

# ПРОБЛЕМИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА НА МАРКЕТИНГА В ПРЕДПРИЯТИЯ ОТ СЕКТОР УСЛУГИ В БЪЛГАРИЯ

Автор: Дариел Игнатов<sup>1</sup>

## Резюме

*С навлизането на услугите в живота на крайните и бизнес потребители все повече на преден план излиза въпроса за организация на маркетинговата дейност на тези фирми. Традиционното разбиране, което се наблюдава в голямата част от българските фирми от този сектор на икономиката е традиционно и обхваща основно структурното включване на маркетинга.*

*Практиката показва, че мястото на маркетинга в сектора на услугите е далеч от добрите световни практики. Това налага да се разгледат следните въпроси: какво представлява организацията на фирмата и какви са проблемите в организацията на маркетинга във фирмите от сектор услуги.*

*Докладът представлява теоретико-методологическо изследване, в което в първия параграф са разгледани теоретичните основи на организация и организация на маркетинга, а във втория параграф са представени резултати от проведено приложно изследване проведено сред фирми от сектор услуги.*

## Въведение

Темата за организацията на маркетинговата дейност не е нова. Във времето обаче се променят подходите и инструментите, прилагани в тази област. Това важи в много голяма степен сега, когато светът е в много по-голяма степен подвластен на резки промени в икономическото състояние на пазарите.

---

<sup>1</sup> Дариел Игнатов; докторант, катедра Индустриален бизнес, УНСС-София

Актуалността и значимостта на разработения проблем са безспорни. Те произтичат от глобализацията на пазарите, която изисква както прилагането на нови подходи за реструктуриране и рационализиране дейността на бизнес организацията за преодоляване на присъщите ѝ дефицити, така и търсене и внедряване на по-гъвкави и адаптивни управленски и организационни инструменти за повишаване качеството на маркетинговата дейност. В допълнение е факт, че финансите, оперативният мениджмънт и останалите бизнес функции на компаниите не биха имали особено значение, ако няма достатъчно голямо търсене на продуктите на компанията, позволявайки реализирането на положителен финансов резултат.

### **Литературно проучване**

Разглеждайки понятието „организация на маркетинга” могат да се открият двата основни елемента: „организация” и „маркетинг”.

Понятието организация има гръцки произход и произлиза от думата *organon*, което означава: оръдие, инструмент, средство. В литературата се дава следното обяснение за връзката на този термин с други два - орган и организъм:

- Органът е относително самостоятелна част от даден организъм (растителен или животински).
- Организацията е подредеността и взаимодействието на тези органи, от която зависи и жизнеспособността на целия организъм.

За фирмите организационните действия могат да се разглеждат като инструмент, чрез който се повишава ефективността от функционирането им. По-конкретно, в икономическата теория организацията вътре в предприятието се определя като „дейността по подреждането, обвързването и съгласуването на използваните производствени фактори във времето и в пространството, както и нивото на подреденост между тях, постигнато вследствие на това”<sup>2</sup>

Организацията е присъща на всяка човешка дейност, независимо от целта и конкретната форма, в която тя се осъществява. В предприятията обаче, в резултат на комбинирането на производствените фактори, протичат различни процеси, чрез които се създава конкретен продукт. За целта тези фактори трябва да се намират в определено количествено съотношение помежду си и да си взаимодействат във времето и в пространството. С това именно се занимава организацията във фирмата, която трябва да осигури непрекъснато и нормално протичане на тези процеси

Именно крайния резултат от осъществяване на организацията в предприятието: произвежданият продукт, налага да се намери подходящото място на маркетинга (като процес и дейности) в рамките на организацията във фирмата.

В тази насока, съвременния приложен маркетинг е този, който най-добре и точно задоволява нуждите и потребностите на своите целеви групи потребители. Неслучайно, съвременната теория и практика определя, че „маркетингът” в успешните фирми се разглежда като нещо повече от структурно обособен отдел. Маркетолозите са призвани да подпомагат управлението на фирмата при вземането

<sup>2</sup> Маринова Ю. и колектив, „Икономика на предприятието“, УИ-Стопанство 2009

на управленски решения още преди да започне производството на даден продукт, дори и след като този продукт вече е продаден.

Съобразно горното можем да дадем следното определение за организацията на маркетинга: Маркетинговата организация разпределя отговорностите и задълженията по отделните функции и задачи на маркетинга като ги разпределя по отделни структурни звена и отделни членове на персонала на фирмата.

Основните принципи, върху които се изгражда маркетинговата организация са три:

- Фирмата трябва да бъде активна на пазара. Този принцип е израз на вниманието, което се отделя на потребителите. Той е поставен в основата на съвременния маркетинг и изразява ориентацията към действие на пазара на фирмата. Изпълнявайки този принцип фирмата не произвежда „нещо“ и изчаква да се появи платежоспособен клиент, а напротив, активно търси и предлага своите продукти още преди да ги е произвела.

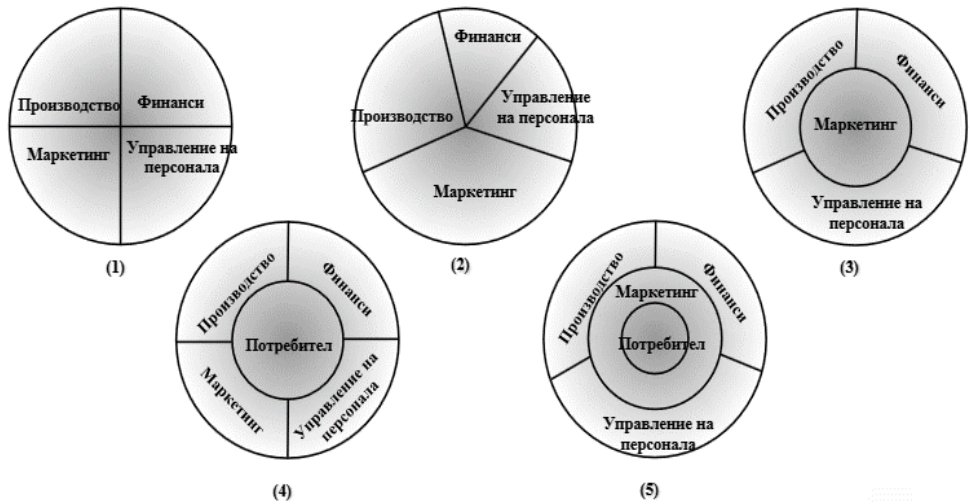
- Маркетингът трябва да бъде най-малкото равнопоставен, а в определени организации и изведен като приоритет, с останалите управленски функции<sup>3</sup> във фирмата. Това дава възможност за изпълнение на маркетинговите задачи по един успешен за фирмата начин.

- Маркетингът трябва да изпълнява задачи за интеграция на маркетинговите решения. Причината е, че стоките и услугите се произвеждат не от хората, които ги продават. Постигането на определени финансови резултати обичайно не е задължение на търговците и пр. Така погледнато, ако не е налице функция, която да обединява усилията при управление на фирмата ще се получи класическата ситуация, описана от Стоян Михайловски на риба, рак и щука.

Изпълнението на посочените принципи е свързано с разпределение на задачи и отговорности не само вътре в маркетинговата организация, но и как взаимодействат основните структурни/функционални звена на фирмата. Филип Котлър обобщава по-голямата част от практиките в Фигура 1.

---

<sup>3</sup> Управленските функции най-общо са: стратегическо управление, финанси, управление на човешки ресурси, производство, маркетинг и др. Може да ги наблюдавате в редица фирми, които имат подобни отдели (управляващи звена)



**Фигура 1** Роля на маркетинговата организация

Израз на изпълнението на принципите е свързано и с преобръщане на посоката на маркетинговата организация от административно управляван тип към пазарно управляван тип (Фигура 2).



А.) Традиционна административно управлявана организация на маркетинга

В) съвременна пазарно управлявана организация на маркетинга

**Фигура 2** Подход на организация на маркетинга

### Проблеми в организацията на маркетинга

За да бъдат открити основните проблеми в организацията на маркетинга в предприятията от сектор услуги в България бе проведено приложно изследване. Половината от фирмите, които са част от него, са част от сферата на информационните технологии, докато останалите са представители на транспортния бизнес. На база изследването, могат да бъдат изведени следните изводи:

- Фирмите от категория средни и големи, които са част от сектора на услуги в България отдават значение на маркетинговата дейност и разполагат с обособени маркетингови отдели като част от техните организационни структури.

- Броят на служителите в маркетинговите отдели на фирмите от сектор услуги в България не надхвърля 20 души, като в голяма част от случаите броят е до 5 души, които са разпределени на едно йерархично ниво и са пряко подчинени на генералния мениджър или друг човек от управленската структура на фирмата, който не е изцяло посветен на маркетинговата дейност.

- Пренабрегнато е значението на бранда за фирмата и бизнеса като цяло, което се вижда от факта, че позицията бренд мениджър на практика липсва от структурите на фирмите, които са част от сектора на услугите. По отношение на изграждането на определени асоциации с името на фирмата, мениджмънта разчита на предаването на послания посредством различни комуникационни канали без обаче да има човек или хора, които да се грижат за последователност, която да доведе до изграждането на определен имидж в публичното пространство.

- Маркетинговите директори в голяма част от случаите са натоварени с дейности свързани основно с поддържането на отношения с клиенти посредством съобщения пренасяни чрез различни комуникационни канали. От директорите са иззети традиционни функции свързани с управлението на маркетинговия бюджет и задаването и постигането на определени финансови цели.

- Маркетинговият специалист е позицията, която е най-често срещана в структурата на маркетинговия отдел на предприятията от сектор услуги. Въпреки това в не малка част случаите компетенциите по отношение на позицията не са ясно дефинирани. Доказателство за това е фактът, че в голяма част от случаите фирмите посочват „поемането на дейности спрямо нуждите на отдела“ като водеща функция на тези служители.

- Позицията продуктово мениджър липсва изцяло от структурите на маркетинговите отдели, а дейностите свързани със създаването на нови продукти на практика са изнесени извън маркетинговите отдели и в не малка част от случаите са извършвани от членове на висшия мениджмънт на фирмата.

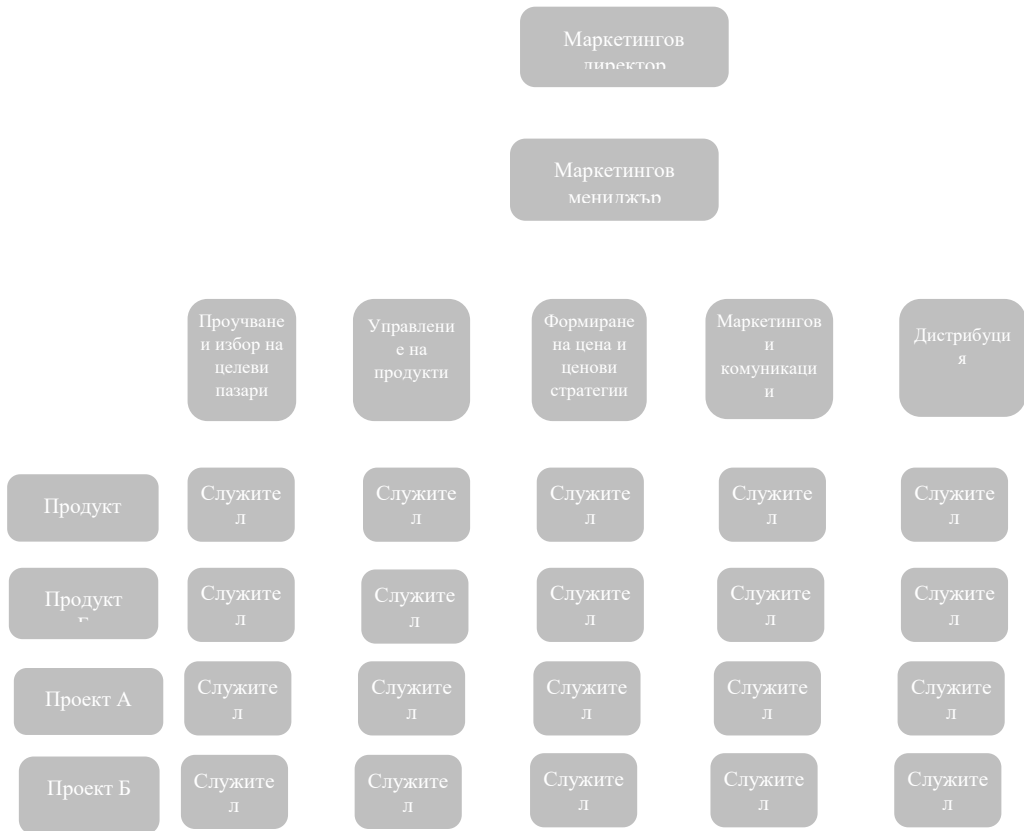
Имайки предвид резултатите от направеното приложно изследване, може да се твърди, че най-често срещаната организационна структура на маркетинга във фирмите от сектор услуги в страната е функционалната. Изобразена графично, тя най-често изглежда по следния начин:



**Фигура 3** Функционална организационна структура на маркетинга

Функционалната структура е най-често използваната форма на организация на маркетинговата дейност. Характерна е главно за средните по големина фирми с тясна производствена номенклатура. При нея маркетинговият отдел се състои от различни специалисти изпълняващи точно определени маркетингови функции. Всички те изпълняват нарежданията на маркетинговия директор, който координира техните действия. Основното достоинство на функционалната структура е нейната простота. Въпреки това тя има и редица недостатъци. Основните са свързани с нарушената координация между отделните специалисти. Освен това нито един от специалистите не отговаря за конкретен продукт, проект или пазар, което понякога води до загърбване на едни и фокусиране на усилията върху други с по-голяма атрактивност.

С оглед на всичко казано до тук се предлага преминаването организацията на маркетинга от функционална към матрична структура, която да бъде ориентирана както към отделните продукти, така и към отделни проекти на фирмата. Този тип организационна структура може да се представи графично по следния начин:



**Фигура 4** Матрична организационна структура на маркетинга

Матричната структура, в представения вид, преодолява недостатъците на функционалната структура. Характерното за нея, е че властта е разделена между функционалните и продуктовете/проектните мениджъри. Продуктовите мениджъри отговарят за дейностите свързани с развитието на продуктите, докато функционалните мениджъри отговарят за осигуряването на специализирани кадри и съблюдават за успешното следване на цялостната стратегия на фирмата. В този си вид структурата позволява споделянето на ресурси, което означава, че даден служител, който е специализиран в определен аспект на маркетинговата дейност, може да работи по повече от един продукт или проект.

За преминаване от функционална към матрична структура на маркетинговата организация е необходимо да бъдат осъществени следните стъпки:

- Дефиниране на типовете служители необходими за екипите, които ще работят по съответните продукти или проекти.
- Прецизиране на компетенциите на маркетинговите специалисти така, че да отговарят на нуждите на съответните екипи.

- Промяна на компетенциите на продуктовете мениджъри така, че ясно да дефинират отговорностите им спрямо продуктите и екипите, които работят по тях.
- Прецизиране на компетенциите на функционалните мениджъри така, че да се елиминира проблема с двойното подчинение.
- Разработване на критерии за приоритизация на продуктите и проектите. Ако даден служител работи по повече от един продукт или проект, е необходимо той да е наясно кой от тях е с по-голям приоритет.
- Ясно разпределение на бюджетите за отделните продукти и проекти така, че да се избегне евентуална надпревара и конфликти между тях.

### **Използвана литература**

1. Котлър, Ф., Управление на маркетинга, Том 1, Графема, София, 1996
2. Стоянов, Д., Маркетинг в индустрията, С., 2001г
3. Kotler, P., Principles of Marketing 15th Edition, 2014
4. Маринова Ю. и колектив, Икономика на предприятието, УИ-Стопанство, 2009
5. П. Банчев, Т. Кръстевич, Основи на маркетинга, Свищов
6. У. Прайд и О. Ферел, Маркетинг
7. Благоев, В., Маркетинг, изд. ВЕККО, 1998 г.,
8. Щерев, Н., Маркетинг в индустриалната фирма, изд. Стопанство, София, 2007.
9. Щерев, Н., Маркетинг на индустриалното предприятие, УИ-Стопанство, София, 2010