

Мариана Асенова – Великова

**СИСТЕМАТА НА МАРКЕТИНГОВА
ИНФОРМАЦИЯ В БАНКИТЕ –
ТРАДИЦИИ И НОВАТОРСТВО**



ГОДИШНИК НА ВУАРР

ТОМ IV



Проф. д-р Мариана Георгиева Асенова има над 30-годишен преподавателски стаж. Възпитаник е на Френската гимназия във Враца и ВФСИ „Д. А. Ценов“ – Свищов, специалност „Финанси, кредит и застраховане“. През 1990 г. придобива докторска степен по икономика, от 1999 г. е доцент, а от началото на 2014 г. е професор в областта на финансите и банковото дело.

Работи във Висше училище по агробизнес и развитие на регионите – гр. Пловдив, където е ръководител на катедра „Финанси“. Преподава също в Международно висше бизнес училище – гр. Ботевград.

Научните интереси на проф. д-р Асенова са в областта на финансите, банковото дело и капиталовите пазари. Има публикувани над 100 научни труда в страната и в чужбина.

Специализирала е по въпросите на борсите и банките в Москва – Финансовый Университет при Правителството Российской Федерации, в Лисабон – Instituto Superior de Economia e Gestao, в Париж – Ecole supérieure de commerce de Paris (наследник на най-старото бизнес училище в света), и ESCP-Europe – Paris, London, Berlin, Madrid, Torino и др. Всичко това допринася за разширяване на нейния кръгзор, трансферирането на чуждия опит в областта на банковото дело и фондовите борси, както и за задълбочаване на научните изследвания и усъвършенстване на педагогическите й умения.

Проф. д-р Мариана Асенова е уважаван ръководител и предпочитан преподавател, екстровеъртна личност, която умее да работи в колектив и насърчава приложението на добрите практики в областта на образованието и финансовите науки.

SYSTEM OF MARKETING INFORMATION IN BANKS – TRADITIONS AND INNOVATIONS

Mariana Asenova

Abstract

In theory and in practice, it has been proven that the marketing activity is crucial for development, competitiveness and success of any institution. One of the elements of the strategic marketing management is precisely the system of marketing information. The aim of the studios is to find out, assimilate and analyse the elements in the system of the marketing information in the banks and on this basis to address the main issues in the activities of the Central Credit Register, the creation of private credit bureaus, and the usage of the bank outsourcing and as a new way of market research in banks.

Keywords: bank marketing, strategic bank marketing management, Central Credit Register, bank outsourcing.

СИСТЕМАТА НА МАРКЕТИНГОВА ИНФОРМАЦИЯ В БАНКИТЕ – ТРАДИЦИИ И НОВАТОРСТВО

Мариана Г. Асенова

Резюме

В теорията и практиката е доказано, че маркетинговата дейност има определящо значение за развитието, конкурентоспособността и успеха на всяка институция. Един от елементите на стратегическия маркетингов мениджмънт е именно системата за маркетингова информация. Целта на студията е да се изведат, обособят и анализират елементите в системата на маркетингова информация в банките и на тази основа да се посочат основните проблеми в дейността на централния кредитен регистър в банките, създаването на частни кредитни бюра и използването на банковия аутсорсинг като нов начин на маркетингови изследвания в банките.

Ключови думи: банков маркетинг, стратегически банков маркетингов мениджмънт, централен кредитен регистър, банков аутсорсинг.

ВЪВЕДЕНИЕ

Информацията е в основата на всяка човешка, стопанска и управленска дейност. Благодарение на наличието на подробна, точна, навременна информация банката реагира на промените в обкръжаващата среда, анализира и сегментира пазара, бори се с конкуренцията, планира, организира и контролира правилно своята дейност.

Целта на студията е да се характеризира и анализира в теоретичен и отчасти в практико-приложен аспект един от елементите на банковия стратегически маркетингов мениджмънт, а именно системата за маркетингова информация и се подчертае значението ѝ за развитието и конкурентоспособността на кредитната институция.

За реализация на целта се обособяват две глобални задачи:

Първо, 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 в България;

Второ, характеризиране на банковия аутсорсинг в теоретичен аспект като нов начин на маркетингови изследвания в банките и предложение за неговото приложение в българската практика от юридически, икономически и технически аспект.

ИНФОРМАЦИЯТА – ОСНОВА НА МАРКЕТИНГОВОТО УПРАВЛЕНИЕ НА БАНКИТЕ

Информацията е потребна на всички равнища на банковото управление. На стратегическо ниво, тя се оприличава със значението, което имат генералните сведения за армията. Последните сами по себе си не печелят битките, но позволяват те да бъдат спечелени. По същият начин висшето ръководство на банката трябва да разполага с обширна, разнообразна информация, обхваната в стройна, цялостна система. В много банки се създават специални информационни отдели, често наричани „отдели за маркетингови изследвания и информации“. В условията на остра, конкурентна борба, тези отдели са истински Intelligence service за банката. Те ѝ позволяват във всеки момент да разполага с ефикасни сведения за своето собствено състояние, за конкурентите, за промените в околната среда и т.н. Именно въз основа на събраната информация за целите на банката се изготвят специфични маркетингови проучвания и анализи, които позволяват на висшето

ръководство да вземе правилни стратегически решения. На оперативно ниво информацията е необходима както на банките централи, така и на цялата клонова мрежа. При изпълнението на плановете, при осъществяване на целия маркетингов комплекс от дейности, за бързото и качествено обслужване на клиентите, за извършване на вътрешнобанковия контрол и т.н. също е необходима база от данни, систематизирани в информационни потоци. Освен това **информацията винаги се разпространява в права и обратна посока.** Въз основа на събраните, обработени и анализирани сведения и данни висшето ръководство получава обратна информация за състоянието на регионалните пазари и мястото на клоновете на тях. При необходимост се реагира дори чрез коригиране на приетата стратегия за пазарно поведение на някои от тези сегменти.

Отговорността по създаването на цялостна информационна система или система на маркетингова информация в банките носи маркетинговият директор или началникът на отдел „Маркетингови изследвания и информации“, а конкретното събиране и обработване на данните е дело на служителите (специалистите) в отдела. Естествено, цялата тази дейност се извършва с помощта на електронноизчислителни средства, модерни компютри, комуникационни и информационни технологии. Важното в случая е да се подчертае, че **целта на отдела е не да събира всевъзможна информация, а такава, която е необходима при вземането на решенията.** Затова информацията се класифицира в отделни групи – напр. по **източници на информация** (вътрешни и външни), по продукти и клиентелен признак, по степен на влияние на отделните елементи на макро- и микросредите и др. Понякога вътрешните и външните източници на информация не са достатъчни, за да се реши конкретна пазарна ситуация. В такива случаи се правят **специални маркетингови проучвания и изследвания**, като напр. продуктови, рекламни, пласментни проучвания; анализ на мотивациите за потребителско поведение; демографски анализи и др. Все по-голямо значение придобива не само събирането и обработването на информацията, а и нейното особено анализиране. В последните десетилетия големите американски и европейски банки разработват **системи за анализ на маркетинговата информация.**

СИСТЕМАТА ЗА МАРКЕТИНГОВА ИНФОРМАЦИЯ В БАНКИТЕ

В специализираната литература системата за маркетингова информация се определя като „постоянно действаща система от взаимносвързани хора, оборудване и процедура, предназначена за събиране, класификация, анализ, оценка и разпространение на актуална, своевременна и точна информация за използването ѝ от разпоредителите в сферата на маркетинга с цел усъвършенстване на планирането, прилагането в реалност и контрол върху изпълнението на маркетинговите мероприятия“.¹ В тази дефиниция могат да се очертаят следните важни моменти:

- Системата на маркетингова информация е „постоянно действаща“, т.е. потокът от информация е непрекъснат. Перманентно за нуждите на банката постъпват и се обработват различни сведения и данни;

- В тази система основно място заемат специалистите, които, ползвайки съвременно техническо оборудване, по определен ред събират, класифицират, обработват, анализират, оценяват и разпространяват информацията;

- Маркетинговата информационна система не съществува самоцелно, а е свързана с всички етапи на маркетинговото управление в банките. Приема се, че тя е първият важен елемент при анализа на пазарните възможности на институцията², но реално е предпоставка и основа за провеждането на всички маркетингови дейности – от планирането до контрола.

Системата на маркетингова информация в банките се разглежда като спомагателна система на маркетинговия мениджмънт, наред със системата на стратегическо и оперативно планиране, системата на организация на маркетинговия отдел и системата на маркетингов контрол. От гледна точка на оперативното маркетингово управление, действително осъществяването на продукцията, ценовата, дистрибуционната и комуникационната политика е най-съществената част от процеса на управление, но всички конкретни маркетингови дейности се нуждаят от предварително проучване и планиране, осъществяване от специалисти в съответните отдели и контролиране на постигнатите резултати. **Ето защо маркетинговата информация присъства във всички етапи на маркетинговото управление в**

¹ Котляр, Ф. Основи на маркетинга, част първа. С., 1993, с. 70.

² Пак там, с. 41.

банките и трудно може да бъде отделена от останалите маркетингови дейности. Доколкото необходимата информация се събира и класифицира в база от данни и с това се занимават специалисти в конкретен отдел, дотолкова може да се разглежда като самостоятелен етап в процеса на маркетингово управление в банките.

Системата на маркетингова информация в банките оказва влияние не само при подготовката и вземането на решения, но има и определен финансов ефект върху дейността на банката. Самата информация може да се разглежда като специфичен ресурс за банката, който има своя цена. Погрешно би било отделът „Маркетингови изследвания и информации“ да се впусне в събирането на всевъзможни сведения и данни, без да се знае предварително целта на проучването. Конкретната и надеждна информация води до бързото вземане на решение, изпреварване на конкурентите и естествено до реализирането на печалба. Обратно, дублирането на информация (от вътрешни източници и външно, кабинетно проучване) увеличава разходите за получаването ѝ, а неточните данни и сведения могат да доведат и до финансови загуби.

Традиционно маркетинговата информационна система се разглежда като съвкупност от четири подсистеми³:

- система за вътрешна отчетност;
- система за събиране на външна, текуща маркетингова информация;
- система за маркетингови изследвания;
- система за анализ на маркетинговата информация.

Системата за вътрешна отчетност съдържа статистическа, счетоводна и финансова информация за състоянието на банката – собствен капитал, привлечен капитал, резерви, отпуснати кредити по видове клиенти, вложения в ценни книжа, банкова печалба и загуби и др. **Система за събиране на външна, текуща маркетингова информация**, която обхваща сведенията и цифровите данни, получени от външни източници на информация. В банката ежедневно се събира информация за промените в правната, икономическата, социалната, демографската, културната и т.н. среди, за конкурентите, клиентите, посредниците и др. **Системата за маркетингови изследвания** или

³ Вж. подр. Котлър, Ф. Основи на маркетинга, част първа, С., 1993, с. 70 – 93; Маринова, Е. Маркетингът – продукт, реклама. Варна, Princesps, 1992, с. 51 – 62; Спищын, О. И., О. Я. Спищын. Маркетинг в банке. АО „Тарнекс“ 1993, с. 77 – 99; Badoc, M. Marketing management dans la banque et l'assurance europeennes. Paris, Les Editions d'organisation, 1986, p. 165 – 195.

проучвания понякога не се отнася към системата на маркетингова информация, а се разглежда отделно.⁴ Действително при маркетинговите проучвания информацията не се акумулира перманентно, а се събира при нужда, т.е. когато се изследва определена маркетингова ситуация или проблем. Но това не означава, че тези, макар и специфични и осъществени в определен порядък проучвания, не са част от цялостния поток на информация в банката. **Системата за анализ на маркетинговата информация** е предназначена да улесни вземането на решение, като с помощта на статистически и математически методи се изработват банкови модели на управление.

В зависимост от източниците на информация първите две подсистеми в цялостната маркетингова информационна система могат да се нарекат: система на вътрешна информация и система на външна информация за банката.

СИСТЕМА ЗА ВЪТРЕШНА ИНФОРМАЦИЯ ЗА БАНКАТА

Събирането и класифицирането на вътрешната банкова информация се осъществява в три насоки или подсистеми:

- информация за вътрешното състояние на банката;
- информация за пазара, клиентите на банката и продуктите, и услугите, които те ползват;
- информация за нормативната уредба и администрацията в банката.

Информацията за вътрешното състояние на банката трябва да се намира на разположение на стратегическите банкови мениджъри в централата, както и на директорите на клонове и да им осигурява необходимата справочна, диагностична, аналитична и прогностична информация. Всеки ден в банката се натрупва огромна по обем информация, която се събира и обработва от специалистите в дирекциите и отделите. Тези данни е необходимо да бъдат съхранявани и класифицирани по отделни критерии и признаци така, че да могат да бъдат откривани бързо и ползвани навреме по предназначение.

Основните източници на вътрешна информация са: балансите и отчетите за приходите и разходите на банката; отчетите на отделите в банката – влогонабиране, кредитиране, ценни книжа, валутен, счетоводен и т.н.; **различни справки** – напр. за банковата ликвидност, капиталовата адекватност, състоянието на банковите активи и пасиви, депозитната база, рентабилността на

⁴ Вж. Прайд, У., О. Феръл. Маркетинг: концепции и стратегии. С., ФорКом, 1994, с. 100 – 119.

банковите вложения, банковата печалба, резерви и загуби, несъбираемите вземания и др.; **актове от проверки и ревизии; статистическата и счетоводната отчетност.**

Цялата информация, засягаща вътрешното състояние на банката в развитите страни, а вече и в по-големите български банки, се систематизира и обобщава в база данни. В някои институции тези данни се намират в информационния отдел, но в повечето големи европейски банки те се съхраняват в маркетинговия отдел и по-конкретно са обхванати в маркетинговата вътрешна информационна система. Последната е детайлизирана на подсистеми, като напр. депозитна база, банкови вложения и др. Голяма част от информацията в системата е от значение при изработването на матрицата SWOT и при анализа на силните и слабите страни на самата банка.

С широко приложение е втората насока, в която се използва системата за вътрешна информация за банката, а именно: **информацията за пазара, клиентите на банката и продуктите и услугите, които те ползват.**

Данните, които притежава банковата институция за своя пазар, се получават по два начина. Първият начин е по пътя на вътрешното събиране на информация, т.е. самата банка чрез използването на различни икономически, статистически, математически методи и модели и благодарение работата на служителите си в отделите получава необходимите ѝ сведения. Вторият начин се използва по-рядко и е по пътя на външните проучвания и анализи, т.е. банката възлага на специализирани служби да съберат интересуващите я данни за състоянието на пазара и частта, която тя заема на него. В този втори случай информацията за пазара се отнася към външните източници на информация. Ето защо с основание може да се твърди, че данните, които събира банката за своя пазар, са с двойк произход.⁵

Познанията за клиента, неговото правно-икономическо състояние, потребности, желания, ползвани услуги, коректност във взаимоотношенията с банковите институции, възвръщаемост на кредитите и т.н. са основни за добрата работа на всички отдели, свързани с обслужването на потребителите на банкови продукти и услуги. В този аспект нуждата от обхватна клиентелна информация отдавна е разбрана от банките в развитите страни. Още преди повече от 30 години в тези институции се прави централна картотека, съдържаща както персонални характеристики на клиента, така и

⁵ В зависимост от конкретните цели, които си поставя банката със събирането на данни за пазара, може да се твърди, че преобладават вътрешните или външните източници на информация.

сведения за продуктите и услугите, които той ползва.

Изработването на подобна **банкова клиентелна картотека** определено има големи предимства за институцията, но изисква решаването на редица проблеми. Положителните страни на картотеката се свързват най-вече с възможността банката във всеки момент да има сведения за съществуващата и потенциалната индивидуална и институционална клиентела, нейните характеристики и състояние, очаквания и предпочитания. Наличието на такава събрана, групирана и аранжирана информация не само че улеснява банката, но спестява време и ресурс при провеждане на изследванията.

Проблемите при изграждането на банкова клиентелна картотека, които банките на развитите страни отчитат, са свързани с:

- изработването на концепция за работата на системата за събиране на информация в банковата картотека;
- определяне на общите и специфични информационни потоци;
- селектирането от цялата събрана информация на онази, която ще е необходима при изграждането на картотеката;
- определяне на порядъка, в който ще се събира информацията в картотеката. Въпросът, който възниква тук, е: „Прекомерно големият брой достигнати критерии за един клиент няма ли да създаде трудности при оперирането в картотеката?“;
- техническото, финансовото и кадровото осигуряване на работата по функционирането на картотеката. Въпросите, които се очертават, никак не са маловажни. Специалистите се вълнуват: „Възможно ли е технически да се осъществи подобно събиране на информация и какъв софтуер да се приложи?“ „Каква цена ще плати за това банката и има ли съпоставимост между ползите и разходите?“ „Има ли подготвени кадри и създаването на т.нар. автоматизирани работни места няма ли да промени кадровата политика на банката?“ Съкращаването на част от персонала би довело до „сблъсък“ със синдикатите. Въпросите действително са много и засягат широк кръг от дейности и хора.

Независимо от посочените трудности банките приемат като необходимост създаването на клиентелна картотека и днес във всички големи, модерни банкови институции тя съществува. След нейното въвеждане в институцията няма тайни относно банковата клиентела и ползваните от нея банкови продукти и услуги.

Практика на развитите страни при изграждането на банкови клиентелни картотеки

Още преди да навлезе електрониката повсеместно в банковото обслужване, кредитните институции имат свои картотеки, в които събират сведения за своята индивидуална и институционална клиентела. Проблемът преди бе, че всяка банка събира сведенията сама за себе си и няма обмен на информация между институциите, както и фактът, че бе много трудно да се изгради връзка между клиентелната и продуктовата картотека. Ето защо още преди 15 – 20 г. в западните банки⁶ назрява необходимостта от изграждането на централна оперативна банкова картотека. Този процес никак не е лесен, защото са необходими много средства и време. Така например френските банки *Societe Generale* и *Chambre syndicale des banques populaires*, както и немската *Dresdner bank*, работят около 10 години, за да си съставят централизирана картотека. Изготвянето ѝ зависи много от големината на банката и развитостта на нейната клонова мрежа, както и от административната ѝ структура. По тези причини много по-трудно е изграждането на подобна картотека в депозитните банки или в спестовните каси. Също така важно е да се прецени дали картотеката трябва да функционира на регионално или на национално ниво. В този план централната картотека събира информация в няколко насоки:

- Тя акумулира сведения и изготвя база от данни за връзките „операции – клиенти“;
- В нея се обхващат разнообразни характеристики за клиентелата така, че да се направи впоследствие добро изследване върху отделни нейни сегменти. Специално внимание се обръща на съдените клиенти или тези, които са имали проблеми с възвръщаемостта на кредитите;
- Събирането на сведения засяга и мотивите за ползването на един или друг банков продукт и услуга, както и частта на услугите, която се пада на всеки индивидуален или институционален клиент.

Информацията в централната картотека за отделния клиент е многообхватна. Тя може да предостави за ползване над 1200 финансови и около 800 социално-демографски характеристики. Естествено, че от особена важност са предимно финансовите характеристики, но от социално-демографските банката може да направи ценни изводи за вида на клиентелата и нейните бъдещи

⁶ В следващото изложение се ползва френската практика на изграждане и ползване на банкови клиентелни картотеки. Вж. подр. Bados, M. Marketing management dans la banque et l'assurance europeennes. Paris, Les Editions d'organisation, 1986.

очаквания. Практиката показва, че банките невинаги имат възможност сами да се справят с набирането на необходимата информация за картотеката. В тези случаи те се обръщат към външни организации, които подпомагат дейността по попълването на базата данни. Стига се дори дотам, че лимитите за кредит се съгласуват с потенциалните възможности на клиентелата в даден град или регион за ползване на определени кредити или с големите магазини при потреблението на стоки и плащането с кредитни карти.

Централната банкова картотека има много функции, които в зависимост от потребностите от специализирана информация се ползват от дирекцията по маркетинг, както и от други дирекции и отдели в банката. **Може би най-често прилаганите опции на картотеката се свързват с навременното получаване на информация относно: банковата клиентела (национална и регионална, индивидуална и институционална); индивидуалните качества на клиентелата и използването от клиентелата на банковите продукти и услуги.**

По-добрите познания за банковата клиентела се постигат чрез характеризирането ѝ по определени признаци чрез използването на специфични методи на анализ. Индивидуалните и институционалните клиенти се обхващат по количествени и качествени критерии. В количествено отношение банката знае колко клиенти има за месеца, тримесечието, шестмесечието и годината и какъв процент са те от общия пазарен сегмент на съответната клиентела или при ползването на съответния продукт. Прави се съответно декомпозиране на клиентелата по категории: възраст, професия, семейно положение, доходи, брой на ползвани услуги и др. При качествено изследване на клиентелата също се ползва подобна декомпозиция, но се отчита влиянието на имиджа на банката при избора на отделните категории клиенти. В тази насока програмата в банковата картотека дава възможност на базата на т.нар. факториален анализ да се характеризира представата (имиджът) на банката в очите на клиентелата, като тя се съпостави с тази на конкурентните институции. Често данните в централната картотека не са достатъчни, затова се прави и анкета сред клиентелата. Обикновено се подчертават онези критерии или се посочват онези характеристики, които дават най-точна представа за имиджа на банката. Така за всяка кредитна институция по еднакви критерии се прави разпределение на отговорите. После компютърните специалисти пристъпват към факториалния анализ, чрез който се съпоставят данните за различните

банки и се дава визуална представа за техния имидж. Тази техника в практиката е позната под името “brandmapping”.

По отношение на банковите услуги и тяхното ползване от клиентелата се прави друг анализ, който условно се нарича дискриминантен. В общи линии неговото значение се състои в това, че по пътя на елиминирането се стига до най-дискриминирания фактор, влияещ върху интензивността на ползване на даден продукт или върху снижаване на неговата рентабилност спрямо средната за банката. Например средната рентабилност на ползване на дебитните карти се изчислява, като от централната картотека се вземе средната сума по сметките за даден период и се раздели на броя на операциите. Рентабилността на ползване на услугата за всеки клиент може да се съпостави със средната за банката и да се търсят факторите, които влияят за по-ниските показатели. Последните се подреждат в низходящ ред на дискриминация и се стига до този фактор, който е най-малко дискриминиран. По този начин чрез данните в централната картотека се правят различни анализи и се формулират изводи, водещи до подобряване на банковото обслужване и до по-пълна съпоставимост между политиката на банката в областта на банковите услуги и реализацията ѝ на практика.

Централната картотека позволява да се получи **по-добро познание на индивидуалните качества на клиентелата**. В зависимост от тези качества на клиента се предлагат подходящите за него банкови продукти и услуги или пък банкерът за секунди, ползвайки базата данни в компютъра, се запознава със своя клиент. Спестява се време, намаляват се рисковете и се опростява процедурата при получаването на някои услуги. Достатъчно е на базата на ЕГН или БУЛСТАТ на клиента за него да се получи информация за: правния и икономически статут, финансовото му състояние, лоялността и коректността на взаимоотношенията с банката, броя и вида на сметките му, средната сума на депозитните, чековите и т.н. сметки, рентабилността на различните сметки, броя на притежаваните банкови услуги, възвръщаемостта на кредитите и др.

Отчитайки резултатите по определени критерии, програмата подрежда клиентите в отделни групи като напр. „съмнителни кредитополучатели“ или „сигурни кредитополучатели“. Предимството на централната картотека се вижда добре, когато клиентът застане пред гишето. Банковият служител, разполагайки с терминал (или мрежова станция) за връзка с централния компютър (или сървър), след като въведе входящите данни на клиента, на екрана пред него първо се

появяват една, две или три звездички. Те дават представа за интереса, който проявява банката към дадения клиент. Добрият, желаният клиент има например три звезди. Програмата позволява да се получат и много конкретни данни за съответния потенциален потребител на банкови услуги. Съществуването ѝ в големите европейски банки подобрява значително персоналния контакт между служителя на гишето и клиента. Ако банкерът привлече клиент с „три звезди“, той може да му даде определени преференции при ползването на някои услуги или да съкрати част от стандартните административни процедури по получаването например на потребителски кредит.

Картотеката дава възможност за **по-добро познание относно използването от клиентелата на банковите продукти и услуги**. За всеки клиент може да се получи информация за интензитета на потребление на едни или други банкови услуги, както и за способността му да купи определен нов продукт или пакет. Регистрирането на всеки клиент в картотеката става приблизително по следния ред⁷:

- код 0 означава, че клиентът не желае продукт X;
- код 1 – клиентът много малко се интересува от продукт X;
- код 2 – клиентът е заинтересован от продукт X;
- код 3 – клиентът вече притежава продукта;
- код 4 – това е код за анулиране в случай на грешка;
- код 5 – клиентът има продукта, но при конкурент;
- код 6 – продуктът ще бъде продаден на клиента.

Интересите на клиентите се следят непрекъснато, като информацията се получава от различни източници – вътрешни и външни за банката. Регистрирането на клиентите според интензитета на ползване на услугите, техните потребности и желания, а също и своевременното обновяване на информацията са много важни за институцията.

Развитието на дигиталната икономика и повсеместното ползване на интернет позволяват банката да разгърне своята дейност в нова, неподозирана доскоро насока. Така например, благодарение на централната картотека, тя може да информира по групи своите клиенти за новостите в банковото обслужване и възможностите на домашното банкиране (*home banking*), отдалеченото банкиране (*remote banking*) или електронното и интернет банкиране. Подобрява се работата по

⁷ Badoc, M. Marketing management dans la banque et l'assurance europeennes. Paris, Les Editions d'organisation, 1986, p. 172 – 173.

осъществяването на комуникационната политика в частта на рекламата. Потенциалните клиенти от групата с код 2 могат чрез своята електронна поща (e-mail), чрез т.нар. операция *mailing* да получат специализирана информация за предлаганите банкови продукти и услуги. Покупката на финансовите услуги чрез интернет реално става за секунди от дома или офиса. Всъщност на базата на клиентелната картотека банката, ако желае, може да изготви *годишен „баланс“ на взаимоотношенията на всеки клиент с банката.*

Централната картотека дава данни и за завоюването от банката на определени проценти от даден клиентелен или продуктов сегмент в региона или страната. Така например ако общото потребление на дебитни карти в страната е 100%, то на определена банка се пада съответен дял. По същия начин се изчислява и процентът на проникване на даден продукт на определен клиентелен сегмент. Първо, банката разбира какъв дял от индивидуалната или институционалната клиентела обслужва и след това изчислява колко от съответната клиентела ползва този продукт и какъв процент представлява това спрямо региона, страната или конкурентите. Резултатите се изчисляват за всеки клон, съпоставят се помежду им и се обобщават за централата като цяло. Броят на възможните таблици практически е много голям, защото, използвайки централната картотека, и по-конкретно клиентелната и продуктовата картотека, могат да се направят различни комбинации на изследвания по много признаци.

Българската практика при изграждането и функционирането на централен кредитен регистър на банките

Българските банки винаги са имали информация за своите собствени клиенти и услугите, които са им предоставяли. Всяка институция обаче е събирала и обобщавала данните сама за себе си и по критерии, които тя е смятала за целесъобразни. Целта на централния кредитен регистър е да направи на национално ниво един център, където перманентно да се акумулира информация от всички банки на територията на страната относно кредитната задлъжнялост на кредитополучателите. Нормативно дейността на централния кредитен регистър на банките се регламентира в Наредба № 22 на БНБ⁸.

⁸ Наредба № 22 за централен кредитен регистър на банките.

Още в началото на 90-те години започва подготовката за изграждането на **Национална система за междубанкова информация за кредитополучателите** от „Банксервис“ АД⁹.

Липсата на единна информационна система затруднява работата на банките при проучването на клиентите и особено на кредитополучателите. На основата на джентълменско споразумение банките решават частично проблемите си чрез въвеждането на справки и запитвания помежду си за определени клиенти. За съжаление невинаги този начин на работа дава добри резултати, защото някои банки се страхуват, че с предоставянето на информация на конкурентни институции ще отблъснат редовните си клиенти и могат да нарушат банковата етика или дори да издадат банкова тайна. Възползвайки се от отсъствието на подобна единна информационна система, редица кредитополучатели стават кредитни милионери.

За да престанат търговските банки да бъдат жертва на нелоялни кредитополучатели, поради липсата на модерни комуникации през 1998 г. **БНБ решава да влезе в ролята на посредник между банките с изграждането на централния кредитен регистър.**

В самото начало на своята дейност регистърът има три цели¹⁰:

- централизиране на информацията за кредитната задлъжнялост към банките и свързаните с тях лица;
- предоставяне на информация за кредитната задлъжнялост на клиентите им и свързаните с тях лица;
- обобщаване на събраната информация в регистъра и използването ѝ за нуждите на икономическия анализ на БНБ, за нуждите на управление „Банков надзор“, както и за нуждите на други потребители.

Като всяко начало, и това на съществуването на регистъра е трудно. Капацитетът на полезното му действие е твърде малък, защото търговските банки виждат смисъл в съществуването му предимно като център за получаване на обратна информация за клиентите. Някои чуждестранни банки в България са изградили собствени вътрешни регистри, на базата на подобно съществуващите в своите страни и

⁹ През 1994 г. тя се експериментира в Хасковския регион и обхваща 28 клона на 16 банки. Информацията, която се събира, е предимно за индивидуалните качества и състоянието на кредитополучателите. Въведени са различни показатели като например съотношението между отпуснатите и редовно обслужваните кредити. В този период много банки започват да изграждат собствени информационни системи, вкл. маркетингови информационни системи, където в отделни подсистеми като: «Лица», «Фирмено досие», «Продукт», «Конкуренти» и др. събират необходимите им данни за индивидуалната и институционалната клиентела, която обслужват.

¹⁰ Наредба № 22 за централен кредитен регистър на банките, ДВ, бр. 92, 7.08.1998, чл. 3.

смятат, че информационната система, която притежават, е посъвършена. Изпълнението на изискванията в наредбата създава редица трудности на търговските банки и те по обективни и независещи от тях причини невинаги могат да подадат пълна и достоверна информация.

По-съществените трудности, с които се сблъскват банките при експлоатацията на централния кредитен регистър в първите години на съществуването си, могат да се обобщят, както следва:

- В кредитния регистър не са обхванати всички кредити, а само тези в размер от 10 милиона лева или повече.

Това в началото създава проблеми на тези банки, които обслужват предимно индивидуалните клиенти.

- Банките трудно събират и подават информация за свързаните с кредитополучателите лица към централния кредитен регистър.

По принцип самите кредитополучатели трябва да декларират и да посочат родството си по права и съребрена линия до трета степен. В това отношение банките нямат механизъм, с който да задължат клиентите да подадат тези сведения, а често се случва, че самият кредитополучател не знае подробности за кредитната задължнялост на свързаните с него лица. В банковите среди се изказват мнения, че е необходимо да се преразгледа и уточни информацията, която трябва да се събира за свързаните лица, като се намали и стесни обхвата ѝ.

- Правата и обратната връзка към и от централния кредитен регистър е затруднена.

Повечето кредитни институции с известни трудности се справят с подаването на необходимите данни, но повечето твърдят, че не могат да се ползват от обратната информация. За банките е от особена важност да знаят експозициите на техни клиенти при конкурентни институции. И макар че според действащата тогава наредба БНБ е длъжна да обобщи представените отчети от търговските банки и ежесечно до 20-то число да изготви и предостави информация за общата кредитна задължнялост на клиентите им и свързаните с тях лица към банковата система, тя невинаги е готова с тази информация или поради посочените причини данните са непълни. Заложените в наредбата възможности за получаване на информация са добри, но поради неподаването от всички банки на всички данни регистърът не може да събере и предостави пълна информация, а това до известна степен го прави неефективен.

- Невинаги информацията в регистъра е навременна и точна.

За да функционира оптимално регистърът, базата от данни в него трябва да е пълна и точна. За целта всички банки, вкл. и

фалиралите, е необходимо да подават своевременно информацията. Трудностите, които се срещат тук, са свързани, от една страна, с различния обхват и клонова мрежа на банките, а от друга страна, с липсата на достатъчно човешки ресурс, който да осъществи тази дейност. Редица кредитни институции нямат централизирана система за събиране на информацията от клоновете. Затова в практиката се изказват мнения, че по-целесъобразно е информацията да се събира на ниво банкова система.

- При подаването на информацията за кредитния регистър банките срещат и технически трудности.

Най-вече те се свързват с изпълнението на заложените в наредбата срокове за изпращане на данните. Така например информацията за кредитите и свързаните с тях лица трябва да се подаде в срок до 5 дни след откриване на кредита. За големите банки със стотици клонове в страната и особено тези, които отпускат многобройни потребителски кредити, изпълнението на горното изискване се оказва физически неосъществимо. Затова повечето банки подават информацията ежеседмично, дори ежемесечно.

- Открит остава и въпросът „Кой трябва да се занимава с обобщаването и подаването на информацията към регистъра?“.

Дали това да бъде специално назначен служител, или с тази дейност да се натоварят кредитните инспектори? Тази дейност в приоритетите на кой отдел влиза – „Кредитиране“, „Информационни технологии“ или „Маркетинг“?

- В началото на дейността на регистъра се откроява още един проблем, а именно дублирането на подаваната информация от банките.

От една страна, тя се подава според изискванията на наредбата на хартиен или магнитен, оптичен или електронен носител, но от друга страна, продължават да се изпращат старите форми и справки. Данни се изпращат както към БНБ, така и към БКК (Банковата консолидационна компания). На практика една и съща информация получава различни имена и се засича в балансовия отчет на банките. Седмично някои институции подават разбито салдо по сметки от порядъка на около 800 позиции. Това дублиране на сведенията естествено затруднява работата на банковите служители.

Систематизирането на проблемите при изграждането на кредитния регистър в България се прави с цел да се покаже нелекия път на изграждането на тази информационна система и да се види за един 15-годишен период какво израстване има в тази област. Днес с измененията в Наредба № 22 от 2009 г. и 2012 г. голяма

част от посочените проблеми са преодолени. Не се събира информация за свързаните лица, изпращат се сведения за всички отпуснати кредити, с изключение на овърдрафт под 1000 лв., директорите на клонове подават информацията към централния кредитен регистър, в техническо отношение системата работи добре и т.н. В същото време обаче могат да се очертаят някои проблеми и да се направят **още предложения за усъвършенстване работата на централния кредитен регистър.**

- Централният кредитен регистър не събира, обработва и предоставя информация в количествен и качествен размер за поръчителите по отпуснатите кредити. В периода на кредитния бум 2004 – 2008 г. бяха отпуснати доста кредити, по които едно лице поръчителства на няколко кредита. Кризата остави доста хора на улицата и връщането на кредитите стана непосилна задача за повече от 20% от тях. Банките търсят поръчителите, но те също се оказват безработни или малоимотни. Поръчителството е потенциално кредитиране. Затова би следвало да се отчитат и броят, и сумите на поръчителство в кредитното досие на банковите клиенти. Така представата за кредитната задължияност на клиентите ще е по-пълна и точна.

- В регистъра се срещат грешки както за отпуснати, така и за погасени кредити, което създава фалшива представа за кредитната история и състояние на потенциалните и реалните кредитоискатели.

- Информационната система предполага събирането на допълнителни данни за кредитоискателите. На този етап все още подобно акумулиране на данни от институции извън банковата система не се прави. С цел обогатяване на централния кредитен регистър при отсъствие на частни кредитни бюра е полезно и за банките, и за клиентите включването на допълнителни услуги към регистъра.

- В исторически аспект в регистъра се съхранява информация само за просрочията за 5 години.¹¹ Надеждният клиент си личи по изрядността и навременността на погасяване на задълженията, но и по броя ползвани и погасени кредити. Би могло за срок от 10 години да се систематизира информация за цялостното кредитно досие на клиента – ползвани, погасени, просрочени и т.н. задължения. Съществен проблем пред сегашния регистър е и фактът, че той не води кредитна история на

¹¹ Чл. 19, ал. 2 на Наредба № 22 за централен кредитен регистър на банките, информацията за кредитната задължияност за клиентите включва данни както за текущото състояние на кредитите, така и за просрочията по активни и по погасени кредити за 5-годишен исторически период.

фирма или физическо лице. По този начин става напълно възможна следната порочна схема – един длъжник спира да обслужва кредита си и той да бъде продаден на колекторска фирма (тя се занимава със събиране на лоши дългове). След като въпросната фирма получи проблемното вземане, то се отписва от баланса на банката, а оттам и от регистъра. По този начин, въпреки че по всички световни стандартни даденият кредитополучател е лош, той отново може да взема безпроблемно нови заеми, тъй като досието му отново е кристално чисто след отписването на лошото вземане.

- Централният кредитен регистър не обхваща задълженията към небанкови финансови институции и към лизингови дружества.

- Регистърът задължително трябва да поддържа данни за размера на кредитите. Така банковият експерт най-точно би могъл да прецени кредитоспособността на клиента. Друг важен параметър е срокът на погасяване на кредитите, който отразява времетраенето на кредитния ангажимент и се преценява възможността за ново финансиране.

Несъмнено тези и други трудности около функционирането на кредитния регистър на банките са съпътстващи неговото изграждане и функциониране. Несъмнено е обаче, че този регистър помага на търговските банки да сложат в ред своите вътрешни регистри или картотеки. По подобие на развитите страни банковите картотеки могат да се диференцират като продуктови, клиентелни, относно конкурентите и т.н.

Информацията за нормативната уредба и администрацията в банката невинаги се приема като част от маркетинговата система за вътрешна информация. Това е така, тъй като в някои банки тези сведения се събират от общия информационен отдел, а не от маркетинговия. Когато обаче данните касаят вземането на решения относно сегментирането на пазара, влиянието на микро- и макросредата върху дейността на банката, прогнозирането и планирането и т.н., би могло да се приеме, че именно в маркетинговия отдел има място за подобна дейност.

Ето някои въпроси, с които би следвало да се съобразяват банките при изграждането на адекватна на техните нужди и потребности система на вътрешна информация.

I. Подсистема: „Нормативна база, администрация“

1. Какви нормативни документи ползвате във всекидневната си работа?

2. Какъв е тематичният обхват и периодичността на ползваните от вас документи?

3. В какъв вид са документите?

4. Кой от ползваните нормативни документи са централни и кои – вътрешни?

5. Имате ли нужда от изграждането на специализирана информационна система при ползването на нормативните документи, или сте доволни и от съществуващата?

6. Какви автоматизирани информационни системи ползвате в работата си?

7. Кой освен вас (като работно място) има нужда от тази информация?

II. Подсистема: „Банкови продукти и услуги“

1. Кой основни групи банкови услуги ви интересуват?

2. С какви банкови услуги работите – традиционни или нови?

3. По какви информационни канали научавате за новите услуги, които предлага вашата банка?

4. Нуждаете ли се от специализирана информационна система за новите услуги?

5. Ползвате ли автоматизирана информационна система за банкови услуги и каква?

6. С каква периодичност желаете да получавате информацията и как я получавате в момента?

7. Ползвате ли тази информация във всекидневната си работа?

8. По какви информационни канали научавате за новите банкови услуги на конкурентни банки?

9. Кой освен вас има нужда от тази информация?

III. Подсистема: „Клиенти“

1. Кой основни групи клиенти на вашата банка ви интересуват?

2. Приоритетно с какви клиенти работите – индивидуални или институционални?

3. Каква информация ви е нужна за тях?

4. От какви източници черпите информация досега?

5. В какъв вид ви е нужна информацията?

6. Имате ли нужда от специализирана информационна система за вашите клиенти?

7. С каква периодичност получавате информацията и с каква бихте желали да я получавате?

8. Смятате ли, че разполагате с достатъчна по обем маркетингова информация за основните си клиенти?

9. Според вас кои са най-подходящите и сигурни канали за получаването на такава информация?

10. Кой освен вас има нужда от тази информация?

11. Смятате ли за целесъобразно набирането на маркетингова информация за организации, които не са клиенти на банката?

В някои банки подсистемата „Клиенти“ е разделена на две – „Лица“, т.е. индивидуална клиентела, и „Фирмено досие“, т.е. институционална клиентела. В този случай въпросите могат да бъдат още по-конкретни.

IV. Подсистема „Лица“

1. Познавате ли редовните си индивидуални клиенти?

2. Каква информация желаете да се систематизира за тях?

3. На какъв носител и с каква периодичност?

4. Интересуват ли ви ключовите фигури, от които зависи вземането на решения при основните ви клиенти? Имате ли представа кои са свързаните с тях лица?

5. Каква информация ви е необходима за тях в пряката ви работа?

6. В какъв вид да бъде информацията?

7. С каква периодичност бихте желали да я получавате?

8. Кой освен вас има нужда от тази информация?

V. Подсистема: „Фирмено досие“

1. Кои са основните ви институционални клиенти?

2. Каква информация бихте желали да се събира и систематизира за тях?

3. По какъв начин получавате до момента интересуващите ви данни?

4. Имате ли потребност от специализирана информационна система?

5. В какъв вид бихте желали да получавате информацията и при каква периодичност?

6. Посочете показателите, по които задължително искате да се събира информация.

7. Кой освен вас има нужда от тази информация?

Частните кредитни бюра – желаниа и възможности

В световната практика съществуват редица примери за наличието на информационни системи, функциониращи било на частна основа или към определени банки, които събират много подробни сведения за клиентите и така са изключително полезни при

определяне на риска и кредитоспособността на потенциалните кредитоискатели. В голямата си част те се наричат частни кредитни бюра.

Целта на създаването им е изграждане на онлайн регистър, който да съдържа данни за състоянието и кредитната задължияност на гражданите и фирмите не само към банките, а също към небанковите и лизинговите организации, данъчната, здравната и осигурителната система, митниците, застрахователните дружества, комуналната система, фирмената и междуфирмената задължияност и др. Те представляват един информационен център, в който се събира и систематизира широк кръг от информация за физическите и юридическите лица така, че да може да се получи цялостна представа за задължияното лице не само към банките, но и към други икономически агенти и държавата.

Идеята за изграждането на такова кредитно бюро датира още от началото на новия век в България. Правени са опити за съществуването на подобни „Биг брадъри“, но функционирането им винаги е срещало няколко основни пречки.

Първо, **проблеми от юридическо естество**. Гаранциите, че ще се спазва Закона за защита на личните данни, не са пълни. Най-важното в създаването на кредитно бюро е доброто съхранение на личните данни и пресичането на възможността за злоупотреба с тях. „Кражбите на самоличност“ са най-опасните престъпления в съвременния свят. Те придобиват особено големи размери и нанасят понякога непоправими щети на хората. В българското законодателство все още подобни престъпления не само че не са инкриминирани, но и реално няма осигурена правна защита срещу кражбата на самоличност.

Второ, **проблеми от страна на банките**. Част от големите банки не са съгласни да предоставят своя информация на подобна частна структура.

Трето, **проблеми от страна на клиентите**. Събирането на данни за клиентите и предоставянето им трябва да става само със съгласието на клиента. При централния кредитен регистър подаването на информация от банките към регистъра е задължително, докато при бюрата е доброволно. Това довежда до непълнота в събирането и обработването на данните.

Четвърто, **проблеми със защита на информацията**. Кредитните бюра задължително трябва да отговарят на стандарти за защита на данните. Въпреки това те се опасяват от пробиви в

системата и предприемат различни мерки. Така например частно кредитно бюро в Чехия има съвърши, които са в Италия.

Пето, **проблеми, произтичащи от спецификата и обвързаността на институциите** – МФ, НОИ, НЗОК, БНБ, ТБ, НФИ и др.

У нас са правени няколко опита за съществуването на частни кредитни бюра.

През 2004 г. Асоциацията на търговските банки (АТБ) избира „Банксервиз“ едновременно за изпълнител и за кредитно бюро, което да бъде още едно „оръжие“ срещу лошите кредити и опитите за измама при декларираните данни, когато се кандидатства за заем. Институцията я наричат КРОС – Кредитен регистър за оперативни справки. Премества се новият регистър да бъде само за вътрешно ползване на банките, тъй като законът за банковата тайна не позволява достъп на частни компании, митнически и данъчни органи. Целта е да се обхванат и кредитите под 10 х. лв., които тогава действащият кредитен регистър не отчита. КРОС остава една идея и един от първите опити за създаване на кредитно бюро.

Друга идея, която бе широко прокламирана, бе проектът за кредитен регистър на Института за пазарна икономика (ИПИ), Българо-американската кредитна банка и частната консултантска къща „Финсис“.

През май 2005 г. кредитното бюро на *Experian* в България започва работа. *Experian-Scorex*, световното подразделение на *Experian* за аналитични бизнес решения, предлага на българските си клиенти пълната гама от системи за аналитични бизнес решения, като покрива всички ключови аспекти от „жизнения цикъл“ на отношенията с клиента, от привличането на нови клиенти до управлението на отношенията със съществуващите такива и събиране на просрочени вземания. Тези решения съчетават по уникален начин консултантските знания, анализи и софтуер и така помагат на организациите да постигнат своите бизнес цели по отношение на управлението на риска, предпазването от измами, предотвратяването на загуби и управлението на растежа на фирмата. Целта е чрез частното кредитно бюро българските кредитиращи организации да имат възможността да обменят информация за поведението на кредитополучателите с цел обективна оценка на риска. Клиенти с добра кредитна история имат възможност да получат по-добри условия по заемите, като от своя страна кредитните институции се предпазват от загуби.

Този подобрен метод за отпускане на кредити има силен стимулиращ ефект върху кредитната политика на финансовите и нефинансовите организации в България. Дейността на бюро и сигурността на информацията са строго регламентирани от разпоредбите на Закона за защита на личните данни и Комисията за защита на личните данни. *Experian-Scorex* информира редовно Министерството на финансите и Асоциацията на Търговските банки относно развитието си.

Тази дейност на *Experian-Scorex* доведе до по-мащабното въвеждане на скоринг метода за оценка на риска в българските банки.

В крайна сметка обсъжданията и идеите за изграждане на самостоятелно частно кредитно бюро в България „удрят на камък“. Независимо от признанията на специалистите, че има нужда от систематизирана информация за клиентите, която да обхваща не само тяхната кредитна история, а също да обедини цялата информация за наличните дългове, до функционирането на подобна информационна система извън кредитния регистър не се стига. През 2007 г. се взема компромисното решение да се доразвие централният кредитен регистър към БНБ.

През 2013 г. в България функционира единствено централният кредитен регистър и всички проблеми, произтичащи от кредитната експанция, влошената икономическа и политическа среда и невъзможността да се погасяват кредитите, както и от голямата междуфирмена задлъжнялост, укриването на данъци, мита, акцизи, вкл. личния фалит на граждани, остават.

СИСТЕМА ЗА ВЪНШНА ИНФОРМАЦИЯ ЗА БАНКАТА

Под външна информация за банката по принцип се разбира сборът от данни, сведения, цифри, факти, анализи и т.н., получени от източници извън банката. Последните могат да бъдат:

- държавни, официални или професионални източници от общ характер;
- официални или междупрофесионални източници със специфичен характер, т.е. такива, посветени изключително на банковото дело;
- частни източници на информация. Тук се отнасят частни специализирани организации или университети, в които се извършва проучване на общественото мнение и пазара, правят се различни специализирани банкови анкети и анализи.

Системата за външна информация за банката може да се разглежда в две направления. Първото е свързано с разбирането, че тази система има за цел да „снабди ръководството на банката с необходимата информация за състоянието на средата, в която тя действа“¹². Функционирането на банката е подложено на влиянието на множество фактори на микро- и макросредата. Абсолютно необходимо е да се събере информация за отражението на икономическата, правната, социално-демографската, технологическата и т.н. среда върху банковата институция, както и по какъв начин промяната в дейността на доставчиците, посредниците, конкурентите и контактните аудитории влияе върху работата на банката.

Второто направление обхваща външните организации, които дават информация на банката, и начина, по който тя може да получи безплатно или чрез заплащане сведения за себе си, за пазара и средата, в която функционира.

Реализирайки първото направление, банката събира информация за микро- и макросредата от:

- отчетите и докладите на Централната банка, търговските банки, Асоциацията на търговските банки, фондовата борса и др.;
- държавната и икономическата статистика;
- банковите и борсовите бюлетени;
- специализираните публикации във вестници, списания, алманаси, монографии и др.;
- коментарите и прогнозите в медиите, радиото, телевизията;
- електронните издания, интернет;
- междубанковия информационен обмен;
- проспектите на дружества, компании, холдинги и др.;
- разговорите с клиенти, анкети, препоръки и др.;
- наблюденията върху конкурентите, банковото разузнаване.

Състоянието на системата за вътрешна информация за банката зависи много от типа и големината на банката, нейната клонова мрежа, обхвата на банковите услуги и вида на обслужваната клиентела, а така също и от потребността на банката от информация, която самата тя не може да си осигури. В този аспект могат да се открият **няколко типа банки, които по различен начин са организирали системата си за външна информация.**

Първият тип са големи банки с обслужване на индивидуална и институционална клиентела на местния и международния пазар. Те се

¹² Спицын, О. И., О. Я. Спицын. Маркетинг в банке. АО “Тарнекс”, 1993, с. 81.

нуждаят от многоспектърна информация и нуждите им подсказват, че е добре да изградят своя собствена система за външна информация. Данните се набират както от специалистите в отдела на банката, така и от външни организации. Понякога се обединяват усилията и се правят колективни изследвания по общ за няколко банки проблем. В този аспект маркетинговите изследвания и проучвания са в помощ на системата за външната информация. В България към този тип могат да се отнесат банките от първа група, т.е. банките лидери.

Вторият тип са универсални банки, които все повече в работата си се нуждаят от изграждането на собствена система за външна информация, но това за тях е скъпоструващ ресурс. Те ползват източници от общ характер, разчитат на електронната информация и колективните изследвания. Повечето от банките от втора група, т.е. претендентите за лидери, спадат към този тип.

Третият тип са банки, които имат частична нужда от външна информация. В повечето случаи те ползват източниците с общ и специализиран характер, а само при възникнал частичен проблем се обръщат към външни организации, които им помагат за събирането на интересуващите ги данни. Може да се каже, че това са банки с малка клонова мрежа или клонове на чуждестранни банки. Последните обаче ползват системите за информация в банката централа, затова не изграждат по места свои собствени системи. У нас банките от трета група се отнасят към този тип.

Всеки елемент на банковата макро- и микросреда има своето важно значение за дейността на институцията. **Банките отделят особено внимание на конкурентите и събират сведения за тях, които класифицират в различни информационни подсистеми.** По-конкретно конкурентите се групират като:

- преки и непреки;
- конкуренти на регионалния, националния и международния пазар;
- конкуренти в обслужването на индивидуалната и институционалната клиентела;
- конкуренти по отделни банков показатели и съотношения;
- конкуренти по предлагането на отделни банков продукти и услуги и др.

За да събере необходимата информация, банката изгражда своя **подсистема „Конкуренти“**. В нея се търси отговор на въпроси като:

1. Смятате ли, че разполагате с достатъчна маркетингова информация за своите конкуренти?

2. От какви източници и по какви канали получавате тази информация?

3. Обръщате ли се към външни специализирани организации за набирането на необходимите ви данни?

4. Нуждаете ли се от допълнителни сведения и в какви насоки?

5. По какви признаци желаете да се класифицира събраната информация за вашите конкурентни банки?

6. В какъв вид желаете да получавате информацията?

7. С каква периодичност?

8. Как използвате в пряката си работа информацията за конкурентите?

9. Кой освен вас има нужда от такава информация?

Информацията за конкурентите трябва да се събира както на равнище банкова централа, така и на равнище банкови клонове. В централата се съхраняват по-глобални сведения за: стратегията и политиката на конкурентните банки, тяхната организационна структура, обхвата на пазарно въздействие, целевите пазари, проникването на банковите продукти и услуги и др. На равнище клонове банките се нуждаят от сведения за регионалния пазар и действията на конкурентите на него.

Данните, необходими за анализа на конкурентите, се набират по много канали и от различни източници. Тъй като информацията е многообхватна, то тя трябва да се подава от всички служители и ръководители, имащи възможност да я получават, т.е. отговорност по създаването на подсистемата „Конкуренти“ не би следвало да е само на маркетинговия или информационния отдел.

Каналите за събиране на информация за конкурентите могат да се разделят на традиционни и нетрадиционни.

Към традиционните канали се отнася акумулирането на необходими данни и сведения от: историята на банковите и небанковите институции; техните годишни доклади и отчети; баланси и отчети за приходите и разходите; националната и международната икономическа преса; медиите; рекламата; банковите справочници; докладите и изказванията на мениджърите на конкурентните банки; анализите на борсовите брокери; контактите с банковите асоциации; мнението на доставчиците на банков софтуер и др.

Към нетрадиционните канали за получаване на банкова информация за конкурентите могат да се отнесат: сведенията, получени от новите служители, които преди това са работили за конкурентите; пенсионирани служители в чужди банки, които се

привличат като консултанти; клиенти на конкурентни банки; подставени лица на банката, които умишлено стават акционери при конкурентите и така следят за новостите в стратегията и политиката им, и др.

Информацията за конкурентите е много важна, но за да се изгради цялостна система на маркетингова информация, то по същия начин – детайлно и точно, трябва да се събират данни и за останалите елементи на микросредата – доставчиците, посредниците и контактните аудитории, както и макросредата – икономическите, политическите, демографските, природните, научно-техническите, социално-културните и др. фактори, оказващи влияние върху работата на банката. Естествено от пълнотата на данните в маркетинговата информационна система зависи до голяма степен правилността при вземането на решенията от управляващите в банката.

СИСТЕМА ЗА МАРКЕТИНГОВИ ИЗСЛЕДВАНИЯ

При възникването на конкретен и частен за институцията проблем, когато съвкупността от вътрешна и външна информация не може да помогне за неговото изясняване и разрешаване, банката се нуждае от специфично изследване. То има строго целеви характер и се възлага за проучване било на специалисти в банката, било на външни организации. Тъй като в повечето случаи изследванията са скъпи, когато проблемът засяга няколко банки, те обединяват усилията си в поръчката на общо, колективно или полуколективно изследване.

При разглеждане системата за маркетингови изследвания се открояват три основни етапа:

1. поставяне на проблема и формулиране целите на изследването;
2. източници на информация за изследването;
3. типове изследвания и резултати от тях.

Поставяне на проблема и формулиране целите на изследването

Възникналият пред ръководството на банката проблем трябва да бъде навреме, точно и ясно очертан. Изследването има за цел да събере достатъчно сведения за същността и развитието на проблема, така че да помогне на топмениджърите за неговото разрешаване. Например в банка X се наблюдава занижен интерес от страна на индивидуалните клиенти към въвеждането на нов вид дебитни карти. По принцип въпросът може да се постави по-широко като: „Защо клиентите не предпочитат обслужването от банка X?“ или „Защо не избират банка X

за своя обслужваща банка?“. В случая обаче проблемът е конкретен и засяга точно определен банков продукт. При провеждане на проучването ръководителят на отдел „Маркетинг“ или „Маркетингови изследвания“ (ако има създаден такъв) може да постави следните цели:

- Да се проследи поведението на индивидуалната клиентела в последните месеци и да се разбере дали има отлив от ползването и на други услуги, или това се отнася само до новите дебитни карти!

- Да се проучат потребностите на редовните клиенти на банката и да се оценят финансовите им възможности за ползването на тази услуга!

- Да се изясни дали клиентите познават добре новия продукт! Откъде получават информация и достатъчна ли е тя?

- Предлага ли се този или сходен с него продукт от друга конкурентна банка? Какво е търсенето на продукта при конкурентите?

- Достъпен ли е продуктът и приемливи ли са условията за ползването му от клиентите?

- Склонни ли са клиентите да плащат с дебитни карти при разплащанията?

- Има ли достатъчно банкомати в региона?

- Би ли се увеличило ползването на продукта, ако банката предложи безплатни съпътстващи услуги? С колко процента е увеличението за 6 месеца?

Целта на колективните изследвания е по-широка. Например няколко банки могат да се обединят при проучване на регионалния пазар и да изследват коя от тях какво място заема. Също така би могло да се направи проучване във времето за еволюцията при покупките на банковите продукти и услуги, предназначени за малките и средните предприятия или за определен тип клиентела.

Източници на информация за изследването

При проучването на конкретен проблем от особена важност е връзката между субекта и обекта на изследването. Затова тук повечето източници на информация са пряко свързани с взаимоотношенията „изследовател-клиенти“, „изследовател – конкуренти“, „изследовател-продукти и услуги“ и т.н. В специализираната литература се срещат няколко основни източника на изследване¹³, а именно: **наблюдението, експериментът, анкетата, различните видове въпроси.**

¹³ Придържаме се към мнението на Спицын, О. И., О. Я. Спицын. Маркетинг в банке. АО “Тарнекс”, 1993, с. 88 – 93.

Наблюдението е един от най-използваните в практиката източници за събиране на желаната информация. Всички служители в отделите, имащи пряк контакт с клиентелата, съзнателно и дори несъзнателно извършват наблюдение върху: реакциите на обслужваните клиенти; тяхното поведение при ползването на определен вид услуги; целите, стремежите и мотивацията им; очакванията и опасенията им¹⁴. Банкерите могат да преценят какви клиенти (възраст, пол, семейно положение, образование и др.) ползват най-често даден вид услуга. Това е ценна информация за маркетинговия отдел, но следва да се има предвид, че наблюдението не е особено точен източник. В различни ситуации клиентите реагират своеобразно и преценката на служителите при наблюдението може да се окаже субективна.

Експериментът е друг използван от банките източник на информация. Чрез поставянето в различни условия на две и повече групи клиенти се получават желани сведения на базата на съпоставимостта на получените данни. Така например банка X може да предложи на две групи клиенти доверително управление на парични средства чрез изготвянето на индивидуален инвестиционен портфейл. И двете групи клиенти разполагат с еднакво количество собствени парични средства.

Таблица 1. Поставяне в различни условия на групи клиенти

На първата група банката предлага следните позиции:	На втората група банката предлага следните позиции:
1. срочен влог	1. срочен влог
2. валутен влог	2. валутен влог
3. дебитна карта	3. дебитна карта
4. текуща разплащателна сметка	4. акции на БТК
5. овърдрафт кредит	5. овърдрафт кредит

Мениджърският екип съзнателно е избрал разликата в позициите да бъде минимална – само в една позиция. След проведения експеримент се очертават предпочитанията на клиентите към една от двете групи, а банката може да си направи различни изводи. Например фактът, че само 25% от клиентите предпочитат втория вариант, означава, че:

¹⁴ Взаимоотношенията между банката и клиентите се развиват в нови направления, като много съществено място се отделя на реакциите и поведението на клиентите. Това намира проявление при психологическата сегментация, а също и при CRM – Customer Relationship Management.

- не се предпочита вложението в рискови ценни книжа;
- доверието в българския капиталов пазар е слабо;
- не се разбират предимствата при инвестирането в акции или клиентите са прекалено предпазливи и избягват рисковете;
- банката не може да заинтересова клиентите да ползват брокерските ѝ услуги;
- предпочитат се сигурността и малкият доход пред рисковото инвестиране в акции и плащането на комисиони за услугата.

Вследствие на проведеното наблюдение банката е длъжна да предприеме съответни мерки за отстраняване на слабостите и за по-добро рекламиране на неизползваните продукти и услуги. Въпреки очевидността на резултатите, наблюдението обхваща само определен кръг клиенти и в този аспект извадката от данни може да се окаже непълна или недостатъчно точна. Затова не бива да се правят прибързани заключения, а да се търсят и други начини за потвърждаване на проучването.

Анкетата е основен източник за провеждане на маркетингови изследвания. Съставителите ѝ трябва много внимателно, в определена логическа последователност, целенасочено и недвусмислено да зададат въпросите. Следва да се прецени в зависимост от конкретната ситуация и обекта на изследване дали е целесъобразно въпросите да бъдат открити или закрити и какво да бъде съотношението между тях. Също така е важно да се знае пред каква аудитория ще бъдат задавани въпросите и колко широк кръг обхваща тя.

Въпросите, които се включват в анкетата, могат да дадат отговор на по-глобални или по-частни проблеми. Така например банка Х иска да проучи мнението на клиентелата си по въпроса „Защо избрахте нашата банка?“. За целта тя предлага набор от критерии за избор на банка. Анкетираните са както индивидуални, така и институционални клиенти. Те подреждат в низходящ ред по степен на важност изброените критерии. Би могло да се получи следното разпределение (Таблица 2).

Анкетата би могла да стесни обхвата си, т.е. да се проучи мнението само на индивидуалната клиентела. Последната може да се раздели по възраст, професия, образование и др.

От проведената анкета банката може да си направи както по-обща изводи, така и да извлече полезни сведения по конкретни въпроси. Естествено, в резултат на обработката на данните институцията трябва да предприеме и конкретни практически действия.

Таблица 2. Примерен набор от критерии за избор на банка

Критерии	Класация	
	Индивидуални клиенти	Институционални клиенти
1. Надеждност на банката	2	1
2. Основни акционери	12	9
3. Доверие към ръководството на банката	10	5
4. Имидж на банката	7	7
5. Наличие на развита клонова мрежа	4	8
6. Оперативност на обслужването	1	4
7. Разнообразие на банковите услуги	3	2
8. Такси за обслужването	9	11
9. Възможности за кредитиране	5	3
10. Лихви по кредитите	6	6
11. Лихви по влоговете	8	12
12. Консултантско обслужване	11	10

Таблица 3. Разделяне на клиентите по възраст

Критерии	Класация	
	Лица до 35 години	Лица над 35 години
1. Надеждност на банката	1	1
2. Основни акционери	12	11
3. Доверие към ръководството на банката	10	12
4. Имидж на банката	3	6
5. Наличие на развита клонова мрежа	7	8
6. Оперативност на обслужването	2	4
7. Разнообразие на банковите услуги	5	7
8. Такси за обслужването	9	10
9. Възможности за кредитиране	6	5
10. Лихви по кредитите	4	3
11. Лихви по влоговете	8	9
12. Консултантско обслужване	11	10

Ето още един пример за кратка анкета, проведена в търговска банка „Булбанк“ АД. Целта на проучването е да се разбере кои са петте най-често ползвани услуги и петте най-желани, но неизползвани услуги. Като резултат от двете анкети са получени следните резултати¹⁵:

¹⁵ По данни на „Булбанк“ АД.

Таблица 4. Резултати от анкета за проучване на петте най-често ползвани услуги

Петте най-използвани продукта (в %)	Петте най-желани, но неизползвани продукта (в %)
1. Разплащателна сметка в лв. (83%)	1. Плащане на комунални услуги (70%)
2. Обмяна на чуждестранна валута (79%)	2. Международна кредитна карта (63%)
3. Дебитна карта в лв. (60%)	3. Финансов съвет (62%)
4. Срочен депозит в лв. (56%)	4. Определено лице за контакт (60%)
5. Разплащателна валутна сметка (52%)	5. Услуги по телефона (54%)

В последните години широко приложение намира получаването на информация за маркетинговите изследвания от банките с помощта на **различни видове въпроси**. Задаването на въпроси може да става: по пощата, чрез средствата за масова информация, по телефона, чрез лично интервю или по интернет.

Типове изследвания и резултати от тях

Маркетинговите изследвания могат да се групират по различни признаци. В голямата си част те са насочени към проучване на пазара. Ето защо в практиката на развитите страни се правят: **индивидуални и колективни изследвания върху пазара, а също така количествени и качествени проучвания върху него.**

Индивидуалните изследвания върху банковия пазар се прилагат още от 50-те години на миналия век в европейските страни. Тогава с помощта на съществуващите примитивни техники за проучване са правени опити да се анализира регионалният пазар или по-конкретно оная част от него, която заемат вложителите, клиентите, използващи чекове, и т.н. За тази дейност са заделяни сравнително малко средства и не са правени специални бюджети.

В началото на XXI век потребността на банките от индивидуални проучвания на пазара, клиентите, конкурентите, продуктите и услугите нараства и цялата тази дейност е подчинена на желанието институцията по-добре да удовлетвори потребностите на клиентелата си и да изпълни своите цели.

Индивидуалните маркетинговите изследвания по правило се правят от големи банки, които имат възможност да заделят средства в своя бюджет за тази дейност. Проучванията се правят на годишна или полугодишна база и така се съпоставят резултатите във времето или по

конкретен проблем. Европейските банки редовно предприемат серия от изследвания, които включват например¹⁶:

- годишни анкети на клиентелата относно имиджа на банката и този на основните конкуренти;
- проучване на мотивацията за избор на банка, като така се набира информация и за сегментирането на пазара;
- икономически и демографски анализ на конкуренцията и на потенциалната клиентела в дадения регион;
- изследване на профила на новите клиенти;
- анкети за мнението на клиентелата за нивото на банково обслужване, разнообразието на банковите услуги, тарифната политика, удовлетворението на потребителите от предлаганите им продукти;
- проучване честотата на използване на определен вид услуга. Това се прави чрез задаване на въпроси по телефона, чрез изпращане на въпросник по пощата или e-mail, като интервюираните се питат за процента на удовлетвореност от ползването на услугата;
- проучване на еластичността на цените и търсенето на банкови продукти и услуги;
- тест за отношението „количество – цена“ при новите услуги;
- постоянен тест за директните програми за продажби и др.

Тези изследвания имат изключително прагматичен характер и целят резултатите, получени от тях, незабавно да се приложат при вземането на управленско или оперативно решение.

Колективните изследвания върху банковия пазар се правят по общи теми, интересоващи много кредитни институции. Така и по-малките банки могат да си позволят този тип проучвания, които по принцип спестяват време (при търсенето и възлагането на външни експерти на тази дейност) и най-вече финансови средства.

Маркетинговите изследвания трябва да отчитат два важни аспекта на банковия пазар – социо-психологическия и статистическия. Именно отчитайки тези два аспекта, специалистите разделят изследванията на качествени и количествени.

Качествените маркетингови изследвания в социологически и психологически план проучват мотивациите на клиентелата, анализират причините за нейната удовлетвореност при ползването на определени услуги, групират желанията и очакванията на потребителите по социални категории. Познавайки нагласата,

¹⁶ Адаптирано по: Badoc, M. Marketing management dans la banque et l'assurance europeennes. Paris, Les Editions d'organisation, 1986, p. 187 – 188.

потребността, човешките стремежи, опасения, реакции, социално положение и устойчивост на промени в банковата среда и пазар, те дават съвети на управляващите към какво да насочат усилията си, за да задоволят и най-капризните клиенти.

Количествените маркетингови изследвания боравят повече със статистически данни и информация, на базата на които се правят репрезентативни проучвания, извадки, съпоставки и др. Например при изследване на пазара чрез тях, от една страна, се изчислява: пазарният дял, степента на насищане на пазара с определен продукт, нивото на възприемане на нов продукт и др., а от друга страна – правят се предложения за разкриване или закриване на определени клонове, гишета.

Резултатите от проведените маркетингови изследвания задължително се дават в писмена форма, като отчет, на директора на отдел „Маркетинг“ (или „Маркетингови изследвания“). Събраната информация е обобщена по определени показатели в таблици и графики, като се правят и кратки коментари и изводи. Решенията, които ще се вземат следствие на проведените проучвания, са само на топмениджърите, т.е. изследователите не налагат, а предлагат вариант за решение.

СИСТЕМИ ЗА АНАЛИЗ НА МАРКЕТИНГОВА ИНФОРМАЦИЯ

Информацията, която се събира от информационния и маркетинговия отдел на банките, не е самоцелна. Тя служи на стратегическия мениджмънт и маркетинг за анализ на дейността на банката в условията на конкретна среда, съпоставка на резултатите на банката с тези на конкурентите и набелязване на мерки за изпълнение на целите и мисията на банката. Ето защо системата на анализ на маркетинговата информация е „венецът“ в информационната банкова система. Нужно е да се обърне внимание, че в зависимост от организационната структура на банките невинаги анализът на информацията се прави в маркетинговия отдел. В големите банки и холдинги има специален отдел за статистически и пазарни анализи. Този факт обаче не изменя съдържанието на системата за анализ на маркетинговата информация, защото такива системи има във всички банки и те са едни от най-динамично променящите се що се отнася до използването на банковите модели и информационни системи.

Стратегическите мениджъри, за да вземат своите решения, се нуждаят не само от конкретни цифри и данни по даден въпрос, а от

обработени и анализирани данни, които ще позволят по-бързо и точно да се прецени ситуацията на пазара.

Обработката на информацията се осъществява чрез използването на **статистически, математически и иконометрични методи и модели**.

В световен мащаб системите за анализ на информацията са много динамични и бързоразвиващи се. Всяка банка разполага със софтуер и изгражда разнообразни **банкови модели и модули**, с помощта на които се извлича, анализира и визуализира управленска информация.

По-известни модели са¹⁷:

- моделът за покупателната способност и поведението на клиентите;
- моделът за възможното поведение на конкурентите;
- моделът за качествените характеристики на разработваните продукти и услуги;
- моделът за оптимизиране на пътищата за довеждане на услугите до потребителите;
- моделът за системата на ценообразуване;
- моделът за системата на комуникации;
- моделът за разработване на бюджетите на отделните маркетингови дейности;
- моделът за оптимизиране на организационната структура и много други.

Ефективността от една рационално изградена и реално функционираща информационна система се измерва със степента на автоматизираност на отделните дейности. Целта е всички функции и операции в банката да бъдат осигурени с достатъчна и своевременна информация, която от своя страна е рационално организирана. Достъпът до нея е съобразен с най-новите достижения на изчислителната и комуникационната техника. Автоматизацията на дейностите в банката от своя страна изискват адекватна организация на протичащите в нея процеси и оптимална връзка между тях.

¹⁷ Спицын, О. И., О. Я. Спицын. Маркетинг в банке. АО "Гарнекс", 1993, с. 97.

БАНКОВИЯТ АУТСОРСИНГ – НОВИЯТ НАЧИН ЗА МАРКЕТИНГОВИ ИЗСЛЕДВАНИЯ

Теоретически аспекти на банковия аутсорсинг

В условията на растяща банкова конкуренция, глобализация на пазарите и продължаваща депресия след финансовата криза банките търсят начини за придобиване на нови знания относно внедряването на нови банкови продукти и услуги, удовлетворяване клиентската аудитория, намаляване на разходите си и оптимизиране на банковите дейности. Това се постига с много навременни и точни маркетингови изследвания и проучвания, както и с използването на външни институции и специалисти, които да дадат най-компетентното мнение по възникналите въпроси за решаване и да извършат дейности, които банката не може в момента или е по-евтино да възложи на външна организация.

Естествено е дори и най-голямата банка да няма капацитета да отговори веднага и самостоятелно, без ползването на външна информация, на всички стоящи пред нея въпроси. Не е необходимо отговорите на всички проблеми да се търсят вътре в организацията при положение, че могат да се наемат или възложат дейности на външни хора или звена, които са специализирани в конкретните дейности. Така особено в условията на финансова криза банковият аутсорсинг намира широко проявление.

В банковата сфера аутсорсингът¹⁸ като понятие¹⁹ се появява през 1985 г. в първия документ на Базелския комитет по банков надзор, регламентиращ основополагащите принципи на аутсорсинга във финансовата сфера. Правен регламент то получава от Комитета по европейски банков надзор в документа „Правила на аутсорсинга“, където се казва: „Аутсорсингът е използване от регулируемата организация на трета страна (провайдер на услуги по аутсорсинг) за изпълнение на функции на продължителна основа, които биха могли да бъдат осъществени от самата регулируема организация в настоящия момент или в бъдеще“²⁰.

В специализираната литература се срещат различни определения на аутсорсинга. Без да навлизаме в дискусиата, приемаме, че това е „процес на пълно или частично предаване от банката на

¹⁸ От английското *outsourcing*, което е съкращение от *Outside Resource Using*.

¹⁹ За първи път още през 1937 г. нобеловият лауреат по икономика от 1991 г. Роналд Гари Коуз в своята работа „Природа на фирмата“ дава идеята за съществуването на аутсорсинга.

²⁰ Guidelines on outsourcing. Committee of European Banking Supervisors, 14 December 2006.

отделни функции или бизнес процеси за изпълнение от външни организации, които влизат в качеството на изпълнител на услугите и осъществяват управление на процеса на реализация на дадената услуга или бизнес процес в рамките на собствената дейност²¹.

Аутсорсингът може да бъде пълен и частичен, в зависимост от степента, до която банката ще прехвърли дейността на трета страна, и верижен аутсорсинг – в случай че изпълнителят договаря изпълнението на елементи от дадена дейност с подизпълнител и носи отговорност за действията на подизпълнителя като за свои действия.

Банковият аутсорсинг се използва в различни области, но най-широко приложение намира при²²: транспортните услуги; недвижимото имущество; организацията на ремонтните работи; продажбите; контактните центрове (колцентровете); трудовите ресурси; финансите; дистрибуцията и логистиката; администрирането; информационните технологии и др. Вижда се, че през 80-те години на миналия век основните услуги, които са възлагани, са свързани с инфраструктурата и реалните инвестиции. Днес на преден план излизат преди всичко информационните, интернет услугите, финансовите услуги и тези, свързани с банковия риск. Ето защо трябва да се добавят още: консултантски услуги; услуги по охраната и инкасото; услуги по събирането на дългове, вкл. по кредити; маркетингови услуги, особено в областта на рекламата; услуги по обслужването и оценяването на банковите продукти; финансови услуги; управление на банкови рискове и др.

Основните причини за ползването на банковия аутсорсинг могат да се систематизират в следните пунктове:

- съкращаване на времето за достъп до пазара;
- снижаване на издръжката и разходите за някои дейности;
- допълнителен достъп до финансови източници;
- избягване на трудни за управление и контрол дейности;
- получаване на изгоди и печалби от достъпа до нови технологии и реинженерингови дейности;
- повишаване на инвестиционната привлекателност;
- търсене на по-евтина работна сила и по-ниски разходи;
- достъп до ресурси и освобождаване на ресурси за други дейности;

²¹Банковски аутсорсинг: теоретически и практически аспекти: Учебно пособие / Под ред. д-ра экон. наук. проф. Г. Н. Белоглазовой. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010, с. 10.

²² Регламентирани са в документа *Outsourcing in Financial Services* (2005 г.) на Базелския комитет по банков надзор.

- гъвкавост и възможност за изменение на бизнес поведението;
- консултиране по специфични проблеми;
- помощ при излизане на финансови пазари;
- оптимизиране на маркетинговите услуги;
- ползване на информационни системи и технологии;
- снижаване и разделяне на рисковете, свързани с реализацията на бизнес процесите, и др.

Както се вижда, аутсорсингът има широко приложение. Една от областите е в информационните системи и технологии. Най-често аутсорсингът в тази сфера обхваща направления като: хостинг приложения и поддръжка на сайтовете на банката; абонаментно обслужване на техниката; разработване на различни програмни продукти и приложение на автоматизирани банкови системи и др.

В областта на банковия аутсорсинг един от проблемите, които винаги изпъкват, е този на риска и запазване на банковата тайна.

Рисковете, произтичащи от приложението на аутсорсинга, са различни, но в голямата си част те се отнасят към операционния риск. В документа на Базелския комитет „Основни методи за управление и надзор на операционните рискове“ се очертават 7 случая на възникване на операционен риск²³: мошеничество вътре в компанията; външно мошеничество; длъжностна практика и безопасност на труда; клиенти, продукти и бизнес практика; загуби вследствие на форсмажорни обстоятелства; неуспех в бизнеса и отказ на системата; изпълнение, доставка и управление на процесите.

Видно е, че на аутсорсинга в банковата сфера са присъщи достатъчно сериозни рискове, които могат да навредят не само на отделната банка, но и на финансовата система като цяло чрез проявата на системен риск. Ето защо е необходимо да се внимава много при прехвърлянето на определени бизнес процеси и функции на трети лица. В тази връзка Базелският комитет по банков надзор в документа си „Аутсорсинг във финансовите услуги“²⁴ формулира ръководни принципи, с които да се съобразяват финансовите организации, за да минимизират рисковете си.

В страните от Централна и Източна Европа банковият аутсорсинг навлиза и се използва може би не във всичките възможни направления, но преди всичко в областта на информационните системи и технологии, консултантските услуги и събирането на дългове. След

²³ „Основные методы управления и надзора за операционными рисками“ (Sound practices for management and supervision of operational risk), Публикации Bank for International Settlements. 02.2005 г.

²⁴ Outsourcing in Financial Services.

финансовата криза банките поглеждат повече и към офшорните услуги, маркетинговите дейности и измерване на клиентската лоялност и предпочитания.

Практическо приложение на аутсорсинга в българска банка

Прилагането на аутсорсинг в български банки има юридическа, икономическа и техническа страна²⁵.

В **юридически аспект** дейността на банките по възлагане на дейности на трети страни се съобразява с²⁶:

1. Указание на БНБ за изнасяне на дейности;
2. Правилата и принципите, които регулират аутсорсинг дейности на кредитни институции;
3. Outsourcing policy and Procedures of the Bank – необходимо ли е разрешение, или е достатъчно само уведомяване;
4. Политиката за възлагане на дейности на трети страни, разработена от банките;
5. Процедурата за възлагане на дейности на трети страни, разработена от банките.

В **икономически аспект** банката, желаеща да приложи аутсорсинг, е необходимо да знае кои дейности има право да възлага на трети страни и кои са забранени от централната банка.

Не се разрешава възлагане на:

- основни управленски дейности – задълженията на висшите ръководни лица, които управляват банката в съответствие с поетите отговорности – изпълнителни директори, главен оперативен и финансов директор и др.;
- функции и дейности, които попадат в сферата на компетентност на топмениджърите, както и системни информационни функции;
- дейностите по влогонабиране или други дейности, изискващи лиценз от надзорен орган, съгласно националното законодателство, освен ако изпълнителят на изнесени дейности е кредитна институция или е лицензиран да извършва такава дейност.

Възлагането на процедура по аутсорсинг може да се извърши за съществени и за поддържащи дейности.

²⁵ В следващото изложение се ползва Указание за изнасяне на дейности на БНБ от 2009 г. http://www.bnb.bg/bnbweb/groups/public/documents/bnb_law/bs_ca_goutsourcing_bg.pdf, както и проучвания на автора в няколко търговски банки в България.

²⁶ В следващото изложение се ползват всички изброени документи.

Съществени дейности са тези, чието неправилно, лошо и неуспешно изпълнение или неизпълнение може значително да повлияе:

1. върху способността на банката да извършва дейността си и да спазва нормативните изисквания, съгласно лиценза и правната рамка, регулираща банковата дейност; върху финансовия резултат, стабилността и непрекъснатостта при извършване на банкови и инвестиционни услуги;

2. всяка дейност, изискваща издаване на лиценз от надзорен и регулаторен орган.

Дейностите, които се приемат за поддържащи, са дейности, които не са потенциални носители на съществени рискове. Такива биха могли да бъдат:

1. картов бизнес, освен ако не включва предоставянето на кредит;

2. консултантски услуги, които не са свързани с предоставянето на инвестиционни услуги, включително:

2.1. предоставяне на юридически консултации, без да се ограничават до отделни аспекти на дейността;

2.2. обучение на персонала;

2.3. издаване на банкови извлечения;

2.4. охранителна дейност;

3. човешките ресурси;

4. банкови услуги по предоставяне на информация за движението на ценовите равнища на финансовия пазар;

5. посреднически услуги по рекламиране на даден продукт или услуга, уведомяване на длъжници за събиране на просрочени вземания и др., но без инкасова дейност.

Банката е длъжна да уведомява БНБ за всяко съществено събитие, което оказва или може да окаже влияние върху изпълнителя на изнесени дейности и неговата способност да изпълнява задълженията си по договора за аутсорсинг. При изнасяне на поддържащи дейности не е нужно да се уведомява БНБ, но банката следва адекватно да управлява рисковете, произтичащи от аутсорсинга.

Банката може да сключва договор за аутсорсинг с дружество от Европейската икономическа зона (ЕИЗ) и извън нея, при условие че са спазени изискванията за възлагане на дейности на трети страни.

Цялостната отговорност се носи от директорите и изпълнителните директори, които сключват договори за аутсорсинг и са пряко ангажирани в процеса. Банката възлага дейност или функция

на трета страна само при условие, че са заложили ефективни механизми за контрол и нивата на риск на предоставяните услуги съответстват на регулативната рамка на банката.

Аутсорсингът трябва да спомогне да се реализират краткосрочните и преди всичко дългосрочните цели, поставени от банката. Самата кредитна институция от своя страна следва да се захване с извършване на възлагане на дейност на трети страни само при условие, че преди това е направила пълна **преценка на ползите** от тази дейност. По-конкретно положителният ефект засяга:

- оценка на общия разход на банката за извършване на дейността;

- преценка дали аутсорсингът съответства на стратегическите и оперативните цели на банката;

- точния обхват и естеството на работа;

- бюджета, времевата рамка и необходимите човешки ресурси за извършване на дейността;

- поставят се основните изисквания за услугите, които ще бъдат предоставени от изпълнителя;

- прави се оценка на всички рискове, които могат да възникнат – правни, регулативни, по отношение на сигурността и т.н.

Банката установява система за **цялостен мониторинг на рисковете**, която се основава на предварителен, текущ и последващ контрол. Тя извършва: периодичен мониторинг на финансовото състояние на изпълнителя; контрол на процедурите по възложената дейност; изготвяне от изпълнителя на доклади, свързани с изпълнение на възложената дейност и спазване на договореното качество; изготвяне на план за възстановяване след сринове, бедствия и аварии, по отношение връщане на възложената дейност; анализ на всяко събитие или обстоятелство, което би могло да окаже съществено влияние върху способността му да изпълнява възложените му функции; дефиниране на задълженията на отделните структурни звена, които участват в процеса по аутсорсинг.

Служителите, ангажирани с преговори и сключването на договор за аутсорсинг, са задължени да разкрият наличието на конфликт на интереси, които те или свързани с тях лица имат от сключването на търговска сделка с банката.

В технически аспект банковият аутсорсинг протича в следната последователност:

1. Решението за възлагане на дейност на трети страни (аутсорсинг) се взема от специално избран комитет, който преглежда предварителните становища на дирекциите, прогнозните разходи и представените първоначални оферти. На тази база той взема окончателно решение за аутсорсинг.

2. Обявява се конкурс за възлагане на дейността, като специално назначена комисия отговаря за цялостния процес по аутсорсинга – от обявяването на конкурса до изпълнението на дейностите.

3. Комисията преценява начина за оповестяване на конкурса и необходимостта от обявяването му в интернет страницата на банката и публичното пространство. Ако комисията прецени за нужно, кандидатите могат да подават оферти на посочен в обявлението електронен адрес – адрес на член от комисията.

4. Комисията преглежда документите на подалите за участие изпълнители и допуска или отстранява тези от тях, които не отговарят на предварително обявените изисквания.

5. Възлагането на дейност на трета страна става с писмен договор. Договорът се изготвя, отчитайки особеностите на проекта и включва задължителни клаузи като: условия и срокове, обхват на услугите, изисквания към нивото на изпълнение на услугите, такси и разноски, поверителна информация, конфликти, несъстоятелност, форсмажор, процедури за контрол, одит, план за възстановяване след срывове, бедствия и аварии, отговорност, приложимо законодателство, интелектуална собственост, сигурност, уведомяване, клауза за неизпълнение, разрешаване на спорове.

6. Банката поддържа регистър на сключените договори. Всеки договор за аутсорсинг се завежда с персонален номер. Дирекцията носи отговорност за съхранение на договорите и определя лицата и нивата на достъп до тях, както и периодичното им архивиране.

7. Директор или определен от него служител следи за спазване условията на договора по отношение размер, срок за изпълнение, неизпълнение, основания за плащане и за прекратяване на договора.

8. Банката осъществяване текущ контрол за спазване на поетите по договор за аутсорсинг задължения и мониторинг на отношенията с изпълнителя.

9. Банката извършва периодичен одит за спазване на поетите по договор за аутсорсинг задължения и контрол за редовността на първични счетоводни документи и разходооправдателни документи.

Аутсорсингът в българските банки намира своето приложение особено след приемането на страната в ЕС и след кредитната експанзия в началото на новия век. Необходимостта от възлагането на дейности на трети страни е доказана. Остава да се разработи добре методиката на приложение на тази дейност и да се внимава особено с конфиденциалността на информацията и възникващите банкови рискове. В това отношение информационната система на банките има какво да предложи на своите институции, а също така и на маркетинговия отдел.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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 постига чрез използването на информация от вътрешни и външни източници, изследва се влиянието на околната среда и се прави планиране на посочените дейности.

За да провежда ефективни маркетингови и управленски действия, всяка банка се нуждае от определена информация. Тя трябва да се класифицира и систематизира в бази от данни, които да задоволяват потребностите не само на информационния отдел, а и на всички организационно-управленски структури на институцията. 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 на 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 на 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. Все още централният кредитен регистър не отчита поръчителството и не обхваща задълженията към небанковите финансови институции и лизинговите дружества. При

отсъствие на частни кредитни бюра е полезно и за банките, и за клиентите включването на допълнителни услуги към регистъра. 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.

БЛАГОДАРНОСТИ

Представените резултати са от изследване, проведено в рамките на научноизследователски проект от Плана за научноизследователската работа на Висше училище по агробизнес и развитие на регионите – Пловдив на тема „Банков аутсорсинг - състояние и проблеми на проявление в българските кредитни институции“, изпълняван в периода 2015 – 2016.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Асенова, М., Б. Кръстев.* Банков маркетинг. В. Търново: Фабер, 2012.
2. *Банковский аутсорсинг: теоретические и практические аспекты: Учебное пособие / Под ред. д-ра экон. наук. проф. Г. Н. Белоглазовой.* – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010.
3. *Котлър, Ф.* Основи на маркетинга, част първа. С., 1993.
4. *Маринова, Е.* Маркетингът – продукт, реклама. Варна: Princesps, 1992.
5. *Наредба № 22* за централен кредитен регистър на банките.
6. *Прайд, У., О. Феръл.* Маркетинг: концепции и стратегии. С.: ФорКом, 1994.
7. *Спицын, О. И., О. Я. Спицын.* Маркетинг в банке. АО “Тарнекс” 1993.
8. *Badoc, M.* Marketing management dans la banque et l’assurance europeennes. Paris, Les Editions d’organisation, 1986.

9. *Doyle, P.* Marketing Management and Strategy. Hemel Hempstead: Printice-Hall, 1994.

10. *Zollinger M.* Marketing bancaire (Vers une banque du troisieme type), Paris, Dunod, 1985.