваща среда; определяне на дългосрочните маркетингови цели и необходимите за постигането им ориентировъчни ресурси; разработване на маркетингови стратегии за целевите пазари, като цяло, с отчитане на установените конкурентни предимства, отличаващи позитивно фирмата от основните ѝ конкуренти; насочване (развитие) на компанията към по-високо равнище на ефективност, като цяло.	Оформяне на тактически решения и мероприятия, във връзка с разработването на маркетинговия микс (в т.ч. на цели, стратегии и конкретни инструменти, по всеки от елементите на микса), на база деагрегиране (подразделяне на съставните ѝ части) на целта, за всеки отделен продукт или пазар, от портфолиото на организацията; насочване (развитие) на фирмата към по-високо равнище на ефикасност (производителност, продуктивност), като цяло.

<sup>18</sup> Вж Младенова, Г., Маркетингово планиране, УИ „Стопанство“, 2006

Критериум	Стратегическо маркетингово планиране	Оперативно маркетингово планиране
4. Основна насока и резултати от планирането	Изяснява общите идеи и виждания за стратегическите, дългосрочни перспективи за развитие на организацията и я насочва към постигането на дългосрочни цели и резултати.	Посочва конкретните маркетингови цели и задачи (за всеки отделен продукт, пазар, функция, както и по елементите на микса) за един по-близък времеви период; осъществява се на база разработената, в рамките на стратегическото планиране, обща маркетингова стратегия на фирмата.
5. Обект на планиране (обхват на маркетинговия план)	Стратегическият маркетингов план се разработва за цялото продуктово-пазарно портфолио на компанията; плановият период обикновено е между 3 и 5 години.	Оперативният маркетингов план се разработва поотделно за различните продукти и пазари на една компания; различават се два вида оперативни маркетингови планове: за настоящи фирмени продукти или пазари (най-често едногодишни); за въвеждане на нови продукти или разработване на нови пазари (в повечето случаи три годишни).
6. Специфика на решенията, приемани в рамките на конкретния вид планиране	Новаторски и адаптивни	Адаптивни и рутинни
7. Финансови аспекти на съответния вид планиране и план	Формират се обобщени показатели, за желаните финансови резултати и необходимите средства; определят се основните приоритети за разпределението на финансовите ресурси между различните бизнес дейности, продукти и пазари, както и нивото на финансов риск, което може да се поема.	Разработват се детайлни бюджети и други финансови разчети, по отделните елементи на маркетинговия микс, за всеки конкретен фирмен продукт (продуктова линия) или пазар.
8. Управленски равнища в компанията, взимащи участие в планирането	Всички йерархични нива, в управлението на една организация, би следвало да изпълняват някакви планови функции; основно ниво е висшето управление на даден бизнес (директор и зам. директори или президент и вицепрезиденти).	Включват се, както функционалното равнище (в случая маркетинговият отдел и специалисти), така и висшето-бизнес равнище; основно ниво е функционалното.

## Литература

1. Вествуд, Дж., Маркетинговый план, СПб, Питер, 2000.
2. Вуд, М., Маркетинговый план: практическое руководство по разработке, „Вильямс“, 2005.
3. Класова, С. и колектив, Маркетинг, УИ „Стопанство“, С., 2003.
4. Котляр, Ф., Управление на маркетинга. Анализ, Планиране, реализация и контрол, том I, Графема, 1996.
5. Котляр, Ф., Д. Джайн, С. Месинси, Еволюция на маркетинга, Класика и стил, 2003.
6. Младенова, Г., Маркетингово планиране, УИ „Стопанство“, С., 2006.
7. Нах, А., N. Majluf, The strategy concept and process. A pragmatic approach, Prentice Hall, 1991
8. Husted, S., D. Varbel, J. Lowry, Principles of modern marketing, 1989.
9. McDonald, M., Marketing plans. How to prepare them, how to use them, Elsevier, 2007. **ИИ**