

**ОБХВАТ, СПЕЦИФИКА И ЕЛЕМЕНТИ НА
СТРАТЕГИЧЕСКОТО МАРКЕТИНГОВО ПЛАНИРАНЕ В
БАНКИТЕ**

Мариана Асенова

**SCOPE, SPECIFICATIONS AND ELEMENTS OF STRATEGIC
MARKETING PLANNING IN BANKS**

Mariana Assenova¹

Received: 28.03.2018, Accepted: 30.04.2018

Abstract

Planning in banks can be seen at different levels. It may be related to the preparation of the institution's strategic development plan or the planning of the set of activities within the banks themselves. There has been a long discussion in the specialised literature on the scope, specificity and elements of the strategic planning. This article aims to synthesise the varied palette of opinions in this area and to distinguish between strategic, tactical and operational planning. Also, special attention is paid to the planning performed by the marketing department and the elements of this strategic marketing plan.

Keywords: *bank, bank marketing, bank management, banking strategies, strategic bank planning, strategic marketing plan*

JEL Codes: *G21*

**ДИСКУСИЯТА ОТНОСНО СЪЩНОСТТА И ОБХВАТА НА
СТРАТЕГИЧЕСКОТО МАРКЕТИНГОВО ПЛАНИРАНЕ В
БАНКИТЕ**

В специализираната литература се срещат много и най-разнообразни определения, възгледи, концепции и взаимовръзки между понятията стратегически мениджмънт, стратегическо планиране, банково планиране, маркетингово планиране, оперативно планиране, тактическо планиране, корпоративно банково планиране, стратегическо маркетингово планиране

¹ Higher School of Agribusiness and Regional Development, Professor, PhD

и т.н. Ако трябва да се впускате в обяснение на всички тези понятия, то неминуемо ще направим грешка, защото те не могат да бъдат отделени с рязка граница и защото в практиката се изследват от различни позиции.

Изхождайки от естеството на стратегическия маркетингов мениджмънт приемаме възгледите на Котлър за стратегическото маркетингово планиране (Котлър, Андреасен, 2005, с. 81-131) и се опитваме да изследваме въпроса в банковата сфера, а където е възможно в българската банкова практика.

Планирането е важна управленска функция. В стопанските единици винаги са правени различни планове за развитие на институцията – генерални планове, корпоративни стратегически планове, планове на отделните дейности и др. Съществени различия се забелязват в концепцията за стратегическото планиране в командно-административната икономика и в тази на пазарната икономика.

В бившите социалистически страни терминът „стратегическо планиране“ не се използваше, а се говореше за „дългосрочно“ или „перспективно“ планиране. Съществената особеност в това време бе, че специалистите приемаха тезата, че външните фактори не оказват влияние върху вземането на дългосрочни решения за развитието на институцията, а всичко е в ръцете на вътрешните факторите или както са известни в маркетинга като фактори на средата. Този подход е напълно разбираем, тъй като по времето на социализма нямаше съществени изменения нито в политическата среда, нито в икономическата и социално-културната. Приемаше се тезата, че неопределеност на пазара не съществува, а чрез дългосрочното планиране с всеки изминал ден институцията ще укрепва и ще увеличава своята производителност, т.е. девизът бе: „Днес е по-добре от вчера, а утре ще бъде по-добре от днес“.

В страните с пазарна икономика терминът „стратегическо планиране“ навлиза в научните разработки през 70-те години на XX век във връзка с разработването на концепцията за стратегическия мениджмънт, където се обосновава като негов важен компонент. Особеностите в концепцията за стратегическото планиране почиват на разбирането, че пазарът и клиентът диктуват развитието на организацията. В основата на разработването на стратегическия план лежи анализа на перспективите за развитие на организацията при определени

предположения за изменение на външната и вътрешната среда. Още през 1965 г. Ансоф споделя, че: „стратегическите решения са свързани преди всичко с външни, а не с вътрешни проблеми на фирмата и специално с избора на производствената номенклатура...и пазарите за нея“ (Ansoff, 1965, р. 9). Важен момент е също опознаване на конкуренцията и предприемане на стратегии за завоюване на избрани сегменти от пазара при пласиране на продуктите и услугите. Стратегическото планиране е насочено към адаптиране на организацията към постоянно изменящите се условия на средата и за извличане на конкуренти преимущества от дейността си. Девизът тук е: „Утрешният ден не винаги е по-добър от днешния, но стремежът е да се извлечем максимална изгода за институцията и клиента от създалата се ситуация”.

В управленската теория и практика стратегическото планиране е част от стратегическия мениджмънт. В същото време планирането е неотменима част от маркетинговото управление. Ето защо банковото планиране е част от банковия маркетингов мениджмънт.

Известно е, че маркетинговият мениджмънт се разглежда на стратегическо и оперативно равнище. В някои разработки се обособява и тактическо равнище, което заема междинно положение между стратегическото и оперативното ниво (Вачков, 1996, с. 102). В този аспект елемент на стратегическия маркетингов мениджмънт е стратегическото маркетингово планиране, а на оперативния маркетингов мениджмънт – оперативното маркетингово планиране, което понякога се нарича планиране на маркетинговия комплекс¹ (Спицын, Спицын, 1993, с. 366). В това разбиране също има нюанси. **По наше мнение тези нюанси съществуват поради различно трактуване на нивата, видовете стратегии и елементите влизаци в понятието стратегическо и оперативно маркетингово планиране.**

По отношение на нивата, в които може да се прояви стратегическото планиране, има различни класификации преди всичко на базата на спецификата на институцията. Много малко са разработките, засягащи банките и кредитните институции, но адаптирайки съществуващите виждания към банковата сфера може да се очертаят следните нива:

¹ Под маркетингов комплекс се разбира маркетинг-микса

- Първо ниво – цялата институция, т.е. изработва се стратегически план за развитие на банката, който понякога се нарича генерален план за развитие. Той има дългосрочен характер (5 и повече години) и не бива да се променя често.

- Второ ниво – план за развитие на отделните дирекции и отдели, т.е. тактически план със средносрочен характер (3-5 годишен).

- Трето ниво – план на отделните дейности, като разпространение на продуктите и услугите, оптималното ценообразуване, план за рекламната дейност, план за внедряване на нови дистрибуционни канали, план за изграждане на лоялни взаимоотношения с клиентите и др. Тези планове са с краткосрочен характер (около 1 година) и често попадат в класификацията на оперативните планове.

Имайки предвид тези три очертани нива, то най-често плановете се дефинират съответно за първото ниво - стратегически, за второто ниво – тактически и за третото ниво – оперативен. Това е приета и неоспорима класификация, която може да бъде допълнена в аспект, че **не само нивата и сроковете определят дали един план ще е стратегически и оперативен**. Важно е също съдържанието, равнището на компетентност на управляващите и изпълняващите, изграждането на стратегии за изпълнение на поставените цели и задачи.

Думата „стратегическо” не означава, че само при първото ниво се изграждат стратегии за развитие на институцията. Теорията и практиката на развитите страни показва, че за всяка дейност е необходимо да се помисли как ще се подходи най-правилно и каква стратегия ще се приложи. На първото ниво това е генерална стратегия за развитие, но на всяко следващо също има делегиране на правомощия и изграждане на подстратегии по дирекции, отдели и дейности за изпълнение на мисията, целите и задачите на банката. В този аспект изхождайки от второто равнище, където планирането е съсредоточено в дирекциите вниманието ни е насочено към маркетинговата дирекция. Тук също се прави планиране на различните дейности. Котлър и Андреасен споделят: „Препоръчваният от нас подход за осъществяване на стратегическото планиране в маркетинга ние наричаме *процес на стратегическо маркетингово планиране (SMPP)*. Както „съсредоточеността върху потребителя” се препоръчва като начин на мислене в маркетинга, така SMPP се препоръчва

като начин на извършването му. Това е подход, който може да се прилага еднакво добре към решението на въпроса „Какво да се направи през следващите десет години?“, така и – към крайно опростената му форма - „Какво да направим утре?“ (Котлър, Андреасен, 2005, с. 82). С въвеждането на понятието „процес на стратегическо маркетингово планиране“ авторите от една страна подсказват, че има сериозен мотив и място стратегическото планиране в областта на маркетинга, но в същото време те не отделят процеса с рязка граница във времето. Споделят, че той може да се прилага както при дългосрочните планове, така и в по-къс период. Така е, защото и на ниво дирекции има прогнозиране и планиране на дейностите в по-дълъг или по-къс срок.

От гледна точка на равнищата или нивата на проявление на стратегическото маркетингово планиране може да обобщим, че то се намира на всяко едно от тях в определена връзка, която прилича на вградени една в друга елементи, приличащи на руската матрьошка. В подкрепа на твърдението Котлър пише: ”В такъв случай стратегическото маркетингово планиране може да изглежда като вградено в стратегическото планиране на ниво организация. По-нататък, ако организацията е достатъчно голяма, същият вид стратегическо планиране трябва да се направи от подразделенията ѝ в *контекста* на маркетинговите ѝ функции. Като цяло, колкото по-надолу слизаме в йерархията на планирането, толкова по-подробно става то и толкова по-ограничени са хоризонтите му” (Котлър, Андреасен, 2005, с. 84). В този аспект редица автори (Спицын, Спицын, 1993, с. 245-250; Томпсон, Стрикленд, 1998) изследват взаимовръзката на стратегическите планове на трите нива като подсистеми, включващи в себе си всички елементи – цели, задачи, стратегии, изпълнение, бюджет и контрол на резултатите. Други автори акцентират преди всичко върху един от елементите, а именно стратегията, която присъства в плановете на всички нива (Harris, Peters, 1997; Кревенс, 2003). Ние смятаме, че мисията, целите и задачите са част от стратегическия маркетингов план на първо и най-много на второ ниво, докато **стратегията са елемент на всяко едно от нивата.**

Стратегиите, които се изграждат, изпълняват и анализират в областта на планирането при стратегическия маркетингов мениджмънт се намират на трите нива (Lynch, 1994; Кус, 1998; Morris, Pitt, 1992; Piercy,

Harris, Peters, Lane, 1997). Ако за стратегиите на първо и второ ниво, т.е. при стратегическия и тактическия план няма съмнение, че те определят основните насоки в развитието на банката, то **някои спорове и различия във възгледите се отнасят до стратегиите, използвани на третото ниво – при маркетинг микса**. Тук се открояват два типа мнения.

Първият възглед е, че всичко свързано с маркетинг микса, независимо дали е стратегия или политика се отнася към оперативния мениджмънт и съответно в областта на планирането към оперативното планиране (Младенова, 2006, с. 20-22; Кревенс, 2003). Подобно мнение изразява Г. Младенова, която съпоставяйки стратегическото и маркетинговото планиране изтъква, че „За разлика от аналитично ориентирания процес на стратегическо маркетингово планиране оперативното маркетингово планиране е процес, ориентиран към действие в относително кратки срокове. Чрез него се фокусират съществуващите пазари и сегменти и се разработват тактическите средства, свързани с елементите на маркетинговия микс” (Младенова, 2006, с. 20).

Втората теза е, че съществуването на маркетинг-микса обхваща планирането на маркетинг-микса и осъществяването му чрез изпълнението съответно на продуктова, ценова, дистрибуционна и комуникационна политика. В този аспект авторите застъпващи втората теза смятат, че всичко, което се отнася до стратегиите в областта на маркетинг микса е част от стратегическия мениджмънт и съответно планирането на подобни стратегии е част от стратегическото маркетингово планиране (Котлър, Андреасен, 2005; Спицын, 1993; Хулей, Сондерс, Пирси, 2005; Kerin, 1992). Изпълнението на стратегиите, претворени в политики е част от оперативния мениджмънт. Затова търсейки на трето ниво елементи на стратегическото планиране може да се каже, че те съществуват и се намират именно в избора и изготвянето на стратегии в областта на планирането на маркетинговия комплекс. Котлър анализирайки процесът на стратегическо маркетингово планиране описва три стадия – анализ, стратегия и изпълнение. Когато представя вторият етап или стадии той го представя така: „Следващият стадий на SMPP е разработване на широка стратегия, която ще направлява маркетинговото усилие и множеството му детайли. Тук имаме две части, първата – определянето на маркетинговите цели и задачи, а след това – определяне на онова, което ние наричаме

сърцевина (основа) на маркетинговата стратегия. Тя се състои от специфични пазарни цели, конкурентно позициониране и от ключовите елементи на маркетинговия микс” (Котлър, Андреасен, 2005, с. 84). Видно е, че Котлър приема като ядро на втория етап маркетинговите стратегии, вкл. тези на маркетинг микса.

След очертаване на дискусиата относно обхвата на стратегическото маркетингово планиране е необходимо да се дефинира този процес и да се изведат неговите основни елементи.

В областта на **дефинирането на процеса на стратегическото маркетингово планиране** отново се срещат различни определения. Това е напълно естествено имайки предвид различните виждания относно неговото проявление и обхват.

Стратегическото маркетингово планиране най-често се определя като управленски, но също и като аналитичен процес. Срещат се дефиниции, акцентиращи върху управленската му функция, изследването или функционалната стратегия.

Най-често срещаното и цитирано определение на стратегическото маркетингово планиране е, че то представлява „управленски процес за разработване на специфични стратегии, способстващи достигането на целите на организацията на основата на поддържането на стратегическото съответствие между тях и нейните потенциални възможности и шансове в областта на маркетинга” (Поморина, 2002, с. 18; Спицын, Спицын, 1993, с. 240). Жан-Жак Ламбен твърди, че „под стратегически маркетинг следва да се разбира аналитичен процес, насочен към проявление на потребностите на пазара и неговата очаквана еволюция” (Lambin, 1994, р. 8). Стратегическото планиране се разглежда и като „една от управленските функции, която е процес на избор на цели за организацията и пътища за тяхното достигане” (Енциклопедия маркетинга, <http://www.marketing.spb.ru>). В българската литература стратегическото планиране се определя като „рационално и методично изследване“ на възможностите и рисковете, които крие средата, отделните аспекти от дейността на организацията, във връзка с които тя би могла да се окаже силна или слаба спрямо средата, избора на конкретния начин на връзка на организацията със средата, т.е. на най-подходящата за тази организация стратегия (Тарраго, Мирчев, Шереметов, 1999, с. 77).

СПЕЦИФИЧНИ ЧЕРТИ НА СТРАТЕГИЧЕСКОТО МАРКЕТИНГОВО ПЛАНИРАНЕ В БАНКИТЕ

Както се вижда разнообразието от виждания е пълно, но в случая е необходимо да се обхванат най-важните, **специфични черти на стратегическото маркетингово планиране в банките** и на тази основа да се изведе определението за този процес.

Банките изграждайки и управлявайки системата на стратегическо и маркетингово планиране в банките следва да се съобразяват с много фактори и да подчинят своята дейност при прогнозирането и планирането на определени принципи.

Първо, банката следва да бъде гъвкава и да може да реагира в променяща се маркетингова среда като въз основа на глобализацията се свят и внедряването на информационното обслужване промени начина си на мислене спрямо клиентите, пазара, конкуренцията. Необходимо е целите да не бъдат насочени само към повишаване ръста на продажбите или удовлетворение на клиента по принцип. Банката трябва да се вълнува от демографската среда, икономическото положение на клиентите, взаимоотношенията купувач-продавач, доверието и лоялността на клиента към банката и т.н.

Второ, планирането следва да се разглежда в единство и да бъде алтернативно. Така е, защото от една страна стратегическото планиране се проявява на различни нива, които са взаимнозависими, а от друга страна, особено в условия на криза, институцията следва да предвиди варианти за реагиране и промяна на плановете.

Трето, по отношение на планирането банката следва да има интегриран подход. Той се състои в едновременното действие на системния и ситуационния подход. Системният подход разглежда банката като свързана система от структура, капитал, персонал, технология, техника и др. за достигане целите на институцията. Ситуационният подход предполага отделяне на ключовите компоненти способни да окажат влияние върху състоянието на банката, подготовката на алтернативни сценарии за развитие.

Четвърто, в областта на планирането не бива да се допуска грешка в избора на стратегия. Маркетингът следва да бъде насочен към науката за

знания. Той трябва чрез стратегическите планове да предвиди и избере най-новото и най-перспективното за дадената банка и нейната структура.

Пето, плановете следва да добият публичност в организацията. Не само ръководителите, а всеки служител следва да знае каква е мисията на банката, кои са стратегическите цели и какво се изисква от него за да допринесе за тяхното осъществяване. Така служителите ще се чувстват съпричастни към работата на звеното и цялата банка, а няма да гледат с недоверие към висшия мениджърски екип.

Шесто, при изработването на плановете е необходимо да се следва логиката и да се спазва йерархията „от върха към низините”, т.е. първо да се изработи стратегическия маркетингов план и след това оперативните планове в отделите. Изследванията показват, че често особено в малките банки се работи „на парче” като в зависимост от създалата се ситуация се променя оперативния план без да се знае или да се съобразява със стратегическия.

Седмо, банката е задължена да осъществи контрол върху изпълнението или неизпълнението на плановете показатели. В случая е необходимо не само да се регистрира този факт, а да се обосноват причините довели до неизпълнението или да се разкрият потенциалните и неизползвани възможности като се набележат мерки за нови задачи.

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

ВИЖДЕНИЯ ЗА ЕЛЕМЕНТИТЕ НА СТРАТЕГИЧЕСКОТО МАРКЕТИНГОВО ПЛАНИРАНЕ В БАНКИТЕ

В специализираната литература елементите на стратегическото планиране и съответно на стратегическото маркетингово планиране се различават според описаните възгледи за обхвата и спецификата на тези процеси. Някои от тези концепции имат сходни елементи, т.е. не се

различават съществено, а други акцентират върху определени части от стратегическия маркетингов комплекс от дейности.

В следващата таблица 1 са показани синтезирано основните *модели на маркетингово планиране и елементите в тях*. Така нагледно се виждат сходствата и различията в елементите.

В теорията и практиката най-често прилаганият модел е този на Котлър. На негова основа са изградени и останалите и това е видно от ранжираните елементи. Всички модели отделят внимание на анализа на средата, изготвянето и провеждането на маркетингови стратегии и изпълнение на плана и отчитане на резултатите. Във втория модел на Младенова се посочват не само стратегиите на стратегическо, но и на оперативно равнище (Младенова, 2006, с. 21-22). В третия модел на Томас и Степелтън се започва с одит на фирмената конкурентоспособност и след това останалите елементи не се различават принципно от базовия модел. Предпоследният модел на Гилигън и Уилсън акцентира върху стратегиите като ги отделя в две групи. Най-нов и съвременен е моделът на Нийсен, в който се предлага едно по-различно начало чрез дефиниране на стратегическите проблеми и чрез насочване на вниманието към стойностната верига за клиенти и потребители.

В следващата таблица се представят синтезирано някои от моделите, използвани при маркетинговото планиране (Радков, 2010).

Табл. 1. Основни модели за организация на маркетинговото планиране

М о д е л	Последователност
Първи базов модел- Котлър	<ol style="list-style-type: none"> 1. Извършване на стратегически маркетингов анализ 2. Определяне на маркетинговите цели 3. Формулиране на маркетинговите стратегии 4. Разгръщане на стратегиите в тактически планове (решения) 5. Изготвяне на оперативни маркетингови програми и бюджети 6. Осъществяване на оценка и контрол

<p>Втори базов модел - Младенова</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определяне на фирмената мисия и цели 2. Извършване на стратегически маркетингов анализ 3. Определяне на маркетинговите цели 4. Формулиране на маркетинговите стратегии 5. Разгръщане на стратегиите в тактически планове (решения) 6. Изготвяне на оперативни маркетингови програми 7. Бюджетирне 8. Осъществяване на оценка и контрол
<p>Трети базов модел – Томас и Степелтън</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.Извършване на одит на фирмената конкурентоспособност 2. Извършване на маркетингов анализ 3. Определяне на маркетинговите цели 4. Формулиране на маркетинговите стратегии 5.Разработване на тактически и оперативни маркетингови планове 6. Оценяване и контрол
<p>Модел на Гилигън и Уилсън</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Извършване на маркетингов анализ 2. Определяне на мисията 3. Дефиниране на фирмените и маркетинговите цели 4. Определяне на маркетинговите стратегии 5. Извършване на анализ на пазарната среда 6.Формулиране на стратегии – сегментиране, таргетиране и позициониране 7.Формулиране на стратегии: за продуктовото портфолио; конкурентно предимство и лидерство на пазара

Модел на Нийсен	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дефиниране на стратегическия проблем 2. Идентифициране на възможностите за създаване на стойност за клиенти и потребители 3. Идентифициране на ресурсите, уменията и способностите на фирмата 4. Стратегически анализ за установяване на силните и слабите страни на фирмата 5. Осъществяване на избор на позиция за създаване на стойност 6. Определяне и реализация на маркетинговата стратегия 7. Извършване на контрол
------------------------	---

По въпроса за етапите на стратегическия и маркетинговия план се срещат разнообразни по форма, а не толкова по съдържание мнения (Котлър, 1993, с. 180; Узунова, 1992, с. 361; Уткин, 1994, с. 161-167; Sylvie de Coussergues, 1976, р. 232; Bados, 1986, р. 96-159 и др.). В големите европейски банки маркетинговият план обикновено съдържа четири глобални етапа или фази: анализ и синтез на информация; стратегическо решение; използване на средствата; бюджетизация и контрол на резултатите (Bados, 1986, р. 97).

Присъединявайки се към мнението на Котлър ние споделяме виждането му, че стратегическото маркетингово планиране има три елемента: анализ, стратегия и изпълнение (Котлър, Андреасен, 2005, с. 83).

Адаптираните по Котлър елементи на стратегическото маркетингово планиране в банковата сфера могат да изглеждат така:

I. АНАЛИЗ

1. Анализ на външната среда
2. Анализ на вътрешната среда
3. Анализ на организацията

II. СТРАТЕГИИ

1. Стратегии за развитие на банката
2. Финансови стратегии

III. ИЗПЪЛНЕНИЕ

1. Изпълнение на стратегиите
2. Контрол върху изпълнението

В първият етап – анализът последователно се прави характеристика и изследване на факторите на външната среда и влиянието върху банката. На базата на ключовите фактори на макросредата се изготвя PEST анализ. След това се анализира вътрешната среда, където акцентът пада върху анализа на конкуренцията и използването на CSR метода. При анализа на организацията се обръща внимание на силните и слабите страни на самата институция чрез изготвянето на SWOT анализ, изследва се бъдещата визия и култура на банката и на тази основа се изработва мисията, определят се целите и задачите на институцията. Във втория етап се характеризира стратегията за развитие на банката и се обръща внимание и на други видове стратегии, полезни за изпълнение на мисията ѝ. В третия етап се прави бюджетиране и контрол върху резултатите.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегическото маркетингово планиране предлага пътища за поведение на банката, като държи сметка за съвкупността от предвидими елементи, изготвя хипотези, размишлява върху средствата, с които може да се постигне набелязаната цел. Специалистите в дирекциите по маркетингово планиране предлагат оптималния план за развитие на банката, но решенията естествено се вземат от топ мениджърите.

Изпълнението на систематизираните елементи на стратегическото маркетингово планиране не е лесен процес. Напротив той е съпроводен с редица **трудности и проблеми за преодоляване**. По-важните бихме очертали така:

- Средата, в която функционира банката е променлива, несигурна и силно зависима от редица фактори;
- Времето за вземане на анализ и вземане на решения е кратко, а от тук и възможността за допускане на грешки нараства;
- При извършване на ситуационния анализ банката е необходимо да се съобразява с много фактори, което води и до решаването на голям по обем задачи;

- Част от необходимата при анализа информация е секретна или се набавя чрез наблюдения, анкети, мнения на „тайни клиенти”, а това не дава висок процент на достоверност;
- Приемането на оптималната за банката стратегия за развитие е единство и борба между интересите на акционерите и мениджърите от една страна и на клиентите от друга страна;
- Изискванията, показателите и променливите при изработването на стратегиите са много по обем и качество и това води до сложност при изработването и провеждането ѝ;
- Осъществяването на контрола е сложно дело, тъй като следва да се отчитат всички дейности на банката и др.

ЛИТЕРАТУРА

- Асенова, М. (2013). *Теоретико-приложни аспекти на стратегическия банков маркетингов мениджмънт*, Авангард принт, Русе
- Вачков, Ст. (1996). *Мениджмънт на банките*, Абагар, В. Търново
- Котлър, Ф. (1993). *Основи на маркетинга*, част втора, С.
- Котлър, Ф., Андреасен, А. Р. (2005). *Стратегически маркетинг за нестопанските организации*, С.
- Кревенс, Д.В. (2003). *Стратегически маркетинг*, Пер. с англ., М.: Изд. дом “Вильямс“
- Кус, А. (1998). *Основи маркетинга*, Пер.с нем., К.
- Младенова, Г. (2006). *Маркетингово планиране*, Унив. изд. “Стопанство”, С.
- Поморина, М. А. (2002). *Планирование как основа управления деятельностью банка*, М.
- Радков, Р. (2010). *Маркетинговото планиране като фактор за повишаване на пазарния потенциал на индустриалните предприятия*, Автореферат, С.
- Спицын, О. И., Спицын, О. Я. (1993). *Маркетинг в банке*, АО “Тарнекс”
- Тарраго, Ф., Мирчев, М., Шереметов, Г. (1999). *Стратегическо управление*, Унив. изд. „Стопанство“, С.
- Томпсон, А.А., Стрикленд, А. Дж. (1998). *Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов*, Пер.с англ. под ред. Л.Г.Зайцева, М.И. Соколовой, М.: Банки и биржи. ЮНИТИ
- Узунова, Ю. (1992). *Маркетингов мениджмънт в бизнеса на фирмите*. Информационно издателско бюро на Икономически университет, Варна
- Уткин, А. Э. (1994). *Банковский маркетинг*, Инфра-М, М.
- Хулей Г., Сондерс, Д., Пирси, Н. (2005). *Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование*, Пер. с англ., Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс
- Andrews, K. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*, 2nd ed.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*

- Badoc, M. (1986). *Marketing management pour la banque et l'assurance europeennes*, Paris
- Jean-Jacques Lambin (1994). *Le marketing strategique, Une perspective europeenne*, 3-eme edition, Ediscience International
- Harris, L.C., Peters L.D., Lane, N. (1997). Marketing management, market strategy and strategic management: domain realignment and redefinition. *Journal of Strategic Marketing*, 5
- Kerin, R.A. (1992). Marketing's contribution to the strategy debate revisited. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(4)
- Lynch, J.E. (1994). Only connect the role of marketing and strategic management in the modern organization. *Journal of Marketing Management*, 10
- Marion, A. (1999). *Le Diagnostic d'Entreprise. Methode et processus*, Economica, Paris
- Morris, M.H., Pitt, L.F. (1992). The contemporary use of strategy, strategic planning and planning tools by marketers: a cross-national comparison. *European Journal of Marketing*, 27(9)
- Piercy, N.F., Harris L.C., Peters L.D., Lane N. (1997). Marketing management, market strategy and strategic management: domain realignment and redefinition. *Journal of Strategic Marketing*, 5
- Sylvie de Coussergues (1976). *Gestion de la banque*, Paris