

ПРИЛОЖНИ ИЗИСКВАНИЯ КЪМ ЧОВЕШКИЯ КАПИТАЛ ПРИ СЪЗДАВАНЕ НА ЛИДЕРСТВО НА МАРКЕТИНГА

Николай Щерев¹

Резюме

Независимо, че много трудно може да се говори за теоретични и за приложни изисквания към създаването на лидерството на маркетинга в управлението, могат да се изведат тези организационни изисквания, които представят схематичните взаимовръзки между отделните елементи на управлението чрез маркетинг.

Идентифицирането и извеждането на едни такива приложните изисквания към човешкия капитал, свързани със създаване на лидерството на маркетинга, очертава „пътя на организационно съвършенство“, който може да доведе до постигане на очакваните и най-желани пазарни резултати. От тази гледна точка, познаването на тези приложни изисквания може да се разглежда като инструмент за опознаване на средата около бизнеса и съответно да служи като ориентир за следващо подобряване на маркетинговата практика и респ. организационно усъвършенстване на самата бизнес организация чрез усъвършенстване на маркетинговата ѝ организация.

Съобразно горното, основен акцент в настоящата статия е поставен върху изучаване на приложните аспекти на лидерството на маркетинга посредством създаване, изпълнение и поддържане на лидерство на човешкия капитал при управлението на бизнеса.

Ключови думи: лидерство на маркетинга, маркетингова организация, маркетингови компетенции

JEL: J24, M31, M54

APPLICABLE REQUIREMENTS FOR HUMAN CAPITAL IN ESTABLISHING MARKETING LEADERSHIP

Nikolai Sterev²

Summary

Despite that it can be very difficult to talk about theoretical and applied requirements for establishing marketing leadership, we can find out those marketing organizational issues that could be found as interactions between the different elements of management through marketing.

¹ Проф. д-р Николай Щерев, катедра „Индустириален бизнес“ - УНСС, ind.business@unwe.bg

² Nikolai Sterev-Professor PhD, Department of “Industrial Business” UNWE, ind.business@unwe.bg

Identifying and describing some basic requirements to contemporary human capital that correspond to establishment of marketing leadership, could be used as an obvious "organizational business excellence" that could be found as result of the most desired marketing management's outcomes. From this point of view, you could find out that these applicable requirements will prove to be a tool for exploring the marketing environment of any business, and to help business management for further improvement of marketing practice and respectively for establishing organizational scheme of marketing excellence.

Accordingly, the main focus of this article is given to the study of the applied aspects of marketing leadership established, used, and maintained in the leadership of human capital in business management.

Key words: marketing leadership, marketing organization, marketing's competencies

JEL: J24, M31, M54

1. РОЛЯ НА МАРКЕТИНГОВАТА ОРГАНИЗАЦИЯ В УПРАВЛЕНИЕТО НА МАРКЕТИНГА

Основен приложен въпрос, свързан с правилното и точното разпределение на компетенциите между човешкия капитал на една бизнес организация по управление на маркетинга, е определянето на ролята и мястото на управлението на маркетинга при управлението на фирмата като цяло. При това основен проблем е съсредоточаването на задължения при управление на маркетинга в дадени длъжности/звена и в същото време „размиване“ на отговорността от управлението на маркетинга между различни управленски равнища и звена в организацията. Постигането на правилния баланс между задължения и отговорност е ключов за постигане на организационно съвършенство и използване на лидерството на маркетинга като инструмент за ефективно лидерство на маркетинга.

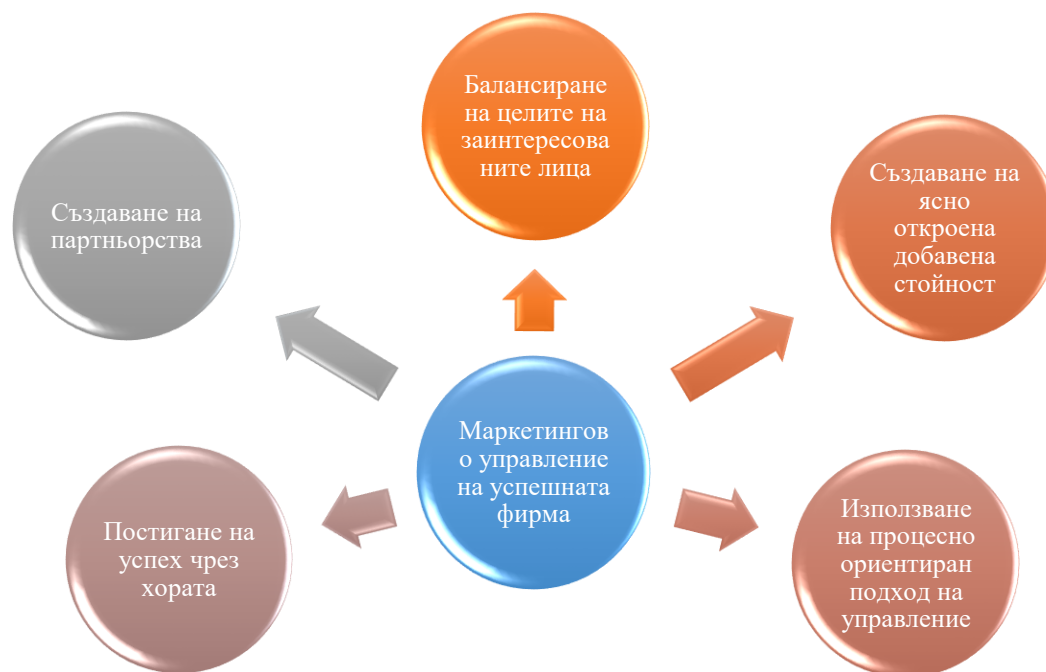
Разкриването на ролята на маркетинговата организация в управлението на маркетинга е свързано с въвеждане на понятието „добра управленска практика“. В теорията, като „добра управленска практика“ се дефинира тази, която позволява на бизнес организацията да достигне и устойчиво да подобрява равнището на изпълнение на своите основни и спомагателни дейности като посреща и дори превишава очакванията на своите собственици и мениджъри. Инструментите, необходими за постигане на лидерството на маркетинга, се основават на доброволното сътрудничество, реализирано между служители, ръководители и собственици.[2]

Съобразно горното, могат да се открият 5 съществени особености на маркетинговата организация, свързана с изпълнението на „добрите управленски практики“ при управление на маркетинга (Фигура 1):

- **Постигане на баланс в целите на бизнес организацията:** при управлението на маркетинга е важно целите на фирмата (често това са цели и на самите ръководител – б.а.) да не са в противоречие с целите на клиентите или с целите на

персонала. Основната теза на съвременното управление чрез маркетинг е използване на подход, чрез който различните заинтересовани групи „работят“ заедно за пазарния успех на фирмата.

- **Създаване на добавена стойност за потребителите:** наличието на пазарен успех се свързва с „подялбата“ на добавената стойност между различните заинтересовани лица. Това означава, управлението чрез маркетинг следва да се основава на ясно дефинирана добавена стойност, която потребителят получава при покупката си от фирмата
- **Използване на процесно ориентиран подход на управление:** това разчупва традиционната функционална организация на маркетинга като сближава отделните функционални звена. Например, в практиката често рекламната функция е отделена от продажбената функция, при което търговските агенти са принудени да използват комуникационни инструменти, в чиято ефективност и значимост може да не са напълно убедени. В съвременния маркетинг, продажбата е процес, който започва с комуникационни усилия преди да е извършена покупката, преминава през различните продажбени действия на търговския персонал и често приключва с комуникационни действия след извършената покупка. Всичко това изисква фирмата и респ. маркетинга, да се управлява чрез използването/конструирането на един единствен производствено-продажбен процес.
- **Постигане на успех чрез хората:** маркетинговият персонал е непрекъснато на „бойното поле“ на пазара. Това предполага, че техните знания и умения са от съществена важност за пазарния успех на фирмата. Нещо повече, тези знания и умения трябва непрекъснато да бъдат усъвършенствани, за да отговорят на непрекъснатата промяна на пазара и клиентите.
- **Създаване на партньорства вътре и извън организацията:** маркетинговия/продажбеният специалист трябва да бъде партньора, който всеки клиент търси. Нещо повече, отделните маркетингови специалисти не бива да се приемат като конкуренти за бонуси, награди и др. стимули, а като съдружници, които трябва заедно да изведат компанията на лидерски позиции на пазара.



Фигура 1. Схематичен модел на „добрите управленски практики“ при управление на маркетинга

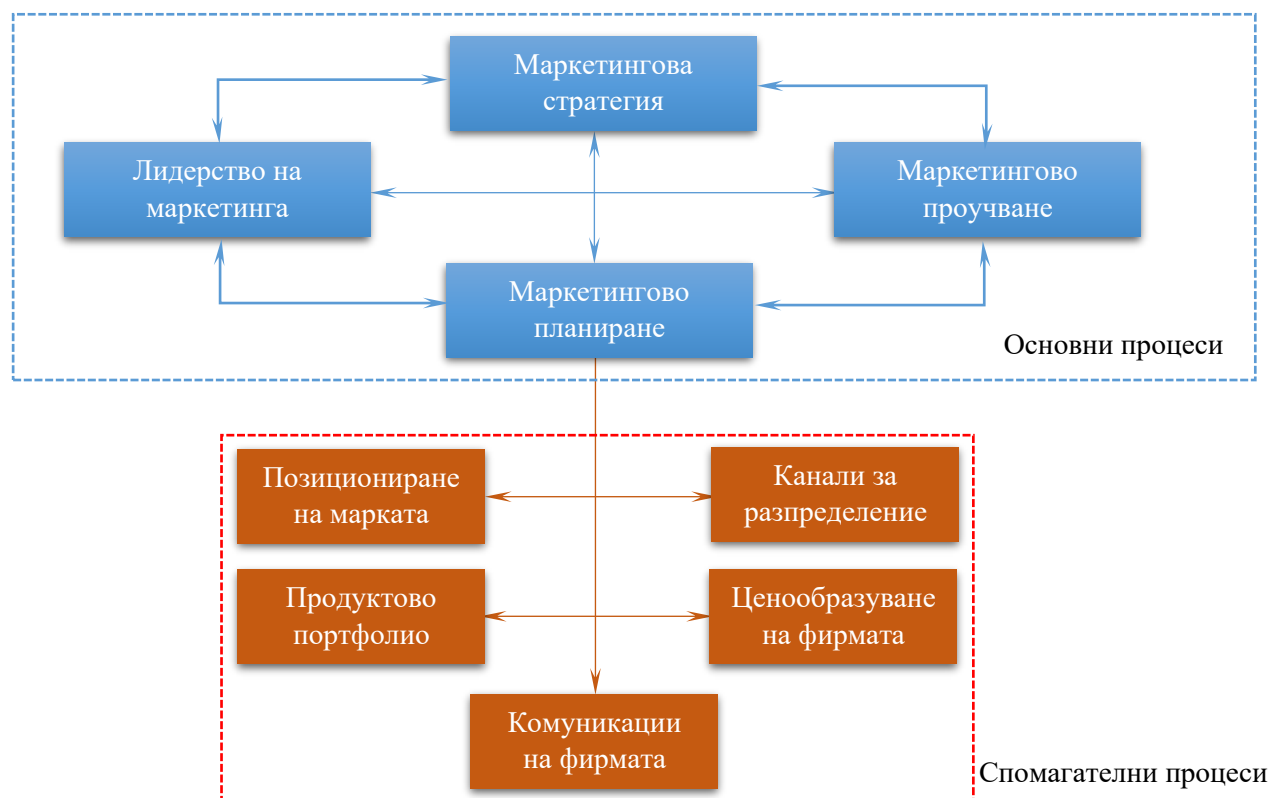
Основният механизъм на постигане на успех на лидерството на маркетинга се дължи на следните особености, характеризиращи „добрите управленски практики“ на съвременния маркетинг:

- Пазарният успех, основан на лидерството на маркетинга, се постига в резултат от приемане и използване на стройна система от принципи и правила за изграждане, функциониране и управление на маркетинга.
- При успешните пазарно ориентирани фирми, основната цел, която се залага и като цел на управлението на маркетинга е устойчиво нарастване на печалбата, т.е. нарастване на печалбата в дългосрочен план. Наред с това се постига балансираност на печалбата с растеж на пазара.
- При успешните пазарни фирми, маркетинговите и пазарните принципи, изразяващи основните и фундаменталните закони на управлението на маркетинга са преведени на работен език, достъпен за всяко едно работно място в организацията.
- За постигане на пазарен успех, лидерството на маркетинга се използва като инструмент за поддръжка на управленските решения. Независимо от това, организацията на маркетинга е в тясно взаимодействие с организационните звена и елементи, характеризиращи основните за бизнес организацията процеси, които носят жизненоважния успех на компанията.
- За усъвършенстване на „добрата маркетингова практика“ се използва принципа на подобрене на бизнес процесите като се идентифицира стратегическата насоченост на управлението на маркетинга и се извежда необходимостта от допълнително обучение на хората в бизнес организацията.

Разкриването на мястото на лидерството на маркетинга изисква да се открият основните процеси, свързани с възприемането на „добрите управленски практики“ при управление на маркетинга. Идентифицирането на основните маркетингови процеси е свързано със следните предизвикателства:

- Всички процеси, характеризиращи управлението на маркетинга, са ясно дефинирани и са обвързани в разбираема и логически обоснована система.
- Всеки един от основните маркетингови процеси, трябва да изисква специфична комбинация от знания и умения, чрез комбинацията от която се създава добавена стойност и се постига устойчив растеж на печалбата и на продажбите на пазара.
- Всеки от тези маркетингови процеси се разглежда не само като елемент от даден управленски процес, но и има статута на самостоятелен процес в бизнес организацията, който самостоятелен процес има необходимост от собствено, респ. вътрешно, подобрене и усъвършенстване. По този начин, всеки един от процесите, характеризиращи управлението на маркетинга, може да бъде подобряван индивидуално, независимо от другите процеси, но постигането на пазарен успех изисква непрекъснато и системно подобряване на всички процеси едновременно.
- Подобряването на маркетинговата практика се основава на принципите на усъвършенстване на бизнес процесите като основният инструмент е този на „бенчмаркинг“ като подобрието се реализира чрез сравнение с напредъка при изпълнението на другите процеси в управлението на маркетинга на фирмата, както чрез сравнение с изменението на подобни процесите в други фирми от пазара или извън него.
- Подобряването на „добрата маркетингова практика“ изисква да се оцени нивото на зрялост на процеса като могат да си използват разнообразни скали за тази оценка. Използване на идентифицираното ниво на зрялост на процеса като отправна точка за последващо негово подобрене е свързано с установяване на ясно разбиране на ефективността на отделните маркетингови практики и съответно, различните нива на зрялост могат да се приемат като ясни указания за това как, къде и защо да се подобри процеса.

Маркетинговите процеси, характеризиращи „добрите управленски практики“ на лидерите на световния пазар могат да се представят в следния модел (Фигура 2).



Фигура 2. Примерни основни и спомагателни маркетингови процеси, характерни за „добрите управленски практики“

Особеностите на всеки един от маркетинговите процеси могат да се сведат до следните:

- **Маркетинговата стратегия** се дефинира като основен маркетингов процес, при който еднозначно се дефинират основните цели ориентири на маркетинговото управление на фирмата, вкл. и ясно и разбираемо описание на добавената стойност за клиентите на фирмата.
- **Маркетинговото планиране** е друг основен процес, при който се идентифицират основните задачи, свързани с изпълнението на маркетинговата стратегия, както и се идентифицират основните пазарни действия, заложи в изпълнението на маркетинговата програма. Необходимо е да се има в предвид, че маркетинговият план непременно трябва да поддържа изпълнението на маркетинговата стратегия във всяко едно отношение.
- **Маркетинговото проучване** е третия основен процес в обхвата на управление на маркетинга, който дава информация за фирмата и резултати от нейната дейност, както и информация за конкурентите (чрез инструментите на бенчмаркинг). Маркетинговата информация, събрана чрез реализиране на този процес се използва при: разработване на различни стратегии, вкл. и маркетинговата стратегия; разработване на различни планове, вкл. и маркетинговия план; определяне на позицията на фирмата на пазара.

- **Лидерството на маркетинга** е основен процес, чрез който се създават необходимите условия всеки един от участниците в маркетинговия процес по създаване, производство и продажби на продукта да разбира своето място за развитието на фирмата чрез създаване на специфични знания и умения.
- **Позиционирането на марката** е спомагателен процес при който се създава подходящо обещание на производителя, свързано с поддържане на определен имидж в съзнанието на потребителите. Позицията на марката представлява резултат от фирмените действия по изграждане на определено продуктово предложение, което има специфични характеристики и точно определена цена.
- **Продуктовото портфолио** е спомагателен процес, свързан с управлението на продуктите. При провеждане на процеси се има в предвид, че всеки един продукт трябва да създава специфична ценност за потребителите, както и че съвкупността от всички продукти (продуктовото портфолио) се отразява на позицията на фирмата.
- **Комуникациите на фирмата** е спомагателен процес, чрез който фирмата представя съобщения до заинтересованите контактни аудитории. Изпълнението на процеса се приема като първата стъпка за създаване на лоялност на потребителите.
- **Ценообразуването на фирмата** е друг спомагателен процес, чрез който се определя цената на фирмата. Важността на този процес се определя от факта, че цената определя маржа на печалбата на фирмата спрямо ценността на продукта, както и поради факта, че цената е свързана с позицията на фирмата.
- **Каналите за разпределение** е спомагателният процес, при който се създават и управляват тези ефективни канали за разпределение и продажба на продуктите, чрез които продуктите достигат до целевите потребители. Изборът на ефективни канали се свързва с установяването и възприемането на добавената стойност на продукта и нейното създаване по веригата на ценността канала за разпределение.

2. ИЗИСКВАНИЯ КЪМ ЧОВЕШКИЯ КАПИТАЛ ПРИ ИЗГРАЖДАНЕ НА ЛИДЕРСТВО НА МАРКЕТИНГА В БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Съобразно представената дефиниция за процеса на **лидерството на маркетинга**, той се определя като един от основните маркетингови процеси, чрез който процес се създават тези необходими условия предпоставки, които определят ясното разбиране и приемане от всеки един от участниците в маркетинговата организация за своето място, роля и необходими компетенции по създаването, производството и продажбата на продуктите на фирмата.

От тази дефиниция следва, че в резултат от изграждане на лидерство на маркетинга се постигат 3 основни резултата:

- Налице е ясно обособена маркетингова организация с ясни и разбираеми от всеки един участник основни задължения и отговорности, както и ясно очертани

необходимите ключови знания и умения за изпълнение на специфичните за всеки един служител или работник задачи по създаването, производството и продажбите на продукти.

- Налице е високо мотивиран продажбен екип, който е партньор както на потребителите, така и на всички останали звена и отделни индивиди в организацията на фирмата.
- Налице е ясно дефинирана и изградена бизнес култура, която се основава на дефинирана и разбираема добавена ценност от продуктите за потребителите. Като част от бизнес културата се приема и възприетата ориентация на персонала на фирмата за всяка една позиция в организационната структура към познаване и разбиране на позицията на фирмата на пазара и съответно създаване на стремеж, респ. вътрешен мотив, не само да я запазва, но и устойчиво да я подобрява.

Разбира се, постигането на лидерство на маркетинга, което да отчете посочените четири резултата, не е лесна задача. В отделните представители на бизнеса някои от компонентите могат да бъдат застъпени в различна степен, а тяхната съвкупност може да служи като критерий за оценка степента на зрялост на процеса на лидерство на маркетинга.

Разбирайки сложността на изпълнение на „добрите управленски практики“ при създаване и използване на лидерство на маркетинга могат да се открият 10 равнища на зрялост на процеса, които в различна, еволюционно подредена степен, създават необходимата: *маркетингова организация; маркетингов екип; и маркетингова бизнес култура.*

- Равнище на зрялост **1.**
 - *маркетингова организация:* фирмата разполага с отдел “Маркетинг и/или Продажби”.
 - *маркетингов екип:* основното изискване е за наличие на продажбена експертност на маркетинговия и/или на продажбения персонал).
- Равнище на зрялост **2.**
 - *маркетингова бизнес култура:* маркетинговите дейности и задачи са ориентирани към задоволяване на нуждите на потребителя.
- Равнище на зрялост **3.**
 - *маркетингова организация:* изпълнението на присъщите маркетингови задачи и отговорности изкисват специфични умения за оценка на нуждите на потребителя.
 - *маркетингов екип:* уменията на търговския персонал се усъвършенстват чрез непрекъснати обучения.
 - *маркетингова бизнес култура:* налице е бизнес култура, според която маркетинговият екип е сред приоритетните структурни и организационни звена във фирмата.
- Равнище на зрялост **4.**
 - *маркетингова организация:* организацията на маркетинговата дейност е насочена към повишаване капацитета на маркетинговия процес.

- *маркетингов екип*: налице е единство на маркетинговия план и на плана по УЧР що се отнася до създаването, развитието и усъвършенстването на маркетинговия екип във фирмата.
- *маркетингова бизнес култура*: налице е ясно дефиниран и разбираем компетентностен профил на членовете на маркетинговата организация, ориентиран към растеж на продажбите.
- **Равнище на зрялост 5.**
 - *маркетингова организация*: членовете на маркетинговият екип работят в тясно сътрудничество с членовете на финансовия и производствения процеси.
 - *маркетингов екип*: фирмата е наела високо мотивирани маркетингови лидери, готови да бъдат и ментори на членовете на маркетинговия екип.
 - *маркетингова бизнес култура*: налице е ясна ориентация към проактивно действие на маркетинговия екип.
- **Равнище на зрялост 6.**
 - *маркетингова организация*: маркетинговият екип има отговорността и правомощията да управлява дейността на фирмата по един интегриран начин.
 - *маркетингов екип*: маркетинговите ръководители са възприели културата „да създават маркетинг“ и често дават указания или държат мотивиращи речи пред останалите звена във фирмата.
 - *маркетингова бизнес култура*: налице е ясна култура на непрекъснато самоусъвършенстване на маркетинговия екип, която култура се пренася към други бизнес звена в организацията.
- **Равнище на зрялост 7.**
 - *маркетингова организация*: определят се като „бенчмарк позиция“, с която да се сравняват маркетинговите организации в други компании.
 - *маркетингов екип*: постига се пълна интеграция между отделните маркетингови процеси и звена, чрез което се постига желаната позиция на пазара, основана на добавената стойност за потребителите.
 - *маркетингова бизнес култура*: налице е ясно разбираема бизнес култура, която институциализира потребителската ценност като основа за изпълнението на различните бизнес функции във фирмата.
- **Равнище на зрялост 8.**
 - *маркетингова организация, маркетингова бизнес култура*: ръководителите на маркетинговия екип са признати от членовете на другите организационни звена и структури като най-добрите, както и ръководителите са ориентирани към нуждите на потребителите и пазарите.
 - *маркетингов екип*: често се използват като обучаващи в другите бизнес звена на фирмата.
- **Равнище на зрялост 9.**
 - *маркетингова организация*: маркетинговата структура се определя като „най-добрата управленска практика“ в сектора.

- *маркетингов екип*: маркетинговият екип се само-възпроизвежда като използва ясни и разбираеми процеси на само-обучение, самоконтрол и развитие на отделни членове и на целия маркетингов екип.
- *маркетингова бизнес култура*: фирмата се определя като работно място, вдъхновяващо най-добрите маркетингови специалисти.
- Равнище на зрялост **10**.
 - *маркетингова организация, маркетингов екип, маркетингова бизнес култура*: фирмата се определя като най-мотивиращата личното и професионалното развитие организация, която е притегателен център за „най-добрите“ кандидати за маркетинговия екип от успешни компании и най-добрите световни университети.

Разбирането за степента на зрялост се основава не на декларираните условия, при които функционира маркетинговия процес във фирмата, а на реално показани резултати, чиито доказателства могат да бъдат открити във вътрешно-документалния оборот във фирмата.

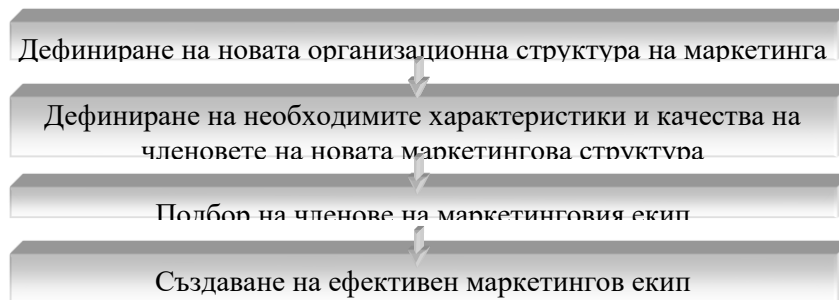
Примери за доказателства по отделни равнища на зрялост на процеса на лидерство на маркетинга са представени на Таблица 1.

Таблица 1. Възможни доказателства за лидерство на маркетинга

Елемент на лидерство на маркетинга	Документ
<i>1. Маркетингова организация</i>	Схема на организационната структура на фирмата
	Отчет от атестации на маркетинговия персонал
	План за развитие на ЧР в маркетинговото звено)
	Правилник за системата за управление на качеството, процесна структура във фирмата
	Правилник за дейността на фирмата, взаимодействие между различните структурни звена
	Доклади, отчети, искания свързани с дейността на маркетинговото звено
<i>2. Маркетингов екип:</i>	Схема на организационната структура на фирмата
	Длъжностни характеристики и членовете на маркетинговия екип
	Система за управление на човешките ресурси, план за подбор, обучение и развитие на маркетинговия персонал
	Маркетингова стратегия и маркетингов план, стратегически и оперативни отговорности и задължения на членовете на персонала
	План по УЧР, план за обучение на персонала във фирмата
	Отчети от атестации на персонала във фирмата
	Доклади, отчети, искания от други бизнес звена, свързани с дейността на маркетинговото звено
<i>3. Маркетингова бизнес култура</i>	Правилник за дейността на фирмата
	Правилник за системата за управление на качеството
	Отчет за маркетингови проучвания на потребителите
	Отчети на маркетинговия ръководител
	Компетентностни профили на служителите и мениджърите във фирмата
	Протоколи от мениджърския съвет на фирмата

3. ИЗГРАЖДАНЕ НА ЕФЕКТИВЕН МАРКЕТИНГОВ ЕКИП

Изграждането на ефективен маркетингов екип може да се осъществи при следната последователност от действия (Фигура 3.):



Фигура 3.Процес на изграждане на нов маркетингов екип

Първо, дефиниране на организационната структура на маркетинга, в т.число: маркетингови звена, маркетингови ръководители, маркетингови експерти и специалисти, маркетингови сътрудници. Определянето на тази структура е в съответствие с идентифицираните направления с висока степен на несъответствие между нормативната и реалната маркетингова организация.

Второ, дефиниране на необходимите характеристики на всеки един член на маркетинговата организация, в т.число: професионални знания и умения, личностни характеристики и др. Тук трябва да се отчитат:

- равнището в маркетинговата организация;
- делегираните маркетингови компетенции в новата маркетингова организация.

Трето, подбор на конкретни личности за необходимите структурни и организационни позиции в маркетинговата организация.

Четвърто, формиране и управление на маркетинговия екип.

Изградената нова маркетингова структура трябва да управлява маркетинговата дейност по начин, който дава възможност на всеки един член на фирмата (ръководител, експерт, служител, работник) да участва в създаването на потребителската ценност, т.е. да се постигнат целите на интегрираност на маркетинга във фирмата.

Постигането на интегрираност на маркетинга в цялостната дейност на фирмата се свързва с два типа проблеми: управленски и структурни конфликти. Управленският конфликт изразява неразбирането от висшето ръководство за важността на маркетинговата дейност в цялостния процес на управление на предприятието. Структурният конфликт се свързва с неразбирането на средния мениджмънт в лицето на функционалните или други организационни ръководители за необходимостта от интегриране на маркетинга в управляваните от тях дейности. За решаването на тези два типа конфликти новосъздадената маркетингова организация трябва да предприеме някои или всички от следните дейности:

- обучение на фирмения мениджмънт;

- обучение на структурните (организационните) ръководители

При избора на мероприятия при реструктуриране на фирмената организация трябва да се отчита наличието на три групи персонал според степента си на съпротива към новата маркетингова организация, а именно: привърженици, неутрални и съпротивляващи се. Мероприятията при реорганизация трябва да са насочени към намаляване на съпротивата и увеличаване на привържениците сред персонала, в т.ч. число управленски, експертен, спомагателен и т.н. В тази насока маркетинговото ръководство може да използва следните средства:

- провеждане на презентации за дейността на маркетинговата организация;
- провеждане на презентации за ролята на всеки член на фирмата за маркетинга, респ. за достигани на маркетинговите цели и задачи, за изпълнение на маркетинговите дейности.
- провеждане на обучаващи (тренинг) семинари за увеличаване на интеграционната роля на маркетинга и постигане на синергичен ефект;
- провеждане на обучаващи (тренинг) семинари за увеличаване приноса на всеки член в доставяната ценност за потребителите;
- провеждане на обучаващи курсове за използване на най-ефективни инструмент по маркетингови дейности, с висока степен на несъответствие.

Използването на презентации е обосновано при наличие на голяма съпротива в отделни членове или екипи по повод изграждането на нова или реструктурирането на съществуващата маркетингова организация. Целта на тези презентации е да се подобри отношението на този персонал към необходимите промени.

Използването на обучаващи семинари се препоръчва при установяване на неутрално отношение в отделни членове или екипи по повод промяната в маркетинговата организация. Целта на семинарите е да се инициира участие от неутралните членове на персонала в маркетинговата организация с оглед създаване на положително отношение към промяната.

Използването на курсовете е препоръчително при установено благоприятно отношение към необходимата трансформация. Именно чрез тези курсове може да се максимизира приноса на всеки член на фирмата чрез използване на най-ефективните инструменти за осъществяваната от тях маркетингова дейност.

ОБОБЩЕНИЕ

Изграждането на лидерство на маркетинга е ключово за постигане на „добрите управленски практики“, доколкото **лидерството на маркетинга** се определя като един от основните маркетингови процеси, чрез който процес се създават тези необходими условия предпоставки, които определят ясното разбиране и приемане на мястото на всеки един от участниците в маркетинговата организация на своето място, роля и необходими компетенции по създаването, производството и продажбата на продуктите на фирмата, т.е. осигурява се управление чрез лидерство на маркетинга.

От тук следва, че в резултат от изграждане на лидерство на маркетинга се постигат 3 основни резултата:

- Налице е ясно обособена маркетингова организация с ясни и разбираеми от всеки един участник основни задължения и отговорности.
- Налице е високо мотивиран маркетингов/продажбен екип.
- Налице е ясно дефинирана и изградена маркетингова бизнес култура.

Разбира се постигането на лидерство на маркетинга, което да отчете посочените четири резултата, не е лесна задача. При някои от представителите на бизнеса отделните компоненти могат да бъдат застъпени по различен начин, а тяхната съвкупност може да служи като критерий за оценка степента на зрялост на процеса на лидерство на маркетинга.

Безспорно, обаче, ефективното изграждане на действена маркетингова система, основана на лидерство на маркетинга, е свързано с установяване на успешен маркетингов екип, което може да се извърши при следната последователност от действия:

- Първо, дефиниране на необходимата маркетингова организация.
- Второ, извеждане на особеностите на необходимата маркетинговата организация.
- Трето, анализ на несъответствието в необходимата и създадената маркетинговата организация.
- Четвърто, изменение на съществуващата маркетингова организация в посока на нейно подобряване и постигане на „организационно съвършенство“ на маркетинговия екип.

Постигането на лидерство на маркетинга при управлението на бизнеса се свързва с възникването на два типа проблеми: управленски и структурни конфликти, които самия процес на лидерство на маркетинга следва да разреши. Управленският конфликт изразява неразбирането от висшето ръководство за важността на маркетинговата дейност в цялостния процес на управление на предприятието. Структурният конфликт се свързва с неразбирането на средния мениджмънт в лицето на функционалните или други организационни ръководители за необходимостта от интегриране на маркетинга в управляваните от тях дейности. За решаването на тези два типа конфликти маркетингова организация в лицето на маркетинговия екип и неговия ръководител трябва да предприеме някои или всички от следните дейности, свързани и с изграждане на подходяща маркетингова бизнес култура във фирмата:

- обучение на фирмения мениджмънт;
- обучение на структурните (организационните) ръководители.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

1. Амблер Т. 2001, "Практически маркетинг", СПб., 2001; [Ambler T. 2001, "Prakticheskiy marketing", SPb., 2001]
2. Апостолов, В. 2018, *Индустриални отношения*, втора глава, стр.50-85, ИК на УНСС [Apostolov, V. 2018, *Industrialni otnoshenia*, vtora glava, str.50-85, ИК на UNSS]
3. Григоров Н. 2002, Нови предизвикателства пред мениджмънта на стопанските организации в началото на XXI век, сп. „Управление и устойчиво развитие“. С. Бр. 3 – 4/2002, 118-121 [Grigorov N. 2002, *Novi predizvikelstva pred menidzhmanta na stopanskite organizatsii v nachaloto na XXI vek*, sp. „Upravlenie i ustoychivo razvitie“. S. Br. 3 – 4/2002, 118-121]
4. Дуранкев Б. 2008, Маркетинг на потребителските стоки, ИК УНСС, 2008 [Durankev B. 2008, *Marketing na potrebitelskite stoki*, ИК UNSS, 2008]
5. Дуранкев Б. 2014, Глобалистика, ИК УНСС, 2014 [Durankev B. 2014, *Globalistika*, ИК UNSS, 2014]
6. Илиев Й. 2001, “Умението да мотивираме”, изд.“Нова звезда”, С., 2001, стр.135-138; [Iliev Y. 2001, “Umenieto da motivirame”, izd.“Nova zvezda”, S., 2001, str.135-138;]
7. Илиев Й. 2005, “Управление на човешките ресурси”, изд.“Абагар”, ВТ., 2005, стр.248-290, Колектив 2002, "Ключ към маркетинга", УИ – Стопанство, София, 2002, ред. [Iliev Y. 2005, “Upravlenie na choveshkite resursi”, izd.“Abagar”, VT., 2005, str.248-290, Kolektiv 2002, "Klyuch kam marketinga", UI – Stopanstvo, Sofia, 2002, red.]
8. Колектив 2003, "Маркетинг", УИ – Стопанство, София, 2003 [Kolektiv 2003, "Marketing", UI – Stopanstvo, Sofia, 2003]
9. Петров П. 2012, Концептуален модел и операционализиране на понятието стажантска програма, Научни трудове на Русенски университет, т.51/2012, 71-75
10. Щерев Н. 2007, Особенности на маркетинговата практика според големината на фирмата”, сп. “Икономически алтернативи”, бр.1/2007, София [Petrov P. 2012, *Kontseptualen model i operatsionalizirane na ponyatiето stazhantska programa*, Nauchni trudove na Rusenski universitet, t.51/2012, 71-75]
11. Щерев Н. 2008Повишаване на качеството на управлението на бизнеса чрез дефиниране на маркетингови компетенции», сп.“Човешки ресурси”, бр. 6/2008г., София, 2008, стр. 24-25 [Shterev N. 2008Povishavane na kachestvoto na upravlenieto na biznesa chrez definirane na marketingovi kompetentsii», sp.“Choveshki resursi”, br. 6/2008g. Sofia, 2008, str. 24-25.]
12. Щерев Н. 2011, Лидерство и индустриален растеж в България, ИК УНСС, 2011 [Shterev N. 2011, [Liderstvo i industrialen rastezh v Bulgaria, ИК UNSS, 2011]
13. Щерев Н., Д.Благоев, 2007, Особенности на използването на компетентностния подход при обучението по маркетинг на мениджъри», сп. “Икономически алтернативи”, бр. 2/2007г., София, 2007 [Shterev N., D.Blagoev, 2007, *Osobenosti na izpolzvaneto na kompetentnostnia podhod pri obuchenieto po marketing na menidzhari*», sp.“Ikonomicheski alternativi”, br. 2/2007g., Sofia, 2007]
14. Щерев Н., Д.Благоев 2008, Засилване на пазарната ориентация на фирмите от Енергийния сектор, сп. Икономически алтернативи, бр. 4/2008 [Shterev N., D.Blagoev 2008, *Zasilvane na pazarnata orientatsia na firmite ot Energiynia sektor*, sp.

- Икономически алтернативи, br. 4/2008]
15. Apostolov, V. 2019, Human Resources Audit – Effective Management in the Organization of Work, [on-line] Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3422386>
 16. Bonoma T., “The marketing Edge: Making marketing work”, NY, 1985
 17. Casadesus-Masanell R., J. Ricart 2009, From Strategy to Business Models and to Tactics, HBS working paper, 10-036/2009
 18. Shterev N., MARKETING LEADERSHIP: THE INDUSTRY 4.0 NEED OF NEXT GENERATION MARKETING, Trakia Journal of Sciences, Vol. 15, Suppl. 1, pp 99-103, 2017, http://tru.uni-sz.bg/tsj/TJS_Suppl.1_Vol.15_2017/18.pdf