

БАНКОВИ МАРКЕТИНГОВИ СТРАТЕГИИ ЗА БОРБА С КОНКУРЕНЦИЯТА В УСЛОВИЯ НА КРИЗА

МАРИАНА Г. АСЕНОВА

ВИСШЕ УЧИЛИЩЕ ПО АГРОБИЗНЕС И РАЗВИТИЕ НА РЕГИОНИТЕ

Въведение

Познаването на конкурентите и правилният избор на стратегия за борба с тях в много случаи носи по-добри финансови резултати на банката, отколкото завоюването на нов пазарен сегмент. В развитите страни пазарът отдавна е разпределен и свободни пазарни ниши почти не съществуват. Затова там конкуренцията е много силна и за да успеят да се справят със създали се пазарни ситуации редица банки прибягват до поглъщане и сливане помежду си, както и до търсене на нови пазари. В това отношение източноевропейските пазари са много подходящи, защото съществуват добри възможности за придобиване на банки по пътя на приватизацията и до предлагане на широка гама от нови за тези страни продукти и услуги. Трябва да се има предвид обаче, че в развитите страни взаимоотношенията на банките с конкурентите от една страна се регламентират и насърчават чрез специално законодателство за развитие и поддържане на конкуренцията, но от друга страна съществуват и антимонополни закони, забраняващи на институциите, в т.ч. на банките, да използват своето доминиращо положение на пазара.

За да опознаят по-добре своите конкуренти банките правят т.нар. анализ на конкурентите. Основните въпроси, които се поставят за изследване и анализиране се отнасят до:

- ◆ Определяне и класифициране на основните конкуренти на банката.
- ◆ Набиране на необходимата информация за конкурентите.
- ◆ Познаване стратегиите на конкурентите и начина на реагиране в пазарно изменящи се условия.
- ◆ Изготвяне на сравнителен конкурентен анализ.

Обект на разглеждане в настоящия доклад са само прилаганите стратегии от страна на банките за борба с конкуренцията и възможностите за преодоляване на

негативните последици на финансовата криза.

I. Банковите стратегии – част от стратегическия маркетингов мениджмънт

Изборът на стратегии за борба с конкуренцията е основен елемент от системата на стратегическия банков маркетингов мениджмънт. Познавайки добре средата, в която функционира (пазара, конкурентите, опасностите и проблемите), банката вече е избрала своята мисия, поставила е основните си цели, насочила е вниманието си към определена клиентела. Предстои ѝ да разработи конкретна стратегия за своето развитие.

Маркетинговата стратегия е “рационална, логическа конструкция, от която организационната единица се ръководи и разчита да реши маркетинговите си задачи”³⁷. Определянето на стратегиите за развитие на една универсална или специализирана банка зависи от множество външни и вътрешни за банката фактори.

В развитите страни банките могат да изработят стратегии за развитие, предназначени да оптимизират портфейла от дейности на институцията, или стратегии, съобразени с прилагането на нови продукти, увеличаване на продажбите и т.н.³⁸.

От гледна точка на конкуренцията на пазара динамичните европейски банки прилагат три основни стратегии за развитие – на лидера, на претендента за лидер и на последвача.³⁹

1. Стратегии на лидера

Ако вниманието се насочи към стратегията на лидера (leader) може да се каже, че лидерът е

³⁷ Котлър, Ф., Основи на маркетинга, част втора. С., 1993, с. 182.

³⁸ Вж. подр. Badoc, M. Marketing management pour la banque et l'assurance europeennes. Paris, 1986, p. 137-148.

³⁹ Пак там, с. 133-137.

банка, която заема значителен пазарен дял, предлага продукти, задоволяващи физическата и институционална клиентела, притежава добър имидж и рейтинг в банковите класации. Нейната основна цел е да задържи това първенство по отношение на своите конкуренти. За да осъществи тази своя цел, банката може да се насочи към използване на следните стратегии:⁴⁰

♦ Стратегия на нарастване на частите от пазара

Тази стратегия се нарича още стратегия на първичното търсене. Увеличаването на дяловете от пазара може да бъде резултат от вътрешно или външно нарастване на първичното търсене на банковите продукти. Вътрешното нарастване на частта от пазара се базира на подобрените взаимоотношения със съществуващата клиентела. Това се постига чрез засилване на рекламата на предлаганите пакети банкови продукти, чрез внедряване на нови продукти и услуги, чрез разработване на политика за привличане вниманието на клиентите към продукти, които до момента не са сред предпочитаните и др. Освен към старите клиенти, банката насочва вниманието си към търсене и привличане на нови групи клиенти. Конкурирането с останалите сродни банки се води както на ниво продукт-цена, така и по отношение бързината и качеството на банковото обслужване. Все по-широко се прилага телемаркетингът, системата “банки по домовете” (home banking), електронното и интернет банкиране.

Външното нарастване на частта от пазара е предимно количествено и засяга сливането и придобиването на други кредитни институции. Този начин на нарастване е по-бърз, като същевременно се увеличава и обхватът на влияние на пазарния дял на банката. В условията на финансова криза този начин намери приложение в два аспекта. Първо, големите западни банки навлизат на нови пазари чрез приватизация и изкупуване на дялове от банки и второ, при спасяването на някои банки от фалит се стигна до сливания и поглъщания на кредитни институции.

♦ Стратегия на запазване на части от пазара

Дори когато лидерът е пръв в областта на финансовите иновации, качеството на предлаганите услуги, обема на продажбите и т.н., той не е застрахован от загуби или изместване от първото място в някои пазарни сегменти. Именно затова банката-лидер,

прилагайки защитна стратегия, трябва да следи действията и резултатите на своите конкуренти-преследвачи. За да остане на върха, лидерът винаги първи трябва да въвежда новостите в областта на продуктите, услугите, разпределението, комуникациите. В случая специалистите твърдят, че е добре да се приложи атаката като най-добра защита.

♦ Стратегия на разширение на част от пазара

При тази стратегия разширяването на пазара е резултат от едновременното използване на количествените натрупвания и качествените изменения. Банката цели бърз растеж и затова разширява клоновата си мрежа на територията на страната, а може и в чужбина и в същото време масирано внедрява нови технологии и пакети продукти и услуги. Освен това, използвайки рекламата и своя имидж, банката засилва връзките си с обществеността и се стреми да бъде в центъра на информационните събития. В последните години разширението става изключително за сметка на прилагането на интернет банкирането.

2. Стратегии на претендента за лидер (challenger)

Те внушават, че всяка институция, която заема място след лидера, е challenger. Всеки вицешампион мечтае и се стреми да стане шампион. Но за това са необходими усилия, средства и стратегия на действие. Не винаги собствените сили на банките-претенденти за лидери са достатъчни. За да засилят позициите си и за да увеличат финансовите, техническите и човешките ресурси, те се свързват с други финансови или индустриални предприятия. Това е начин банката да влезе с капитала си и да оглави силна икономическа групировка, която с мощта си може да се противопостави на лидера.

Challenger може да атакува по много начини лидера, използвайки различни стратегии. Често банковите специалисти се консултират с военни стратегии, затова и имената на прилаганите банкови стратегии за развитие звучат по следния начин:⁴¹

♦ Стратегия - “Фронтална атака”

Банката-претендент се впуска в директна, открита борба с лидера, като се стреми да го измести от добрите пазарни позиции. Challenger често води агресивна рекламна кампания, прави дъмпинг на цените на банковите продукти и услуги и др.

⁴⁰ Пак там, с. 134.

⁴¹ Badoc, M., Op. cit., p. 134-136.

◆ **Стратегия – “Партизанска война”.** Тук банката-претендент атакува епизодично лидера в неговите слаби места. Целта е да се разсредоточат вниманието и пазарните предимства на лидера и така да се спечелят отделни сегменти от пазара или от региона или да се заеме лидерска позиция само по отношение на отделен банков продукт.

◆ **Съюзническа стратегия.** При тази стратегия банката-претендент търси възможности да засили позициите си, като притъпи вниманието на лидера, сключвайки съюз с него (многостранни съгласия, двустранни споразумения...). Така challenger заема изчаквателна позиция и в удобен момент предприема атака по слабите пунктове на банката-лидер.

3. Стратегии на преследвача

Някои банки смятат, че позицията на лидер е непостижима или неприемлива за тях, а позицията на претендент е много рискована. Те следват т.нар. **стратегия на преследвача (pursuer)** и запазват средна позиция като предпочитат да имат добра рентабилност, отколкото значителен дял на пазара. Погрешно е да се счита, че тези банки не са амбициозни или са пасивни. Те следят непрекъснато конкурентите си и се стремят бързо да се приспособят към промените и новостите в банковата сфера. Известно е, че банковите продукти са бързоимитиращи се, но повече печелят тези банки, които успяват да ги разработят и внедрят първи. Банките след лидера могат да имат успехи, ако в кратък срок въведат новите продукти и ако имат бързо и качествено банков обслужване. Стратегията на преследвача е да запази постоянната си клиентела чрез акуратно банков обслужване.

Освен изброените стратегии, различните банки, **в зависимост от целите, които преследват**, могат да изготвят:⁴²

- ◆ стратегия на намаляване на цените;
- ◆ стратегия на умножаване на продуктите чрез делене;
- ◆ иновационна стратегия;
- ◆ стратегия на търсене на престиж;
- ◆ стратегия на подобряване на услугите;
- ◆ стратегия на обществено инвестиране и др.

42 Вж. подр. Zollinger, M. Marketing bancaire. Vers une banque de troisieme type. Paris, Dunod, 1987.

II. Познаване стратегиите на конкурентите и начина на реагиране в условия на финансова криза

Стратегията на всяка банка е неотделима част от нейния мениджмънт. Тя не следва да се разбира като една единствена за кредитната институция, а да се анализира по видове или в различни аспекти.

Съвременните банки са многофункционални холдингови структури или концерни и стратегията им на развитие обхваща всяка тяхна структура и дейност. В литературата се описват т.нар. типични банков стратегии, като например – пълно банково обслужване, банково обслужване “на едро”/”на дребно”, универсално банково обслужване, банково обслужване по клонове, обслужване чрез банки-кореспонденти⁴³. При анализа на стратегиите на конкурентите като, че по-голямо значение имат не тези типични банков стратегии, а онези, които обхващат по-конкретни области. Такива са известните в теорията маркетингови, операционални и финансови стратегии, стратегиите по клонове и общата банкова стратегия⁴⁴, както и най-широко практикуваните – пазарна, продуктова и ценова стратегии.

Глобалните въпроси, с които трябва да се съобразява всяка банка при анализа на стратегиите на конкурентите от гледна точка на цялата банка се свързват с: целите и задачите на институцията, пазарните сегменти на конкурента, силните и слабите му страни, перспективите за подобрене на дейността му, финансовото състояние, работата с персонала, дейността на висшето ръководство и др.

Сведения за голяма част от посочените области може да се набере от публикуваните във финансовата преса и електронни източници баланси, отчети за приходите и разходите, статии, интервюта, а друга част да се получи като се ползват вътрешните и външните източници на информация. Много от посочените въпроси залягат при изработването на стратегическия план на банките.

Огромният избор на варианти и модели за стратегическо позициониране на банката⁴⁵ при отчитане на различните предпоставки, влияния на средата, условности, заплахи и т.н. може да

43 Вж. подр. Уилям Хънтър, Мери Розенбаум. Стратегия и организационна структура на търговските банки. Сп. Банков преглед, бр. 2/1994, с. 22-23.

44 Вж. подр. Спицын, И. О., Я. О. Спицын. Маркетинг в банке, АО “Тарнекс”, 1993, с. 109-112.

45 Например SWOT матрицата при анализиране на силните и слабите страни на банката; методът PERT и др.

се обедини в три базисни стратегии: разходно лидерство, диференциация и фокус.

Стратегията “Разходно лидерство” се прилага от банки-традиционалисти, т.е. такива които разчитат на утвърдена гама от продукти и услуги, намерили добър прием сред клиентите си. За тях по-важно е “евтино производство” на стандартизирани продукти, купувачи се от голям кръг клиенти, при разумни цени, отколкото експериментирането на нов продукт без да се знае със сигурност резултата. Акцент се поставя върху иновативността, която е насочена към намаляване на разходите, тъй като те са на мнение, че повишаването на печалбата се постига с ниски цени и голям брой клиенти. Основните характеристики на тази стратегия са широк пазарен оборот при ниски разходи.

В условията на финансова криза у нас подобен подход могат да си позволят големите банки с балансови числа на активите над милиард лева, с утвърдена клиентела и висок имидж. Може да се каже, че такива са банките от първа група – УниКредит Булбанк АД, Банка ДСК ЕАД, ТБ ОББ АД, Райфайзенбанк България ЕАД, Първа Инвестиционна Банка АД, които имат утвърдени продукти на пазара, а при внедряването на новите пакети разчитат на сигурни клиенти, които биха допринесли вкл. за промотиране на новостите.

Стратегията ”Диференциация” също държи да запази клиентелата си, но не като им предлага само традиционни услуги, а на базата на постоянно обновяващата се гама от продукти и пакети услуги. Склонността към иновации прави тези банки предпочитани от клиенти, които държат да разнообразят пакета си от услуги, от привържениците на техническите нововъведения и работещите с чужди фирми. Уникалността не е единствената характерна черта на тази стратегия. Работещите с нея държат на лидерските си позиции, но и на качеството. Естествено е обаче тези “екстри” в банковото обслужване да имат и по-висока цена, която да покрие разходите по диференциацията. Рекламата е интензивна, а усилията по продажбите в началния период се големи. Основните характеристики на тази стратегия са широк пазарен оборот и уникалност.

Финансовата криза сви до голяма степен възможностите за експериментиране с нови продукти, предназначени за ограничен кръг клиенти. Съществуват обаче банки, които продължават да държат на своите богати клиенти или пък на своите чуждестранни партньори. Тези банки не са в първата петица

или дори десятка на банките в България по балансово число, но са разпознаваеми на пазара именно заради своята уникалност. Такива са Българо-американската кредитна банка, Корпоративна търговска банка и др.

Стратегията “Фокус” може да бъде ниско разходна или диференцираща. Специфичното при нея е, че визира точно определен, сравнително малък дял от пазара, разделен по географски, продуктов или клиентелен признак. Тази стратегия се прилага на регионално равнище, като целта е във фокуса да попадне точно определена клиентела, която се нуждае от точно определени продукти.

Тази стратегия се ползва от банки като Българска банка за развитие, Тексим банк и др., които работят с определена клиентела, имат тесен пазарен оборот, но са уникални със своите продукти или са предпочитани от определени групи клиенти.

Нагледно мястото на стратегията “Фокус” спрямо стратегиите “Разходно лидерство” и “Диференциация” се представя в схема 1:

		Конкурентни преимущества	
		Ниски разходи	Уникалност
Пазарен оборот	Широк	СТРАТЕГИЯ “РАЗХОДНО ЛИДЕРСТВО”	СТРАТЕГИЯ “ДИФЕРЕНЦИАЦИЯ”
	Тесен	СТРАТЕГИЯ “ФОКУС” (разходен) (диференциращ)	

Схема №1

Банките разработват и стратегии за развитие, към които се отнасят: конкурентни стратегии (стратегии с лице към конкурентите), стратегии на нарастването, стратегия предназначена да оптимизира портфейла от дейности на институцията и др.

Реализирането на базисните стратегии се осъществява в изготвянето на определени програми за реализация, които всъщност са конкретни банкови стратегии в дадени области. Такива са: **стратегии за привличане на клиенти, продуктовата стратегия, “производствената” стратегия, стратегията по персонала** и др. Обикновено програмите за реализиране на базисната стратегия имат срок за изпълнение от 6 до 18 месеца и се основават на конкретни проекти и изготвянето на програмни бюджети в рамките на всяка финансова година. Така се постига и плавен

преход от стратегическото към оперативното планиране.

Във всяка банка е важно да се определят критериите и показателите, по които ще се оценява успеха на всяка дейност и труда на всеки мениджър или специалист. Така например, чрез реализацията на продуктовата стратегия стремежът е банковите служители да се превърнат в активни продавачи на традиционни и нови пакети услуги. Българските банки могат да насочат повече вниманието си към консултирането на клиентите, електронното банкиране, управлението на инвестиционни портфейли, брокерски услуги на наши и чуждестранни капиталови пазари, дейности като факторинг, лизинг, форфетиране и др.

При реализиране на стратегията за привличане на клиенти акцентът се поставя върху индивидуалните и институционални клиенти поотделно. Усилията за привличане на корпоративни клиенти трябва да се насочат към: укрепване сигурността на банката, ускоряване на операциите, подобряване оперативността и културата на обслужването, създаване на доверие към ръководството на банката, разширяване възможностите за кредитиране, разнообразяване и обогатяване на услугите. Усилията за привличане на индивидуални клиенти следва да се насочат към: сигурността, културата на обслужване и оперативността, лихвената и кредитната политика.

“Производствената” стратегия включва изготвянето и спазването на редица стандарти и критерии, отнасящи се до: длъжностните характеристики, избора на служители, атестирането на персонала, качеството на всички банкови услуги, културата на обслужване на клиентите, консултирането на клиентите, опазването на банковата тайна, комуникациите в банката, организирането на пресконференции, празници, коктейли и др.

Банката е длъжна добре да познава не само генералната (базовата) и конкретните

стратегии на конкурентните банки, но и да събира сведения за начина, по който те реагират в променена среда.

Две са стратегическите възможности на конкурентните банки - атакуващи и отбранителни. До голяма степен изборът на едно от тях зависи от мястото, което заема банката на пазара, т.е. дали е банка-лидер или преследвач. Влияние оказва и нейната значимост, качествата на висшето ръководство и конкретната ситуация. От психологическа гледна точка много добре трябва да се преценява всяко положение преди да се реагира. Препоръчва се банката мислено да се постави на мястото на съперника и да прецени как би реагирала самата тя. Изключително важно е да се познават собствените сили и тези на противника, както и силните и слабите му места.

Заклучение

Стратегията за борба с конкуренцията е неотменима част от стратегическия маркетингов мениджмънт, в т.ч. генералния план за развитие на институцията и стратегическия маркетингов план. Тя дава правилната насока за развитие на банката в специфичната икономическа, политическа, техническа и културна среда, в която функционира. Развитието на финансовата криза в последните години прави още по-наложително анализирането на прилаганите стратегии за борба с конкуренцията, тъй като от това зависи не само запазването или увеличаването на пазарния дял и клиентелата, а понякога оцеляването на кредитната институция. Новите стратегии са част от новият подход при функционирането на банките и от новото мислене, което трябва да изведе тези институции над традиционното банкиране и да гарантира на клиентите един мултифункционалност при тяхното обслужване.