

**ФОРМУЛИРАНЕ И ОЦЕНКА НА МАРКЕТИНГОВИ
БАНКОВИ СТРАТЕГИИ**
Мариана Георгиева Асенова

**FORMULATION AND EVALUATION OF MARKETING
BANK STRATEGIES**
Mariana Georgieva Assenova⁵⁰

Received: 22.03.2018, Accepted: 27.04.2018

Abstract

Banks use many and various strategies in their activities. These strategies can be both in the areas of strategic and operational management. The current article examines the strategies which banks apply on three levels when implementing market planning. It is important to differentiate between formulating and executing the strategies. Nowadays banks apply the so-called anti-crisis development strategy. It provides for a system of measures and preparation of a promising action plan in a changing environment in order to optimise the bank's operations.

Keywords: bank, bank marketing, banking strategies, marketing strategies

JEL Codes: G21

Дефиниране на понятието „стратегия“

Най-краткото определение на стратегията я представя като последователност от действия за постигане на дългосрочните цели на системата.

В специализираната литература се срещат стотици различни определения на стратегии в институциите, вкл. в банките. Генри Минцберг, Джеймс Брайан Куийн, Сумантра Гошал в своя много известен труд „Стратегически процес. Концепции, проблеми, решения,⁵¹“ дават много подробно описание на стратегиите, тяхното формиране и позициониране. Минцберг разглежда стратегиите в тяхното единство като план, модел, позиция и перспектива.

⁵⁰ Professor, PhD, Higher School of Agribusiness and Regional Development, Plovdiv

⁵¹ The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases: Global by Henry Mintzberg, Joseph Lampel, James Brian Quinn, and Sumantra Ghoshal, 2002

Ансоф определя стратегията като „ дългосрочен курс за развитие на фирмата, способ за достигане на целите, която тя определя за себе си, ръководейки се от собствени съображения в границите на своята политика”⁵². Подобно е мнението на Уткин, който определя обаче стратегията като детайлно построен комплексен план, предназначен да осъществи мисията на организацията”⁵³. Питър Дойл пък изтъква, че „ Стратегията е комплекс от решения, който взема мениджъра във връзка с разпределението на ресурсите на предприятието за постигне дългосрочно конкурентно предимство на целевия пазар”⁵⁴.

Множеството определения могат да доведат до объркване, което както правилно отбелязва Г. Младенова, „възниква от различния контекст, в който може да се разглежда и да се дефинира маркетинговата стратегия. От една страна, маркетинговата стратегия може да се разглежда като съставна част на общата фирмена стратегия, т.е. като част от фирмения (бизнес) план. От друга страна, тя може да се разглежда като част от самия маркетингов план – стратегия на осъществяване на плана”⁵⁵.

Ето защо е необходимо да се разграничават стратегиите, които банката провежда на стратегическо, тактическо и оперативно равнище. На стратегическо равнище **стратегията е концептуалната рамка на дейността на банката, която е изградена на базата на мисията и целите на институцията и дава представа как те да се осъществят в условията на пазарна конкуренция. Тя е ориентир за вземане на ключови решения във всички области на банковия мениджмънт.**

В сегашния етап от развитие банките прилагат т.нар. антикризисна стратегия за развитие. Това е стратегия предвиждаща система от мерки и подготовка на перспективен план за действие в променяща се среда за оптимизиране дейността на банката в нейните управленски, финансови, кадрови, маркетингови дейности с цел противодействие на негативното влияние на кризата и осъществяване на мисията и целите на банката.

Формулиране на маркетингови стратегии

Стратегиите се разглеждат от различни нива. В теорията и практиката се използват различни наименования на равнищата. Едни ги определят като корпоративни, функционални и инструментални, други като – традиционни и иновативни, трети - като стратегически, тактически и оперативни.

⁵² Igor Ansoff, Strategic management, Palgrave Macmillan, 2007

⁵³ Уткин Э.А. Управление фирмой. – М.: Изд-во «Акалис». 1996, 516 с.

⁵⁴ Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / Пер.с англ. под ред. Ю.Н.Каптуревского. – СПб: Изд-во «Питер». 1990, 560 с.

⁵⁵ Младенова, Г., цит. Съч, с.323

Необходимо е да се **прави разлика между формулиране и изпълнение на стратегиите**⁵⁶. В маркетинговата теория и по тези въпроси има различни схващания, но ние приемаме, че изработването на стратегиите става на стратегическо и в някои случаи на тактическо ниво, а изпълнението, особено при маркетинг-микса се извършва на оперативно ниво. Ето защо не отхвърляме виждането на авторите за трите нива на съществуване на маркетинговите стратегии, но с уговорката да се прави разлика между формулиране и проява на стратегията.

При формулиране на стратегията е необходимо да се определи ясно целта, която ще се постигне чрез прилагането на тази стратегия. След това е нужно да се прецизира на кой пазар или пазарен сегмент ще се осъществява, кои са конкурентните предимства на банката, кои са основните ѝ конкуренти, как се предвижда да се осъществи стратегията и кои са желаните резултати.

I. Формулиране на стратегии на първо ниво – корпоративно или стратегическо

Тези стратегии засягат дейността на институцията като цяло. Често те се изграждат в симбиоза между целите на банката във финансов аспект, борбата с конкуренцията и удовлетворяване на клиентелата. Решаваните задачи чрез изготвянето на стратегиите могат да бъдат: увеличаване на пазарния дял и предприемаческата дейност; задоволяване на пазарното търсене чрез въвеждането на нови продукти и услуги; борба с конкуренцията за завладяване на нови пазари; стимулиране на потребителското търсене чрез мотивиране дейността на банковите служители и др.

Специалистите предлагат три основни стратегии на корпоративно равнище: **стратегии за развитие, портфейлни стратегии и конкурентни стратегии.**

Стратегиите за развитие са глобални и целят да се очертае направлението, в което ще се развива банката. Те са пряко свързани с пазара, конкуренцията и финансовото състояние на институцията. Тази стратегия поставя въпроса: „Какво да предприеме банката, че нейното развитие най-добре да съответства на изискванията на пазара и ще стигнат ли за това средствата, с които разполага или ще се наложи да слива или диверсифицира своята дейност на местни и чужди пазари?“. При разработването на стратегия за развитие може да се върви по следния ред⁵⁷: определяне на обслужвания пазар; оценяване на пазарно-производствените

⁵⁶ Вж. подр. Frigo, M., J. Litman, What is Strategic Management, Strategic Management, December 2001, p. 8-9

⁵⁷ Вж. Подр. Спъцин, цит. Съч. С. Спицын, О. И., О. Я. Спицын. Маркетинг в банке. АО “Тарнекс” 1993, с. 255-277

характеристики на сегментите; оценяване на привлекателността на пазара; синтезиране на факторите, влияещи на банковата стратегия; анализ на влиянието на факторите, оценка на опасностите и възможностите.

Един от използваните при реализирането на тази стратегия методи е методът PIMS (Profit Impact of Market Strategy), който изследва влиянието на средата върху печалбата и възвращаемостта на инвестициите.

Порфейлните стратегии позволяват ефективно да се решават въпросите, свързани с различните сфери на дейност на банката от позициите на удовлетворяване нуждите на пазара и извършването на инвестиции във всяка сфера. Така тя формира свой инвестиционен портфейл. По-важните моменти при формулирането на тази стратегия са свързани с: инвестиции в нови отрасли; укрепване на съществуващите подразделения чрез нови придобивания; постепенно напускане на нежелани отрасли; разпределение на ресурси под формата на капиталови разходи; използване на преимуществата на ефекта на синергизма и др.⁵⁸.

Един от използваните методи при осъществяване на портфейлната стратегия е методът на BCG (Boston Consulting Group), където се съчетават маркетинговите възможности с вътрешния потенциал на банката. Прилага се също матрицата „конкурентоспособност – привлекателност на пазара”. В нея при пресичането на силната и слабата конкурентоспособност с високата и ниската привлекателност на пазара се образуват девет клетки всяка, от които може да се разглежда като отделна инвестиционна стратегия на банката.

Конкурентните стратегии дават представа как банката да достигне конкурентни преимущества на пазара при привличането на нови клиенти и задържането на старите.

Един от използваните модели тук е известният модел на Портър за 5-те конкурентни сили. Според този модел конкуренцията на печелившите пазари е функция от пет конкурентни сили: интензитет на конкурентните сили; сила при преговорите от страна на клиента; сила при преговорите от страна на доставчика; опасност от продукти заместители и опасност от навлизане на нови конкуренти. Освен това се използва и анализът SPACE. Той позволява да се разгледат силните и слабите страни на банковата сфера и да се свържат с конкурентните преимущества и мощ на самата банка.

⁵⁸ Тулембаева, А.Н. Банковски маркетинг. Завоевание рынка, Учебное пособие, 2-ое изд. , Алматы, Триумф «Г», 2007, с. 138

II. Формулиране на стратегии на второ ниво - функционално или тактическо

На функционално равнище маркетинговите стратегии се разработват за да помогнат в средносрочен план на банката да формулира правилно позицията си и начина на действие спрямо конкретни целеви пазари и да изработи специално за тях комплекс от действия.

На това равнище обикновено се обособяват три стратегии: стратегии при сегментирането; стратегии при позиционирането и стратегии на комплекса. Освен тях тук се разглеждат: „финансови стратегии, стратегии за човешките ресурси, съществена промяна в прилаганите информационни технологии и технологичното оборудване, мониторинг на кредитния риск”⁵⁹.

III. Формулиране на стратегии на трето ниво - реализиращи се на оперативно равнище или известни като инструментални стратегии

Оперативната стратегия е „стратегия, която е свързана със специфична функция в рамките на икономическата дейност”⁶⁰. На основата на вече определените стратегия за развитие и стратегии на функционално равнище се осъществяват стратегиите на маркетинг –микса. Това са продуктови, ценови, дистрибуционни и комуникационни стратегии. Чрез използването на инструменталните стратегии се избират най-добрите начини за повишаване ефективността на маркетинговите усилия на избраните сегменти и разработване на маркетингови програми по елементите на маркетинг-микса.

Оценка на маркетингови стратегии

След формулирането стратегията тя следва да бъде оценена от маркетинговият специалист. В дейността по оценяването следва да се вземе отношение по съответствието на стратегията на: мисията и целите на банката; банковите компетенции и ресурси в дадения момент; вижданията и взаимното удовлетворяване на исканията на акционерите, мениджърите и клиентите на институцията; пазарните възможности на банката; промените в средата и действията на конкурентите; наличието на стимули за организационните усилия на топ мениджърите и изпълнителите и др.

⁵⁹Видолова, М., Стратегии на банките в условията на глобализация, Банкови информационни технологии, бр. 2, 2000, с. 15.

⁶⁰ Adam, J. H., Logman Dictionary of Business English, 1989, p. 485

Още в началото на 90-те година на миналия век при оценката на стратегиите в маркетинга се прилагат предимно финансови показатели. Те имат своето значение, но все повече маркетинголозите смятат, че при оценката на маркетинговите стратегии тези парично-стойностни показатели като ликвидност, рентабилност, печалба, дивиденди и др. имат кратковременно действие и не отчитат измененията във времето или – добавената стойност през бъдещите периоди. Както се знае стратегиите се изготвят с по-дълъг лаг във времето и следва да отчитат стойността на показателите именно за такъв период. В това отношение голямо приложение и развитие претърпява балансоворезултатният анализ. Той преодолява описания недостатък, тъй като отчита не само финансови, но и нефинансови индикатори като: пазарен дял, реализирани иновации, клиентска удовлетвореност и др. Тези индикатори се подреждат в количествен и качествен състав в матрица, наречена карта и от тук нататък банките започват приложението на **метода на балансоворезултатната карта (Balanced ScoreCard)** ⁶¹. Той не е приет безрезервно от банкерите и с основание Майер изтъква, че този метод е един от най-дискутираните в банковите среди като „потенциалът на балансоворезултатната карта е, че помага на ръководителите да се фокусират върху показателите – финансови, както и нефинансови, които са най-тясно свързани с бизнес стратегията“ ⁶².

Чрез приложението на балансоворезултатната карта банката следва да отговори на четири въпроса, които съответстват на четирите страни на картата.

Финансовата перспектива се анализира чрез отговор на въпроса: ”Какво е важно за вашите акционери?”;

Перспективата на организацията пита: „Новатори ли сме и готови ли сме за бъдещето?”

Перспективата на вътрешните процеси се изяснява с въпроса: „Какви вътрешни процеси могат да добавят стойност?”

Перспективата на клиента търси отговор на въпроса: „Как ни възприемат нашите клиенти?”

Чрез избраната стратегия за развитие банката цели осигуряването на собствената си висока рентабилност и печалба. В теорията оценката на тези показатели се извършва чрез методът **PIMS (Profit Impact of Market Strategy)** ⁶³. Този модел помага на топ-мениджърите на банката да изберат най-добрата стратегия за развитие, с която при условията на пазара, ще се постигнат най-добрите финансови резултати. Анализират се над 200 вида данни, които се набавят

⁶¹ Kaplan, R., D. Norton, The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, January-February 1992, p. 71-79.

⁶² Meyer, D., M. Markiewicz, Developing a Balanced Scorecard at Wachovia Corporation, Bank Accounting & Finance, Fall 1997, p. 13.

⁶³ Вж. подр. www.competitivestrengthreport.com

чрез използването на анкетни карти. По-важната информация, която анализира банката чрез метода PIMS, се отнася до: финансови и счетоводни данни за последните 5 години, данни за пазарните и конкурентни условия, ликвидност, капиталова адекватност, величина на активите и пасивите, печалба, рентабилност, лихвени проценти по влогове, депозити и кредити, лихвени маржове, процент на печалба от лихви, комисиони и други дейности, иновации, внедряване на нови информационни системи и технологии, продуктова, ценова, комуникационна и дистрибуционна политики в качествен и количествен аспект, прогнозни величини за развитието на пазарите и конкурентите, лоялност на клиентите и др. Всички данни се залагат в иконометричен модел, който позволява да се установи какви резултати биха се постигнали.

Методът PIMS е широкоизвестен и приложим, но той дава представа за факторите, които оказват най-съществено влияние върху равнището на печалбата и върху резултатите от стратегическите действия на институцията. Хубаво е банката да може да съпостави своите показатели с тези на най-добрите в бранша, т.е. в областта на универсалното или специализирано банкиране и още по-точно в сферата на корпоративното или индивидуално банкиране. Подобен резултат се получава чрез метода Benchmarking.

Методът Benchmarking може да бъде конкурентен, продуктовоориентиран, клиентелноориентиран и т.н. При стратегическото планиране и по-конкретно при осъществяване стратегията за развитие на банката той е конкурентен. Бенчмаркингът е метод, който играе ролята на еталон за сравнение на банката с най-добрите в областта. Той представлява процес на проучване, анализ и приложение на знания и практики от най-добрите банки.

ЛИТЕРАТУРА

- Асенова, М. Теоретико-приложни аспекти на стратегическия банков маркетингов мениджмънт, Русе, Авангард принт, 2013
- Асенова, М. Маркетинговият подход в приложението на стратегическото планиране в банките, Годишник на ВУАРР, т. II, Академично издателство на Висше училище по агробизнес и развитие на регионите, 2014
- Вачков, Ст. Мениджмънт на банките. В. Търново, Абагар, 1996.
- Видолова, М, Стратегии на банките в условията на глобализация, Банкови информационни технологии, бр. 2, 2000, с. 15
- Младенова, Г. Маркетингово планиране, С., Университетско издателство «Стопанство», 2006
- Филип Котлър, Алън Р. Андреасен, Стратегически маркетинг за нестопанските организации, С., 2005, с.81-131

- С. Спицын, О. И., О. Я. Спицын. Маркетинг в банке. АО “Тарнекс” 1993
- Тулембаева, А.Н. Банковский маркетинг. Завоевание рынка, Учебное пособие, 2-ое изд., Алматы, Триумф «Т», 2007
- Уткин Э.А. Управление фирмой. – М.: Изд-во «Акалис». 1996
- Хулей Г., Сондерс Д., Пирси Н. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование: Пер. с англ. - Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005
- Adam, J. H., Logman Dictionary of Business English, 1989, p. 485
- Friego, M., J. Litman, What is Strategic Management, Strategic Management, December 2001
- Igor Ansoff, Strategic management, Palgrave Macmillan, 2007
- Badoc, M. Marketing management pour la banque et l'assurance europeennes, Paris, 1986
- Kaplan, R., D. Norton, The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, January-February 1992, p. 71-79
- Meyer, D., M. Markiewicz, Developing a Balanced Scorecard at Wachovia Corporation, Bank Accounting & Finance, Fall 1997, p. 13
- The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases: Global by Henry Mintzberg, Joseph Lampel, James Brian Quinn, and Sumantra Ghoshal, 2002