



<http://uard.bg>

## New Knowledge Journal of Science

### Списание за наука „Ново знание“

University of Agribusiness and Rural Development Academic Publishing House  
Bulgaria

Академично издателство на Висше училище по агробизнес и развитие на регионите  
Пловдив

## ТЕОРЕТИКО-ПРИЛОЖНИ АСПЕКТИ НА СТРАТЕГИЧЕСКИЯ БАНКОВ МАРКЕТИНГОВ МЕНИДЖМЪНТ резюме на монографичен труд

Мариана Георгиева Асенова – Великова

Висше училище по агробизнес и развитие на регионите



Промените в икономическата, политическата, правната, демографската, научно-техническата и социалната среда, както и високата степен на конкуренция в банковия сектор наложиха кредитните институции да обърнат поглед все повече към управленския аспект на проява на маркетинга в банките. Така постепенно от маркетинг-мисъл се премина към маркетинг-действие, от маркетинг на групите към маркетинг на отделната личност. Това логично доведе до промяна на фокуса на приложение на маркетинга в западните банки, а по-късно и в страните от Централна и Източна Европа. Акцентът се поставя

не толкова върху проявата на маркетинга като философия или пазарна технология, а най-вече като управленски процес на оптимизиране на отношенията между банката и потребителите и превръщане на тези отношения в един двустранен диалог, подплатен с доверие и лоялност, върху потребностите на всеки клиент и необходимостта банката бързо да реагира на промяната в средата и действията на конкурентите, така че от една страна да запази своите клиенти и да привлече нови за обслужване, а от друга страна да отстои лидерските си позиции на пазара и да увеличава богатството си.

Банковият маркетингов мениджмънт е едновременна проява на мениджмънта и маркетинга в банковото дело. Той е нова хибридна наука, която не се приема еднозначно в специализираната литература и в банковите среди. Срещат се много често становища, че банковият маркетингов мениджмънт е част от банковия мениджмънт, но има също виждания, че той може да се възприеме като самостоятелно знание, свързано с маркетинга и най-вече с неговия управленски аспект. В разработката се разглеждат и двете концепции като се извеждат основните постановки в тях. На тази основа се стеснява още повече периметърът на научното дирене като се акцентира само върху един аспект от банковия мениджмънт и банковия маркетингов мениджмънт, а именно стратегическият.

В специализираната литература в България не са чести публикациите в областта на банковия маркетинг, а още по-рядко се срещат тези в сферата на маркетинговия мениджмънт. В този аспект разработката има новаторски характер и представлява цялостно изследване в областта на банковия стратегически маркетингов мениджмънт

в България. Именно това е *научната новост и тезата в работата* – на стратегическо ниво маркетинговият мениджмънт е от съществена важност за правилното вземане на управленски решения в банките, особено в условията на финансова криза.

Актуалността и недостатъчното изследване на въпросите, свързани със стратегическия маркетингов мениджмънт в българската банкова теория и практика, предопределят не само избора на тема, но също и целите и задачите в монографията.

Целта на монографията е да се изведе, обособи и анализира в теоретичен аспект по отделни елементи банковият стратегически маркетингов мениджмънт, като се приложат някои негови страни в практиката и се изтъкне значението му за конкурентоспособността на кредитната институция. За реализация на целта се поставят следните задачи:

- извеждане и дефиниране на банковия стратегически маркетингов мениджмънт като система и обособяване на нейните елементи;
- изследване в теоретичен аспект на елементите в системата на маркетингова информация в банките и синтезиране в практико-приложен аспект на основните проблеми в дейността на централния кредитен регистър в банките и създаването на частни кредитни бюра и използването на банковия аутсорсинг като нов начин на маркетингови изследвания в банките;
- цялостно представяне на същността и елементите на маркетинговата външна или макросреда и маркетинговата вътрешна или микросреда и тяхното анализиране в теоретичен и приложен аспект чрез методика за оценка на банка от клиентите;
- представяне на следенето на съмнителните банкови операции чрез специална информационна система като пример за интегриране на информационната банкова система с част от маркетинговата микросреда, в лицето на банковите клиенти;
- характеризирание в теоретичен аспект на сегментирането и проникването на банковия пазар и емпирично изследване на сегментирането по определени признаци на пазарния дял на търговските банки в България в условия на криза;
- изследване елементите и спецификата на стратегическото маркетингово планиране в банките на три нива като подсистеми, включващи в себе си всички елементи – цели, задачи, стратегии, изпълнение, бюджет и контрол на резултатите. Анализиране на конкурентоспособността и конкуренцията и характеризирание и оценяване на маркетинговите стратегии, като ядро на стратегическото маркетингово планиране;
- класифициране и анализиране на стратегиите по елементи на маркетинговия микс – продукти,

ценови, комуникационни и дистрибуционни, в системата на маркетингови стратегии. Прогнозиране на банковите продажби чрез стохастични модели като пример за приложение на една от продуктите стратегии на банката в действие.

Обект на разглеждане в монографията са търговските банки и управлението, което осъществяват в областта на стратегическия маркетинг, дефинирано и анализирано като системата на стратегически маркетингов мениджмънт. Предмет на изследване са взаимоотношенията между елементите в системата на банковия стратегически маркетингов мениджмънт.

За решаване на поставената цел и задачи се приемат диалектичният метод, методът на системния анализ и имитационното моделиране.

Структурата на монографията се състои от въведение, седем глави, заключение и списък на ползваната литература.

Теоретична база на проведеното изследване са фундаменталните и по-новите изследвания в областта на банковия мениджмънт и маркетинг, както и научните статии и анализи в западни и наши списания и научни разработки. Ползвани са закони и нормативни актове, правилници и наредби на търговски банки в страната, както и собствени проучвания на автора.

Редица теоретични постановки и някои практически изследвания в монографията са представени на научни конференции и са приети от научната общност като новост в банковата теория и практика. Поради конфиденциалност на данните и проучванията, проведени в някои търговски банки, последните не се цитират в монографията с конкретните имена, а се представят като примери и на тази база се правят съответни изводи.

**По-важните изводи и предложения в работата могат да се обобщят в следните насоки:**

- ◆ На основата на разбирането, че *банковият маркетинг е съвкупност от идеи и действия, насочени към постигане на синхрон в триадата “концепции, механизъм, метод”, така че банката да изгради и реализира напълно своята философия с помощта на модерни техники и технологии, а процесът на управление на продуктовата, ценовата, дистрибуционната и комуникационната политики да доведе до оптимизиране на взаимоотношенията “банка-клиент”* се акцентира върху управленския му аспект като се очертават и характеризират същността и обхватът на маркетинговия мениджмънт;
- ◆ Изследван от позициите на системния подход, *маркетинговият мениджмънт в банките е цялостен управленски процес, който включва следните елементи:* система на маркетингова информация; система за анализ на пазарните

възможности (анализ на маркетинговата среда, сегментиране на пазара, избор на целеви сегменти); система на стратегическо и маркетингово планиране; система на планиране и осъществяване на маркетинговия комплекс (продуктова стратегия и политика, ценова стратегия и политика, комуникационна стратегия и политика, дистрибуционна стратегия и политика); система на маркетингов контрол; система на организация на маркетинговия отдел;

◆ Между понятията „банков мениджмънт“, „банков маркетинг“, „банков маркетингов мениджмънт“ и респективно „стратегически маркетингов мениджмънт“ съществува тясна връзка и синергия. Важна за изследването е връзката „стратегически мениджмънт – стратегически маркетинг“. В специализираната литература тя се разглежда в два аспекта - като част от цяло или като самостоятелни понятия. Достига се до извода, че *стратегическият банков мениджмънт е едновременно симбиоза на управленски решения, взети и прилагани от ръководния банков персонал въз основа на оценяване на банковата околна среда по отношение на визията и генералната стратегия за развитие на банката, взаимоотношенията между обектите и субектите на управление, финансовото състояние на институцията и удовлетворяване потребностите на клиентите.* От своя страна *стратегическият маркетингов мениджмънт е част от стратегическия банков мениджмънт, но има за цел изключително да подпомогне ръководството на институцията при вземането на решения, свързани със сегментирането на банковия пазар, определянето на стратегиите за развитие на институцията в областта на маркетинговия микс, а също и на цялостната мисия, цели и задачи на банката. Това се прави чрез използването на информация от вътрешни и външни източници, изследва се влиянието на околната среда и се прави планиране на посочените дейности;*

◆ Банковата маркетингова информационна система се разглежда като единство на четири подсистеми: системата на вътрешна информация, системата на външна информация, системата за маркетингови изследвания и системата за анализ на маркетинговата информация. Важен елемент на системата за вътрешна информация е *клиентелната банкова картотека, която може да се усъвършенства в годишен “баланс” на взаимоотношенията на всеки клиент с банката.* Прави се подробно представяне на практиката и проблемите при функциониране на клиентелните картотеки в развитите страни. *Българският опит е разгледан чрез изграждането и поддържането от БНБ на централния кредитен регистър. За времето на неговото съществуване по периоди*

*се прави анализ на функционирането му и се очертават съществуващите проблеми.* Специално внимание се отделя на *значението на частните кредитни бюра като се очертават в четири групи проблемите по тяхното изграждане в България;*

◆ Много подробно в теоретичен аспект се разглежда системата за маркетингови изследвания в три основни етапа: поставяне на проблема и формулиране целите на изследването; източници на информация за изследването и типове изследвания и резултати от тях. В теоретичен аспект се изяснява банковият аутсорсинг и се систематизират причините за неговото прилагане. *В българската практика възлагането на процедура по аутсорсинг се разглежда от юридическа, икономическа и техническа страна;*

◆ Банковата маркетингова околна среда се разделя на макро и микросреда. Подробно в теоретичен аспект се характеризират всички фактори, действащи върху банковата маркетингова макросреда: демографските, правно-икономическите, политическите, научно-техническите, социално-културните и природните. Изследването продължава с петте известни елемента на банковата микросреда: доставчиците, посредниците, конкурентите, клиентите и контактните аудитории. Специално внимание се отделя на клиентите и конкурентите. *Клиентите са анализирани в две групи – индивидуални и институционални и след подробно характеризиране на факторите, които влияят върху тях, се предлага методика за оценка на банка от клиентите.* Взаимоотношенията на банката с конкурентите се изследват след класифицирането им на преки, второстепенни, потенциални и новопоявяващи се. *На основата на данни от банковата практика тези типове конкуренти са групирани и са очертани проблемите пред тях.* Предложена е листа на необходимата информация, която банките могат да събират за своите конкуренти и са представени част от стратегиите, които ползват конкурентите. В резултат се *представя модел-матрица на съставяне на сравнителен банков конкурентен анализ;*

◆ *Типичен пример за интегриране на информационната банкова система с част от маркетинговата микросреда, в лицето на банковите клиенти, е следенето на съмнителните банкови операции чрез специална информационна система.* На базата на нормативни документи и проучвания на автора се очертават в теоретичен аспект критериите за определяне на съмнителните банкови операции като се показва в практически аспект приложението на политиката «Опознай своя клиент». Пояснява се действието на информационната система, чрез която се «улавят» подозрителни транзакции с пари и се противодейства замесването на банките в

изпиране на пари и/или финансиране на тероризма. Информационната система със софтуерен продукт за следене на съмнителни банкови операции в банка „X“ отчита повишаване броя на регистрираните съмнителни сделки в последните три години;

◆ Системата на сегментиране и проникване на банковия пазар е една от най-ярко изявените и типични за маркетинговия мениджмънт. Сегментирането се изследва не само като дейност по групирането и разделянето по отделни критерии на клиентите и ползваните услуги, но и като стратегически избор на банката. Представят се класическите стратегии по продуктови и клиентелен признак, адаптирани за банковата система. Подробно се анализира сегментирането на индивидуалната клиента по четири вида сегментационни променливи - географска, демографска, психокултурна и поведенческа. Сегментирането на институционалната клиента става по географско разположение, отрасъл, правен статут, обхват на дейност, финансови показатели, численост на персонала. *Предлагат се матрици „клиенти - услуги“, подходящи за индивидуални и институционални клиенти.* Проникването на пазара се разглежда в две насоки – допускане на институциите на банковия пазар и позициониране на продуктите и услугите на избран целеви пазар. *Адаптират се матриците на BCG, Mc Kinsey и кабинета на A.D.Little за банковия пазар като се изтъква значението им за кредитната институция.* От една страна чрез тях се оценява финансовата ситуация на конкурентите в зависимост от разположението на центровете в матрицата. От друга страна на основата на получените резултати в матрицата банката предприема маркетингови и търговски действия в областта на продуктите и услугите, така че да осъществи набелязаната стратегия спрямо конкурентите.

*В практико-приложен аспект на основата на емпирично изследване по критериите: обем на привлечени депозити, размер на отпуснати кредити, обем на управлявани портфейли от ценни книжа, величина на активите и брой на платежните операции с банкови платежни карти, се прави сегментиране на пазарните дялове на търговските банки на българския пазар за периода 2009 - 2012 г. и на тази основа се правят изводи за влиянието на финансова криза върху дейността на банките;*

◆ Системата на стратегическото маркетингово планиране е важна част от цялостния процес на маркетингов мениджмънт в банките. *Дискусията относно същността и съдържанието на стратегическото планиране, респ. стратегическото маркетингово планиране, се прави в три насоки - от позициите на нивата на*

*неговото проявление, видовете стратегии и елементите, влизащи в системата.* На базата на изведените специфични черти и принципи на проявление *стратегическото маркетингово планиране в банките представлява част от стратегическия маркетинг, която е насочена към предвиждане на дългосрочни и средносрочни действия за изпълнение мисията, целите и задачите на институцията чрез изграждане на адекватни на средата стратегии в областта на маркетинга;*

◆ Елементите на стратегическото маркетингово планиране в банковата сфера се извеждат в три групи: I. АНАЛИЗ 1. Анализ на външната среда; 2. Анализ на вътрешната среда; 3. Анализ на организацията. II. СТРАТЕГИИ 1. Стратегии за развитие на банката; 2. Финансови стратегии. III. ИЗПЪЛНЕНИЕ 1. Изпълнение на стратегиите; 2. Контрол върху изпълнението.

Ключовите фактори на външната среда служат за основа на изработването на т.нар. PEST анализ. *Предлага се примерен PEST анализ в банка.* Освен оценка и анализ на влиянието на традиционните елементи на вътрешната среда банката обръща внимание на своята конкурентоспособност, на компетенциите си и на банковата конкуренция. *Прилага се един от най-известните модели за оценка конкурентоспособността на банка.* Изтъква се значението на метода „Таен клиент“ и се представя класация на банките по този признак в Европа и България. *Определянето на конкурентната сила на банката при отчитане влиянието на вътрешните фактори се измерва чрез метода CSR – Competitive Strength Report.* При анализа на организацията се определят силните и слабите страни на банката чрез изработването на SWOT анализ. Приема се, че последният може да се извърши след като институцията е направила два други анализа, а именно PEST анализ и анализ на петте сили по М. Портьър. *Построява се в теоретичен план матрица SWOT, която се анализира по фактори.* Друг начин е анализът на веригата на стойността, който се извършва с цел да се разбере как различните ресурси и способности на банката, свързани заедно в една система, правят конкурентното предимство;

◆ Стратегиите са ядрото в стратегическото маркетингово планиране в банките. 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.*

След уточнението, че има разлика между формулиране и изпълнение на стратегиите, последните подробно се разглеждат по нива. На

корпоративно или стратегическо равнище се анализират: *стратегии за развитие* и прилаганият метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy), който изследва влиянието на средата върху печалбата и възвращаемостта на инвестициите; *портфейлни стратегии* и методът на BCG (Boston Consulting Group), където се съчетават маркетинговите възможности с вътрешния потенциал на банката; *конкурентни стратегии* с известния модел на Портьър за 5-те конкурентни сили и анализът SPACE, който позволява да се разгледат силните и слабите страни на банковата сфера и да се свържат с конкурентните преимущества и мощ на самата банка;

◆ Маркетинговите стратегии в банките винаги следва да се разглеждат в контекста на стратегията за развитие на кредитната институция. Връзката между стратегията за развитие и стратегиите на маркетинг микса са същите като отношението на стратегията – документ към стратегиите - програми. *Продуктовите стратегии се разглеждат в три аспекта* - от позицията на връзката на продукта с пазара и конкуренцията, от позицията на създаването и внедряването на нови продукти и от позицията на продажбата и стимулирането на продажбата на вече съществуващи продукти. Маркетинговите стратегии по създаването на нов продукт се обособяват и анализират в следните групи: *стратегии, в зависимост от вида на продукта; стратегии, в зависимост от вида на пазара; стратегии, в зависимост от типа клиента; стратегии, в зависимост от вида на конкурентите*. При внедряването на нов продукт в практиката често се използва методът P.E.R.T. (Programme Evaluation and Review Technique – Програма за оценка и технически преглед). Стратегиите за управление на съществуващи продукти се разглеждат по етапи на жизнения цикъл на банковите продукти: *стратегия за въвеждане на продукта на пазара; стратегия за изчисление на ръста на продукта на пазара; стратегия за достигане на зрелост на продукта на пазара; стратегия за регистриране на спад на продукта на пазара*. Освен тези стратегии банките прилагат също: *стратегия за реновиране на продуктите; стратегии за увеличаване на продуктите, чрез делене; стратегии за подобряване качеството на старите продукти; стратегии за предлагане на продукти с отстъпки на лоялни клиенти; стратегии за репозициониране и за елиминирание на съществуващи продукти*.

На основата на представените в специализираната литература методи за ценообразуване и на базата на някои примери от банковата практика *стратегии за ценообразуване* се обособяват по критерии в следните групи: 1. *Обща ценова стратегия*; 2. *Стратегии по методи на ценообразуване*: стратегия на ценообразуване по метода “средни разходи плюс печалба”; стратегия

на ценообразуване на основата на осигуряване на целева печалба; стратегия на ценообразуване на основата на ценността на продукта; стратегия на ценообразуване на база величината на текущите пазарни равнища; стратегия на ценообразуване на базата на взаимоотношенията с клиентите; стратегия на ценообразуване с цел проникване на пазара; стратегия на пълзящо ценообразуване; 3. *Стратегии по видове клиенти*; 4. *Стратегии по жизнен цикъл на продуктите*.

*Комуникационните стратегии в банките* се характеризират по определени признаци. 1. *Според стратегическите цели на банката* те са: комуникационна стратегия за популяризиране на банката; комуникационна стратегия за насърчаване на продажбите; комуникационна интегрирана целева стратегия. 2. *Комуникационни стратегии по елементи на комуникационния микс*: рекламна стратегия на банката; стратегия за осъществяване на връзки с обществеността; стратегия за стимулиране на продажбите; стратегия за осъществяване на лични продажби. 3. *Комуникационни стратегии на основата на комуникационното послание*: технологическа и психологическа стратегия; 4. *Комуникационни стратегии в зависимост от честотата и интензивността на комуникационния процес*: пасивна, активна и интерактивна стратегия. 5. *Адаптирани комуникационни стратегии според влиянието на различни фактори*. Изхождайки от факта, че за избора на комуникационна стратегия ключов фактор е корпоративната стратегия на банката, то се прави адаптация на матриците на Портьър и Ансоф.

*Стратегиите в областта на дистрибуцията* са свързани с последния елемент на маркетинг микса - дистрибуцията или каналите за разпределение на банковите продукти и услуги. Изследват се три типа стратегии - *стратегии за разпределение на банковите продукти чрез традиционен канал, чрез нов канал и интегрирани стратегии*. Посочени са видовете начини за разпределение и пласиране на банковите продукти и услуги и са очертани техните предимства и недостатъци;

◆ За верификация на своите стратегии банките често използват различни методи. Един от тях е *стохастичният модел за прогнозиране на банковите продажби*, който е обект на разглеждане. Прилага се стохастичното моделиране в банковия маркетинг чрез използване на геометрично брауново движение за прогнозиране на очакваните банковите продажби за определен период от време. На основата на хипотетичен пример от банка се изготвя стохастичен модел и се правят следните изводи: Първо, ако растежът на продажбите по дадена продуктова линия е подценен, т.е. пазарният сегмент се е разширил повече, отколкото банката е

прогнозира, тя няма да може да посрещне потребителското търсене, т.е. клиентите ще ползват услугите от нейните конкуренти и тя ще намали своя пазарен дял. Второ, ако растежът е надценен и прогнозите са прекалено оптимистични, кредитната институция ще има излишък от запаси, привлечени средства, ангажирани специалисти, сключени ненужни кредити и др., което ще влоши финансовото състояние на банката. Изводите, съдържащи се в монографичния труд, носят предимно концептуален характер. Темата е

широка и едва ли е по силите на един автор да направи изчерпателен анализ на всички дискуссионни тези и практически проблеми, както и да изобрети приложими маркетингови стратегии. Напълно възможно е обаче да се разиска по същността, елементите и начина на проявление на системата на стратегическия маркетингов мениджмънт с цел да се подпомогнат търговските банки в България с внедряването на нови маркетингови модели и да се усъвършенстват някои от системите на маркетингово управление.