

МАРКЕТИНГОВИЯТ ПЛАНОВ ПРОЦЕС В УСЛОВИЯ НА НЕОПРЕДЕЛЕНОСТ НА СРЕДАТА

Гл. ас. д-р Надежда Веселинова¹

катедра “Стратегическо планиране”, СА “Д. А. Ценов”, гр. Свищов, Р. България

Резюме

Представената разработка очертава глобални тенденции, които са основна алтернатива за предприемаческо и мениджърско поведение в бизнеса. В наситените пазари вече водещи фактори при вземане на управленски маркетингови решения са не толкова обемите, а по-скоро условията, които ги пораждаат. Поради това фирми, които имат системи за управление, ориентирани към достигане на определени параметри, по-бързо и ясно се сблъскват с границите на възможностите на тези параметри. Когато маркетинговите специалисти погледнат зад числата, искат да установят причините. Стремелът към оцеляване в тази неопределеност изисква адекватни системи за управление на маркетинговите дейности. Преодоляването на присъщите за дейността на бизнес организацията дефицити в съвременните условия е пряко зависимо от търсенето и внедряването на по-гъвкави и адаптивни управленски инструменти за повишаване качеството на маркетинговата дейност. Маркетинговото планиране в условия на неопределеност на средата, предполага формулирането на цели и изпреварване на бъдещото развитие, за да имат те шанса да се осъществяват.

Ключови думи: маркетинг, маркетингово планиране, маркетингов мениджмънт; неопределеност на бизнес средата.

JEL: M31, D21,

¹ E-mail: nveselinova@uni-svishtov.bg

MARKETING PLANNING PROCESS UNDER CONDITIONS OF ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY

Head Assist. Prof., PhD Nadezhda Veselinova

department of strategic Planning, D.A.Tsenov Academy of Economics, Svishtov, Bulgaria

Abstract

The article presented outlines global tendencies being the basic alternative of entrepreneurial and management behaviour in business. In saturated markets the leading factors for taking management marketing decisions are not the capacities, but the conditions that cause them. Therefore, companies having management systems focused on achieving certain parameters face the limits of these parameters' potentials faster and more distinctly. When marketing experts look behind the figures they need to find the reasons. Striving to survive in such uncertainty requires adequate systems for management of marketing activities. Overcoming the deficits characteristic for the business organization's activity under present-day conditions depends directly on search for and adoption of more flexible and adaptive management tools for increasing the marketing activity's quality. Marketing planning under conditions of environmental uncertainty presumes setting objectives and overtaking future development, so that they may have the chance to be realized.

Key words: marketing, planning, marketing planning, marketing Management; uncertainty in the business environment.

JEL: M31, D21,

Съществуването на маркетинговите дейности е свързано с осъществяването на редица условия и взаимоотношения с околната среда. Анализът и оценката на състоянието и тенденциите на развитие на дадена стопанска единица се оказват на практика по-лека задача, в сравнение с комплексния анализ на динамично променящата се външна среда по

обясними причини: по-ниската степен на познаваемост; отсъствието на възможност за ефективен контрол; динамичният характер на измененията; огромната пъстрота на реакции и др., които правят особено трудно изследването и оценката на благоприятните и отрицателните въздействия на маркетинг обкръжението върху фирмата. Целта на този анализ е да разкрие как заобикалящата ни среда ще отреагира на обрисуваните от нас характеристики на собствената ни фирма, и обратно – каква стратегия, политика и тактика ще възприемем, за да осъществим поставените цели и подцели. За да постигнем най-добрите резултати от изследването и оценката на характера и силата на влиянието на външната среда върху предприятието, е необходимо разпределение на въздействащите фактори в определени групи на макро, мезо и микроравнище. Рязка граница между тези групи фактори на външната среда, от позицията на йерархичното равнище в стопанския живот, не би било коректно да се постави. Макросредата е представена от силите, на един по-широк социален план, които сили оказват влияние на микросредата. В групата на макрофакторите влизат: социалните, икономическите, технологичните, правно-политическите, културните, както и тези на деловата етика и морал. Влиянието на тези фактори, показва редица специфични характеристики, обуславящи характера, силата и начина на въздействие върху живота на съвременната фирма. Това влияние е преди всичко неконтролируемо от страна на фирмите, участнички в стопанския живот. На практика това означава, че промените в бизнес средата следват собствен ход под влияние на сложна система от макрофактори. Погрешно би било обаче абсолютизирането на тази постановка, защото всяка компания би могла да реагира по различен начин на въздействието на бизнес средата.

За мезоравнището са характерни преди всичко конкурентните фактори, влиянието на пазара, на отрасъла, към който принадлежи компанията, и др. Мезооколната среда се формира от отрасловата, регионалната и институционалната околна среда. При изучаването и оценяването на отрасловата околна среда вниманието заслужава да бъде привлечено върху:

- оценка на стадия на икономическо развитие, в който се развива отрасъла - криза, депресия, оживление, подем;
- извеждане на главни характеристики на отрасъла;

- анализ на концентрацията в отрасъла.

Микрофакторите са непосредствено свързани с въздействието, което оказват междуфирмените връзки на компанията с нейните доставчици, клиенти, посредници, конкуренти и контактна аудитория. Микросредата е представена от силите, имащи непосредствено отношение към самата фирма. Тя включва групата на заинтересованите (т.н. целева околна среда), с която бизнессистемата работи. Микросредата обхваща елементите, с които компанията е в непосредствен контакт. Тук влиянието върху маркетинговата дейност е пряко. От своя страна фирмата също може да въздейства върху тези елементи и да ги насочва към своите нужди.

Съвременната световна икономика справедливо се нарича дигитална икономика. Глобалната и високостандартизирана комуникационна инфраструктура доведе микронизирането на маркетинг усилията на отделния производител до напълно възможна и конкурентноспособна дейност. Нарастването на географския обхват на бизнес дейността на производителите се съпровожда от редица предимства, дигиталната икономика: връзката с клиента става много ефективна и в реално време; електронната информационна връзка производител-потребител обуславя нарастване на конкурентоспособността на производителите; обогатяване и повишаване на ефективността на ползвания маркетинг инструментариум; подобряване на такива съществени аспекти на фирмената дейност като организацията и управлението, логистичната дейност, избора и квалификацията на персонала и др.

Дигиталната икономика предлага предимства и на самите потребители: достъп до много богата информация; достъп до много по-голямо разнообразие; съкращаване на времето за контакти с предпочитаните доставчици; увеличаване силата на купувача в сравнителен план с производителя.

Икономически фактори се оказват решаващи за предприятието въздействия, свързани с доходите, респективно платежоспособността на потенциалните и реални клиенти, жизнения стандарт на избраните целеви пазарни групи, склонността и възможността за спестявания, достъпността на кредитите, промените в позициите на съответната компания-производител в индустриалната и пласментна структура на националните икономики. Маркетологът е длъжен детайлно да следи, анализира,

прогнозира и планира връзките и зависимостите между комплекса от маркетинг дейности и развитието на основните фази по хода на бизнес-цикъла-подем, рецесия, оживление. Използва се богат спектър от показатели за системно проучване на: поглъщателната способност и степен на еластичност на националните или регионални пазари; характера и тенденциите на развитие на икономическите системи; структурите на потребление; зависимост от участие в международните икономически отношения и други фактори на международните маркетингови отношения. Особено съществено значение имат различията в икономическото развитие на отделните национални и регионални пазари.

Социалната значимост на международното маркетинг обкръжение е свързана главно с демографските и културни фактори. Социалната структура в дадена страна (пазар) много често стои в основата на предпочитанията към определени продукти и техните модификации-вид на опаковката, разфасовката, състав и др. Тя обяснява и обосновава спецификата в поведението на клиентите в процеса на вземане на решение за покупка. За да се оптимизират маркетинг усилията на фирмата производител, социалните фактори предлагат съществена информация, особено когато става дума за международен пазар-социално разслоение на обществото, гъстота на населението, величина и структура на заетост на активното население, семеен статус, равнище на култура, възрастова и професионална структура и т.н.

Културата, като фактор на заобикалящата среда, е един от най-сложните обекти на маркетинг анализа и оценката в условията на международните пазари. Съвкупността от материални и духовни ценности, които обществото получава, обогатява и предава на следващите поколения, се третира като една сравнително устойчива система, но също подложена на промени. Промените в културата по своеобразен начин се отразяват на развитието на пазара, което може да обуслови изменения и в маркетинг политиката и практика на компаниите, установени или излизаци на въпросните пазари. Тези изменения могат да стимулират, но със същия успех и да ограничават развитието на бизнеса за отделните предприятия. Съществува невъзможност влиянието на културния фактор на бъде измерено с количествени показатели. Груба грешка е от страна на

маркетинг екипите да подценяват специфичните различия в поведението на клиентите на отделните национални пазари.²

Правната среда може да се очертае по следния начин: световна и регионална правна среда включва международни договорености – организации, конвенции и др.; международни правораздавателни органи – международния съд в Хага, Съд на ЕО.

Национална правна среда обхваща: общото законодателство на една страна; специфичните закони и нормативни актове.

Правната среда произтича от политическата рамка на съответната среда. Международната мениджърска институция е необходимо да познава правната среда във всеки пазар, където оперира, защото законовите, нормативните и подзаконовите актове дирижират и правилата на играта, а развитата пазарна икономика означава добре регулиран бизнес. Това принуждава компаниите да следят отблизо действащите правни норми на приоритетните за нея национални или регионални пазари, пряко или косвено засягащи бизнеса. Най-голямата трудност на анализа и оценката на въздействието на правния фактор е неговата изключителна динамичност и пъстрота, като съдържание и приложимост по страни и региони.

Правителствата, като една от величините на бизнес-средата, въздействат върху международната дейност на фирмите на даден или на територията на световния пазар в ролята на пряк участник, на планиращ, контролиращ, стимулиращ или ограничаващ фактор. Мероприятията, които предприемат отделните правителства, могат да бъдат групирани в три основни направления: такива, които насърчават и улесняват международния бизнес и маркетинг; такива, които препятстват подобни операции; такива, които конкурират или подменят международните сделки на частните компании.

Редица международни универсални и специализирани организации - Световната Търговска Организация, Икономическите комисии към ООН, МВФ и други дават своя принос в правното регулиране на международния бизнес, което задължава всяка компания с международна дейност да проучва и се съобразява с действието на приетите със задължителен или препоръчителен характер норми и правила за участие в международния бизнес. Анализът и оценката на въздействието на правно-политическия фактор на ММО

² Каракашева, Л. „Международен маркетинг”, Издателство „Призма”, 2012 г., с. 32

върху дейността на съвременната фирма обхваща твърде богат спектър от направления, между които особено внимание заслужават: държавен контрол върху външно-икономическата дейност на фирмите; стимулиращи дейности на държавата; финансови дейности на държавата; информационни функции на държавата; задгранични дейности на държавата.³

В процеса на анализа и оценката на правно-политическия фактор е необходимо да се отчете и ролята на неправителствените организации.

В съвременната епоха технологичните фактори показват нарастваща роля и значение най-вече в отраслите, предлагащи наукоемка продукция. Изследването на въздействието на технологичния фактор има за цел да разкрие равнището на технологично развитие на територията на даден пазар, да предложи достатъчно вярна и пълна информация за обосноваване на технологична конкурентна способност на предлаганата продукция. В условията на международното конкурентно обкръжение за редица продукти технологичното изпълнение е решаващо за равнището на конкурентоспособност. В тези случаи производителите съсредоточават усилията си върху непрекъснатото технологично подобряване на предлаганите продукти, което по правило води и до намаляване на себестойността. Това създава условия за постигане на специфични конкурентни предимства на международните пазари с предлагането на системно подобряване в технологично отношение продукти.

Влиянието на международната конкурентна среда най-тясно е свързано с различните типове пазарни конкурентни структури, разграничавани на основата на показатели като: характеристика на самите продукти, брой на продавачите, интензивност на предлагането, мястото и ролята на ценовата конкуренция, значението на неценовата конкуренция и др.

Конкурентните фактори оказват влияние върху предприятието и чрез измененията в интензивността или силата на конкуренцията. Готовност на фирмата своевременно да анализира, оценява и предвижда заплахата от нови продукти или заместители. В съвременните условия за развитие на МИО и глобализация на фирмената дейност решаващо значение придобива качеството, конкурентните цени, модификацията на

³ Каракашева, Л. „Международен бизнес”, Издателство „Призма”, 2009 г., с. 54

продуктите. Особено значение днес се отдава на управлението на тоталното качество, като решаващ критерий за успех в конкурентната борба на международния пазар.

Специфична характеристика на съвременното международно конкурентно обкръжение е нарастващото значение на гъвкавото ценообразуване като силно конкурентно оръжие. В условията на глобалния маркетинг нарастващо значение придобива тенденцията на фирмено обединяване като начин за противодействие на слабости и повишаване на конкурентни възможности - стратегически международни съюзи, т.е. "Един стратегически международен съюз е бизнес отношение, установено от две или повече компании за сътрудничество с цел взаимна изгода и разделяне на риска в постигането на общите цели".

В допълнение на своя размер и пазарен потенциал чуждестранните икономики имат и други показатели, които влияят върху маркетинговите програми, включително тези, получени в резултат от физическото наличие в държавата и географските такива. Природните ресурси на държавата включват всички действителни и потенциални форми на богатство, предоставено от природата. За международния маркетинголог, например земята е важна, когато е свързана с гъстотата на населението и потенциалните дистрибуторски проблеми. Друга причина за изучаване ресурсите на една държава е оценката на бъдещите икономически перспективи. Значение има и познаването на топографията на държавата. Тя включва повърхността на земята, включително реки, езера, гори, пустини, планини. Международния търговец трябва да анализира топографията, за да реши маркетинговите и логистични проблеми. Друго измерение на физическата обезпеченост на една държава е климата. Климатичните изисквания могат да наложат модификация на продукта, опаковката, дистрибуцията.

През последните десетилетия на изминалия и началото на нашия век все по-ясно се утвърждава господството на неолибералните течения в идеологията, политиката, а от там и в отношенията към икономиката. На практика това означава ограничаване ролята на държавата и прехвърляне върху пазарния механизъм на отговорността за най-рационалното и ефективно разпределение на ресурсите, съответно на инвестициите за икономическо развитие, като се предостави свободата на избора пред предприемачите и потребителите. Това води до разширяване на полето за дейност на международните

компании в условията на ограничените действия на държавните системи за регулиране в сферата на данъчното и митническото облагане, защитата на социалните права на работещите, движението на международните капитали и др. Заслужава внимание фактът, че тези процеси показват различно развитие в богатите и бедните страни. Друга особеност е свързана с това, че в системата на стоково-паричното стопанство се интегрират нови страни и региони, което засилва неравномерното развитие и разширява амплитудата в степента на жизнения стандарт, равнището на конкурентоспособност и пазарните позиции на отделните национални икономики и самите компании. Като фактор на конкурентната борба на преден план излиза научно-техническия прогрес, към всичко това се прибавя и настъплението на крупните глобални корпорации. На основата на развитието на тези процеси набира скорост и една устойчива миграция на населението, превърнала се в сериозен фактор за промените в международната бизнес среда.

В условията на глобализация на световната икономика се променя действието а на традиционните фактори на конкурентоспособността на националните икономики. Глобализацията оказва сериозно влияние върху фирмената дейност. Променят се националните пазари по посока към тяхната типизация, променят се системите от ценности като основа за поведението на потребителите, като субект на икономическия, политическия и културен живот. Глобализацията оказва съществено влияние и върху межкултурното общуване в процеса на усвояване на нови пазари или въвеждането на нови продукти, налага се все по-често адаптацията на продуктите по пътя на тяхната модификация с цел трайно установяване на пазарно присъствие на чуждите пазари. Проблемът с глобализацията има и своето политическо, социално и културно измерение, което не може да бъде пренебрегвано или подценявано и като един последващ ефект върху световната икономика и търговия, и като процес със собствена специфика и влияние върху международните икономически отношения.

Фирмата винаги е била свързана с обкръжаващия свят, тя винаги е работила за този свят. Но тази връзка с обкръжаващия свят, диалогът на фирмата с него се оказват различни за различните периоди от развитието на бизнеса и предприемачеството. Една е била картината на диалога фирма - обкръжение в индустриалната епоха. С различна картина на този диалог са отделните етапи на индустриалната епоха.

Съвършено друга е и ще става друга картината на диалога фирма-обкръжаваща среда в постиндустриалната епоха. Различна се очертава картината на отделните етапи на постиндустриалната епоха не само спрямо картината на този диалог от етапите на индустриалната епоха. Със съществена разлика се откроява диалогът във всеки следващ етап на постиндустриалната епоха спрямо предходния етап на същата епоха.

Основните изменения в диалога фирма - обкръжение се налагат от настъпилата промяна в икономическите реалности, от прехода от реалности, характерни за индустриалната епоха, към реалности, характерни за постиндустриалната епоха. Става дума за преход от бизнес епоха със закономерности към бизнес епоха без закономерности, от епоха, когато доминира икономиката на предлагането, към епоха, доминирана от икономиката на търсенето, от епоха на всепоглъщащи пазари (т.е. на ненаситени пазари) към епоха на наситени пазари, от епоха на некапризни към епоха на капризни пазари, от епоха на доминиране на производствения стереотип към епоха на доминиране на пазарния стереотип, от епоха на немаркетингова към епоха на маркетингова икономика, от епоха на първичен маркетинг към епоха на маркетинг микс и оттам към епоха на стратегически маркетинг, от епоха на борба за преразпределение на съществуващи пазари към епоха на борба за формиране на нови пазари, от епоха на бизнес подражание към епоха на оригинален (уникален) бизнес, от ера на стабилни технологии към епоха на плодотворни и изменчиви технологии, от епоха, когато вниманието на обществото към фирмата се превключва от икономическите ползи, които тя носи, от нейната роля за икономическия растеж към недостатъците и негативните последици от дейността на фирмата, към служба на фирмата в името на нови, по-сложни цели, от бизнес, основан на философия на ръста, към философия на бизнес, основан на модерно предприемачество, от епоха на рационализъм към епоха на гъвкаво приспособяване, от епоха, когато фирмата доминира над обкръжението, към епоха, когато фирмата е доминирана от обкръжението, от епоха на благоприятна и доброжелателна бизнес среда към епоха на недоброжелателна бизнес среда, от епоха, когато на фирмата се гледа като на „свещена крава”, към епоха на „подозрителност” и възискателност за нова роля на фирмата.

Този преход от една към друга епоха се дължи на успехите и резултатите, до които довежда закономерно предходната епоха. Успехите и резултатите на производствения стереотип например довеждат до неговото отричане и заместване от пазарния стереотип.

Успехите и резултатите на първоначалния стадий на пазарния стереотип довеждат до неговото отричане и заместване с нов стадий на пазарния стереотип.

И тези изменения в диалога фирма – обкръжение и произтичащите от тази промяна изменения в начина на формиране на стратегическото бъдеще на фирмите стават с такава динамика, че тя не се улавя много често от самите фирми. „Стратегическото планиране – писа Филип Котлър още в средата на 80-те години на XX век - връхлетя във фирмите през 60-те години. Всичко се случи така бързо, че много маркетинголози все още не го забелязват”

И ако маркетинголозите в развитите пазарни икономики трудно са забелязали връхлитането на стратегическото планиране и стратегическия маркетинг, то незрелите условия на бизнеса в България допълнително затрудняват способността те да бъдат забелязани и приложени в българската практика. Именно това обстоятелство налага вниманието да бъде фокусирано върху анатомията на стратегическото мислене и да се помогне чрез това за освобождаването на теорията, практиката и обучението от стереотипите на миналото, от мисленето, схващанията и практиката, характерни за индустриалната епоха.⁴

Съществена характеристика на външната среда, чрез която тя влияе върху икономическите агенти, е и нейната неопределеност. Неопределеността на външната среда представлява възможните промени в природните процеси, в потребностите, в потребителското поведение, във вида на използваните технологии, в пазарната среда, в политическата ситуация – влияеща на икономическото поведение и пр.

Неопределеността е компонент и на икономическата среда. Тя е функция на обстоятелствата, възникнали като резултат на такива променливи като търсене и предлагане на стоки и услуги, на производствени фактори, на пари и пр. В дълбочина това означава, че икономическата неопределеност е резултат на решенията – вземани на основата на различни критерии – свързани с избора на определен вид поведение било то от страна на потребителя, на инвеститора, на собственика и т.н. Т.е. икономическата

⁴ Манов, В. Новата парадигма на диалога фирма – обкръжаваща среда, сп. Алтернативи, 2, с. 2

неопределеност е следствие на различните знания, на различната информация и на различните начини на тяхното приложение, при различни обстоятелства⁵.

Икономическата неопределеност се представя от голямото множество променливи, чието поведение не винаги е възможно да се предвиди. Още по-трудно е това да стане с необходимата точност.

И ако маркетинговете в развитите пазарни икономики трудно са забелязали връхлитането на стратегическото планиране и стратегическия маркетинг, то незрелите условия на бизнеса в България допълнително затрудняват способността те да бъдат забелязани и приложени в българската практика. Именно това обстоятелство налага вниманието да бъде фокусирано върху **анатомията на стратегическото мислене**⁶ и да се помогне чрез това за освобождаването на теорията, практиката и обучението от стереотипите на миналото, от мисленето, схващанията и практиката, характерни за индустриалната епоха.

Много важно е да се осъзнае, че вътрешнофирменото планиране претърпя значителна еволюция не само в конкретните си форми, но преди всичко в своите определящи принципи. Стратегическото планиране и управление са най-съвременната модификация на вътрешнофирменото планиране и управление. Кардиналните изменения в развитието на вътрешнофирменото планиране към стратегическото планиране, протекли през 60-те и 70-те години на XX век, доведоха до своеобразен „бум“ на стратегическото планиране. Този бум се характеризира с такова планиране, което не е насочено навътре във фирмата, а навън от нея, към нейното социално-икономическо, политическо, екологическо и технологическо обкръжение. Този преход означава скъсване с представата за фирмата като затворена система и преход към възприемане на фирмата в качеството ѝ на отворена система.⁷

Към тези условия и взаимоотношения се поставят двустранно редица изисквания, от нормалното изпълнение на които зависи тяхното протичане. Липсата на посочените по-горе условия внася допълнителни смущения в маркетинговата система, които могат да

⁵ Лазаров, Р. Икономическата неопределеност - феноменът на външната среда, сп. Диалог, 3, 2004 г., с. 53

⁶ J. Roger Marrison, James G Lee, The anatomy of strategic thinking - in Barton A Weitz and Robin Wensley and authors, Strategic marketing, p. 488-496.

⁷ Манов, В. Новата парадигма на диалога фирма – обкръжаваща среда, сп. Алтернативи, 2, с. 2

такава степен да я отклонят от предвижданото развитие, че да се затруднят твърде много условията за оперативното регулиране и намаляване влиянието на отклоненията и да се получат неблагоприятни резултати.

От друга страна, поради настъпващите смущения във вътрешното ѝ състояние, маркетинговата система оказва влияние в тези взаимоотношения, като сама внася в тях редица колебания.

Това означава, че правилното управление на маркетинговите системи изисква да се намалява влиянието на смущенията и да се развиват тези взаимоотношения по възможно най-благоприятния начин според изискванията, които се поставят за неговото успешно протичане.⁸ По думите на Нортън Пали “маркетинговата функция е продължение на общата политика до степеня, в която цялото предприятие съществува и е организирано като система от бизнес дейности за задоволяване изискванията на пазара при някаква печалба”.⁹

Следователно маркетингът става ключово понятие за каквато и да е планова дейност. Огромната важност на маркетинговите перспективи в бизнес планирането изисква маркетинговото планиране и стратегия да бъдат признати като внасящ принос в усилията за общото планиране на широка основа, като едновременно се ръководят от общото планиране.

Изграждане на инфраструктура на маркетинговото планиране в бизнес организациите е възможно да бъде изпълнена за определен период от време и следва да се извършва на етапи. Казаното е предпоставка за това, че е необходимо при изграждане на маркетингова планова система да се състави алгоритъм за изграждане Осигуряващ от една страна рационалност, от друга, равномерност при използване на заетите специалисти, а също и непрекъснато протичане на маркетинговия процес в случаите, когато системата на маркетинговото планиране се внедрява в действащо звено. Последователността при изграждането на маркетинговата планова система следва да бъде така подбрана, че да съответства на технологията на извършваните в управляваната система маркетингови дейности, като се създаде една логическа връзка при функционирането на маркетинговата планова система. Такава концепция осигурява съответствие със степента на различните изисквания в зависимост от конкретните условия.

⁸ Славова И., Планиране и прогнозиране, НБУ София 2009, с. 18

⁹ Koshnik W.J., Dictionary of Marketing, 1996, part II p.773

*** **

В заключение би могло да се посочи, че маркетинговото планиране е необходимо да се основава на планиране, което задава плановите стойности, които се сравняват с реално постигнатите в определени отчетни периоди. Поради тази причина е необходимо планиране, служещо за основа на управлението на маркетинговата система. Проблемите на маркетинговото планиране са станали толкова многообразни, че се налага деференциране на тази дейност според мащаба на бизнес организацията. В малките и средни фирми се препоръчва оперативните маркетингови планове да се обединят с бюджетите. В този случай бюджетите не представляват само правомощия за изразходване, а подпомагат регулирането на поставените цели, т.е. бюджетиранието се използва активно като инструмент на системата на маркетинговото планиране.

Използвана литература:

1. **Каракашева, Л.** „Международен бизнес”, Издателство „Призма”, 2009 г.
2. **Каракашева, Л.** „Международен маркетинг”, Издателство „Призма”, 2012 г.
3. **Лазаров, Р.** Икономическата неопределеност - феноменът на външната среда, сп. Диалог, 3, 2004 г.
4. **Манов, В.** Новата парадигма на диалога фирма – обкръжаваща среда, сп. Алтернативи, 2
5. **Славова И.**, Планиране и прогнозиране, НБУ София 2009
6. **Koshnik W.J.**, Dictionary of Marketing, 1996, part II
7. **J. Roger Marrison, James G Lee**, The anatomy of strategic thinking - in Barton A Weitz and Robin Wensley and authors, Strategic marketing,