

МАКЕДОНСКО ЗДРУЖЕНИЕ ЗА МАРКЕТИНГ -
"МАРКЕТИНГ" - СКОПЈЕ

DLZ	1	GDE	9	HOE	8	MON	6
CB11	2	LAL	7	MIN	3	OLVI	9
KTB	0	LRL	1	Y	3	SIP	0
SBE	0	LVM	3	TRV	6	STE	8
				VEB	3	PAH	0
		PCT1	1	VVN	1	VOL	5
		SGB	0	YLS	7	B	8
				BKIR	0	RYD	1
		TOT	9	BRALP	2	UMI	0



МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИИ ЗА НАСТАП НА ПАЗАРОТ

Зборник на трудови од советувањето одржано во
Охрид на 31 мај и 1 јуни 2001 година



СКОПЈЕ, МАЈ 2002

М-р Марјан БОЈАЦИЕВ,

МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИИ ВО БАНКАРСТВОТО

1. Вовед

Во 1994, година, заедно со уште еден претставник од Македонија, присуствував на семинар на словен како "Интернационал Бисонесс манаџмент" во организација на New York City University, и University de Trieste. Семинарот беше организиран за млади стопанственици од Централна и Источна Европа, се одржуваше во Италија, и траеше 21 ден.

Посебно ми останаа забележани предавањата по предметот *Стратегија*. Ги одржуваше Американец, професор на NYU, по Indus по потекло на чие име денес не можам да се сетам.

Со типично ориентален акцент постави прашање: *Што е стратегија?*, на што сите ние, како во хор одговоривме: *Долгорочна промена*. Професорот само зашиша негативски со главата, и рече: *No, No strategy is a major change. It does not have to be a long term process.*

Major change - Голема промена, или стратешка промена, чија величина зависи од величината на организацијата. Посебно ми останаа врежани овие зборови, кои се однесуваат на величината на промената.

Стратешка промена не е иста за Кока кола, и за некоја приватна сокара во Македонија, како што не може да биде иста за штедилница и за банка.

2. Дистинктивни аспекти на стратегијата⁵⁹ и стратешкото планирање

Терминот стратегија се карактеризира со фреквентна употреба, како во деловниот така и во колоквијалниот говор. Бидејќи неговото значење е "општо познато", во следниот текст ќе се обидеме да презентираме неколку дефиниции кои ги детерминираат поимите стратегија и стратешко планирање.

*Стратегијата како гранка на воената вештина се бави со употребата на пружени сили како целина. Овде тој термин треба да се подразбере како синоним за целокупната програма на вештина за управување и раководење со современото претпријатие, за изработка на концепциска основа на развојната политика.*⁶⁰

*Стратегијата е планска одлука, со која се насочува деловната активност во правец на остварување на целите на банката, односно стратегијата е вештина на користење на начините, да се остварат поставените цели.*⁶¹

Како што гледаме станува збор за дефиниции кои стратегијата ја превземаат од воената терминологија, и кои имаа свои карактеристики: првата ја акцентира **долгорочноста**, додека втората ја **акцентира вештината**, со што на некој начин врши интерференција со целокупните деловни активности.

Заедничко за повеќето дефиниции на стратегијата е дека, таа претставува:

- Плански инструмент;

⁵⁹ Термините стратегија и стратешко планирање во овој труд се однесуваат на :Маркетинг стратегии, односно пазарни стратегии, како и стратешко планирање на севкупната пазарна позиција на банка. Во таа насока можеме да прецизираме дека станува збор за стратегија и за стратешко планирање на маркетиншки ориентирана банка.

⁶⁰ Д-р Роман Образ, цитирано според *Маркетинг*, Д-р Бошко Јаковски стр.429

⁶¹ Marketing poslovne banke, D-r Uroš Ćurčić, Feqton , Novi Sad, 1997 str.153

- Збир на повеќе активности;
- Се однесува на елементите на маркетинг миксот;
- Се однесува на соодветен пазар.

Токму поради тоа некои автори дури и не ја дефинираат маркетинг стратегијата, туку едноставно целат дека *базичните елементи на маркетинг миксот, заедно со целните пазари кои се таргетирано со соодветни производи се предмет на маркетинг стратегија. Кога еднаш ќе се одлучи што се продава и кому, стратегиите на цени, промоција, и дистрибуција, ќе се постават многу полесно.*⁶²

За разлика од стратегијата, стратешкото планирање може да се дефинира како: "управувачки процес на развивање и одржувања на животната способност на целите и средствата на организацијата во однос на можностите на нејзината околина. Задача на стратешкото планирање е така да ја прилагоди компанијата да опфати доволно работи за да се одржи дури и ако некоја од нејзините работи се штетни"⁶³

- Стратешкото планирање се состои од 4 фази:
- Утврдување на мисија на претпријатието;
- Утврдување на цели и задачи;
- Изработка на портфолио план;
- План за нови активности;⁶⁴

1) Мисијата на претпријатието во почетокот од делувањето е јасна, но во поцнежниот период обично се замаглува. Неа ја сочинуваат 5 основни елементи: развој на организацијата, тековни преференции на раководството, проучување на околината, средствата на организацијата и специфичната состојба во остварување на целите. Дефиницијата на мисијата фактички ги опфаќа: пазарниот сегмент кој се таргетира, потребите кои ќе се задоволат и начинот на кој ќе се задоволат.

⁶² M. Ann Pezzulo, Marketing financial services, ABA, 1998 p.p.86

⁶³ F. Kotler, цит. дело стр. 43

⁶⁴ F. Kotler, цит. дело стр. 43-61

2) Утврдувањето на целите следи по утврдувањето на мисијата. Целите треба да се постават хиерархиски, според важноста. Целите можат да бидат најразлични, но е пожелно да се кватифицираат и да се измерливи (на пр. пораст на рентабилноста за $n\%$ и слично).

3) Изработка на портфолио план на претпријатието- ги опфаќа активностите што треба да се поддржат, унапредат, намалат или отфрлат. Типична шема на различни видови активности ни дава Котлер, кој ги карактеризира како

а) испитување на марка на производи (во банкарството би одговарало на тестирање на нови производи под марка-на пр. кредитни картички),

б) водечки активности (на пр. кредитирање);

в) активности кои носат најголем доход (Cash cows), на пример платен промет со странство;

г) безвредни активности;

Врз основа на правилното позиционирање можат да се развијат различни стратегии, како на пример зголемување на учеството на пазарот, задржување на учеството а пазарот, краткорочно зголемување на профитот и напуштање на пазарот.⁶⁵

4) План за нови активности, кој може да биде(според временскиот опфат) карторочен, среднорочен и долгорочен.

За одбележување е дека сепак постојат и современи автори кои во голема мера го изедначуваат стратешкото планирање со стратегијата, кои стратешкото планирање го изедначуваат со начин на мислење за иднината на бизнисот и како да се додаде нова вредност.⁶⁶

Авторот може во таа насока да заклучи дека стратешкото планирање е процес на изготвување на план, како и на негово имплементирање преку акциони планови, додека стратегијата е

⁶⁵ Б.Јаковски Маркетинг стр. 372

⁶⁶ Peter Drucker, 1974, цит. според J.Sinkey "Commercial bank financial management", Prentice hall, 1998, p.p.121

а) начин на мислење за иднината, и б) акција или збир на акции за постигнување на планираната иднина.

Процес на стратешко планирање

Стратешкиот план треба да претставува мапа за насоките по кои организацијата настојува да се движи⁶⁷.

Респективно стратешкиот план треба да ги даде следните одговори:

- Што продаваме;
- Кому продаваме;
- На кој начин продаваме;
- По која цена продаваме;
- По кои канали на продажба;
- Со која промотивна поддршка, како и
- Идентификација на постојната состојна на организацијата
- Дефинирање на идната состојба на организацијата;
- Дефинирање на патиштата да се постигне идната состојба (major change)⁶⁸

Маркетинг пристапот при процесот на стратешко планирање, треба да биде базиран на т.н. 5 П⁶⁹ методологија, во согласност и со дефиницијата на маркеинг миксот, дефинирана уште од Котлер. Додавањето на човечкиот фактор во анализата на стратешката рамка е од посебно значење за банкарство, поради големата улога на кадарот во создавањето и испораката на услугата.⁷⁰

Во продолжетокот на текстот даваме примери на Стратешки и развојни планови, на две банки, една домашна и една од САД.

Типичен стратешки план би требало да ја опфати следната содржина:

⁶⁷ Консултантска куќа Артур Андерсен, Dew Delegation Report

⁶⁸ Според предавања на Економскиот институт - Скопје во соработка со Deutschland Bank Akademie

⁶⁹ 5p-s refers to Product, Place, Promotion, Price, People.

⁷⁰ J.Sinkey "Commercial bank financial management", Prentice hall, 1998, p.p.123

- Макроекономско и политичко опкружување
- Стратешка анализа
- Сегашна пазарна позиција на банката
- Предности, Слабости, Опасности и Предизвици
- Цели
- Акциони планови
- Финансиски проекции
- Мерење и контрола на спроведувањето
- Заклучоци⁷¹

Накратко би ја опишале агендата на стратешкиот план:

Макроекономското и политичко опкружување ги опфаќа: економските политики, монетарната политика, движењата на инфлацијата и девизниот курс, како и буџетската политика. Покрај тоа се даваат и основните насоки на политичката состојба, вклучувајќи ги и меѓународните импликации (на пример потпишувањето на Договорот за асоцијација и стабилизација со ЕУ, развој на безбедносната ситуација и слично).

Стратешката анализа опфаќа два сегмента: првиот е сегашната позиција на банката, чија основа е ситуационата анализа и треба да даде одговор на следните прашања:

- Каде сме сега?
- Кое е нашето пазарно учество?
- Како стоиме во однос на конкуренцијата?

Вториот пак дел, се однесува на таканаречената SWOT⁷² анализа, и го опфаќа позначајните:

- Предности и силни страни на банката
- Слаби страни на банката;
- Можности и потенцијални можности кои би можеле да се отворат, и
- Закани и предизвици кои можат да влијаат негативно на организацијата.

⁷¹ "Developing a strategic plan" Phare project for technical assistance to the Banking sector, 1999

⁷² Strengths, Weaknesses, opportunities and Threats

Целите произлегуваат од стратешката анализа и се однесуваат на неопходните промени во организацијата во однос на нејзината сегашна позиција и SWOT анализата.

Акционите планови треба да дадат конкретни одговори на следните прашања: Што треба да биде направено? Кој треба да го направи? На кој начин? Во кое време?

На пример, банката треба да лансира нов производ. Акциониот план би ги опфатил:

- Маркетинг планот на промоција;
- Планот на запознавање на вработените (УР насочено сопствен продажен кадар)
- Едукација на вработените;
- Изработка на соодветни процедури, како и
- Соодветен распоред на задачи и термински план за нивно спроведување.

Врз основа на ситуационата анализа и дефинираните цели и планови за нивно спроведување следат финансиските порекции на фирмата за соодветен период од најмалку 3 години.

Стратешкиот план е потполн ако инкорпорира и децидни мерки за следење и спроведување на планот, преку квантификации на спроведувањето.

Оваа агенда е основа за изработка на Развојниот стратешки план на Македонска банка а.д. Скопје, понуден за усвојување на акционерите а седница на 30.05.2001.

Дека станува збор за стандардна формула на стратешките планови, се гледа и од следниот пример:

“Содржина на стратешки маркетинг план кој се однесува на пенетрација на пазарот и позиционирање на производот⁷³”

- Извештај на директорите
- Преглед на планот
- Ситуациона анализа

⁷³ Bruce A.Clapp, VP of Corporate Marketing, liberty Savings Bank, Dayton Ohio, US, citirano spored MP00-8 School of bank marketing and management, 200, BMA&ABA

- Корпоративни маркетинг цели
- Корпоративна изјава за мисија
- Процес
- Насочувачки принципи
- Стратешки задачи
- Цели
- Мониторинг и контрола
- Финансиски проекции за 3 години
- Маркетинг буџет
- Заклучоци

Очигледно е дека во суштина станува збор за истата структура, која е во некои сегменти порасчленета или се додени новини, како на пример изјава на директорите и изјава за мисија (мисион статемент), кои се очигледно превземени од годишните извештаи.

Некои позначајни маркетинг стратегии

Најзначајни елементи на стратешкиот маркетинг се банкарските производи, и целните пазари на кои истите се нудат.

Во таа насока се развила т.н. производ/пазар, матрица на развој, која ги опфаќа следните елементи, и соодветни маркетинг стратегии.⁷⁴

Маркетинг пенетрација, дефинирана како продажба на постојни производи на постоен пазар. Стратегијата би била вкрстена продажба, на постојните клиенти, и зголемување на волуменот на продажба на постојан број на корисници, но со зголемување на квантитетот на користење на услуги.

Маркетинг експанзија, се дефинира како продажба на постојните производи на нов пазар. Новиот пазар можеме да го дефинираме во однос на географија (нова територијално присуство), и тоа по однос на микро локација и макролокација, но и

⁷⁴ Види повеќе кај М. Ann Pezzulo, Marketing financial services, ABA, 1998 p.p.87

како сосема нов пазар, иако во таа ситуација најверојатно би се судриле со некомпатибилност на производите.

Производна експанзија се дефинира како планирање и воведување на нови производи на постојниот пазар и е типична за банки со ограничен територијален потенцијал, каква што е на пример Македонија.⁷⁵

Диверсификација, или стратегија на производна и пазарна експанзија, подразбира истовремен агресивен настап, како на нови пазари, така и на постојните со воведување на нови производи. Со оглед на територијата и капацитетот на понудата, практично нерименлива стратегија за македонски услови.

Пазари	Сегашни производи	Нови производи
Сегашни пазари	Маркетинг пенетрација Ја подобрува банчината позиција со постојни производи на постоен пазар	Производна експанзија: Развива нови производи за постојан пазар
Нови пазари	Пазарна експанзија Продажба на постојни производи на нови пазари	Диверсификација Производ/Пазар Експанзија на нови производи, како на постојни така и на нови пазари

Покрај горенаведените стратегии, би потенцирале дека стратегии во смисла на вештини или принципи кои им претходат или се постигнуваат со соодветни тактики, во банкарскиот маркетинг, се развиваат и за сите елементи на маркетинг, миксот, па дури и во поширока смисла за ММ од 5 елементи кои ги содржи и луѓето.

⁷⁵ Според мислење на авторот оптимална стратегија за македонски е услови е комбинација од пазарна пенетрација и производна експанзија, бидејќи ги апсолвира двата елементи на територијална и пазарна лимитираност на побарувачката, а од друга страна овозможува на маркетинг менаџерите да дефинираат стратешки раст преку вкрстена продажба, но и преку процес на иновирање и воведување на нови производи.

Поради ограничениот карактер на овој труд, парцијалните стратегии на маркетинг миксот не се обработени во истиот.⁷⁶

Литература

1. D-r Roman Obraz, Planiranje, razvoj i lansiranje proizvoda za tržište Zagreb, 1970 god., цитирано според Маркетинг, д-р Бошко Јаковски стр. 429,
2. Д-р Бошко Јаковски Маркетинг Ек.фак. Скопје, 1997
3. D-r Uroš Ćurčić, Marketing poslovne banke, Feljton , Novi Sad, 1997
4. Mary Ann Pezzulo Marketing financial services ABA, BMA, 1998
5. P.Kotler Marketing, Planiranje, razvoj i analiza Informator Zagreb, 1980 Prentice hall 1967
6. Bruce A.Clapp, Strategic marketing Plan
7. Market penetration and Product positioning School of bank marketing and management, 2000, BMA&ABA
8. J. Sinkey, "Commercial bank financial management" Prentice hall, 1998,
9. "Developing a strategic plan" Phare project for technical assistance to the Banking sector, 1999
10. М-р Марјан Бојациев Маркетинг во банкарството, Магистерски труд, Економски факултет Скопје, 2000

⁷⁶ Заинтересираните можат да видат повеќе во цитираната литература, посебно кај M.Ann Pezzulo, Marketing financial services, ABA, 1998 p.p. 86; D-r Uroš Ćurčić, Marketing poslovne banke, Feljton , Novi Sad, 1997; М-р Марјан Бојациев, Маркетинг во банкарството, магистерски труд, ЕФ, 2000