

ИКОНОМИЧЕСКИ УНИВЕРСИТЕТ-ВАРНА

КАТЕДРА „ФИНАНСИ“

РАДИНА ДИМИТРОВА МОМЧИЛОВА

**КЛИЕНТСКАТА МИГРАЦИЯ В ДРЕБНОТО
БАНКИРАНЕ – ИЗМЕРЕНИЯ, ФАКТОРИ,
СЪСТОЯНИЕ В БЪЛГАРИЯ**

АВТОРЕФЕРАТ

**на дисертационен труд за придобиване на образователна и научна
степен „доктор“ по професионално направление 3.8. „Икономика“,
докторска програма „Финанси“**

ВАРНА

2019 г.

Дисертационният труд е в обем 246 страници, от които 209 страници основен текст и 37 страници приложения. Изложението е структурирано в три глави, които съдържат 29 таблици и 46 фигури. Библиографията включва 314 източника (51 на кирилица и 263 на латиница).

Защитата на дисертационния труд ще се състои наг. от.....часа в зала..... на Икономически университет – Варна, на заседание на научното жури, назначено със Заповед № РД-..... отг. на Ректора на Икономически университет – Варна.

Материалите за защитата са на разположение на интересуващите се в интернет страницата на Икономически университет – Варна.

www.ue-varna.bg

ИКОНОМИЧЕСКИ УНИВЕРСИТЕТ-ВАРНА
КАТЕДРА „ФИНАНСИ“

Радина Димитрова Момчилова

КЛИЕНТСКАТА МИГРАЦИЯ В ДРЕБНОТО
БАНКИРАНЕ – ИЗМЕРЕНИЯ, ФАКТОРИ,
СЪСТОЯНИЕ В БЪЛГАРИЯ

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за придобиване на образователна и научна степен „доктор” по професионално направление 3.8. „Икономика“, докторска програма „Финанси”

НАУЧЕН РЪКОВОДИТЕЛ:

Доц. д-р Данчо Христов Петров

НАУЧНО ЖУРИ:

1. Проф. д-р Мариана Георгиева Асенова
2. Проф. д.ик.н. Димитър Канев Канев
3. Проф. д.н. Валери Стоилов Стоянов
4. Проф. д-р Стефан Минчев Вачков
5. Доц. д-р Данчо Христов Петров

РЕЗЕРВИ:

1. Доц. д-р Виржиния Живкова Иванова
2. Доц. д-р Недялко Вълканов Вълканов

РЕЦЕНЗЕНТИ:

1. Проф. д-р Мариана Георгиева Асенова
2. Проф. д-р Стефан Минчев Вачков

Варна

2019

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита от катедра „Финанси“ при
Икономически университет – Варна.

Автор: Радина Димитрова Момчилова

Заглавие: Клиентската миграция в дребното банкиране – измерения, фактори,
състояние в България

Тираж: 40 броя

СЪДЪРЖАНИЕ

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.....	5
1. Актуалност на изследваната тема.....	5
2. Обект и предмет на изследването.....	6
3. Цел и задачи.....	6
4. Изследователска теза.....	6
5. Ограничения.....	6
6. Информационно осигуряване.....	7
7. Подходи и методи на изследване.....	7
8. Аprobация.....	8
9. Възможности за бъдещи изследвания и приложение на изследването.....	8
II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.....	10
III. КРАТКО ПРЕДСТАВЯНЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.....	11
Въведение.....	11
ГЛАВА ПЪРВА. Пазарното явление „клиентска миграция“	12
1. Стратегическа значимост.....	12
2. Миграция и взаимоотношения с клиентите.....	14
3. Дребното банкиране – среда на клиентската миграция.....	16
ГЛАВА ВТОРА. Клиентската миграция във фокуса на банковото обслужване.....	20
1. Фактори на клиентската миграция.....	20
2. Служителите – мостът между клиентите и банката.....	24
3. Аналитични ориентири.....	25
ГЛАВА ТРЕТА. Приложно изследване на клиентската миграция в дребното банкиране в България.....	29
1. Концептуална рамка	29
2. Въздействие на базисните миграционни фактори.....	32
3. Качеството на обслужване като миграционен фактор.....	34
4. Визия за бъдещето.....	36
Заклучение.....	39
IV. СПРАВКА ЗА ПРИНОСНИТЕ МОМЕНТИ.....	39
V. ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.....	40
VI. ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ.....	40

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Актуалност на изследователската тема

В продължение на векове банките се настаняват трайно на „трона“ като монополисти в предлагането на финансови продукти и услуги. В днешната пазарна реалност, обусловена от бум в информационните технологии и иновациите, те са само част от многоцветната „палитра“ от институции в сферата на финансовото обслужване. В условията на крайно изострена конкурентна среда съхраняването на лидерските им позиции е поставено в зависимост от фактори с различен от традиционния генезис, които нерядко имат разнопосочно проявление и неочаквано въздействие върху банковия бизнес. Днес развитието на модерното банкиране далеч не се ограничава с осъществяване на чисто финансови трансакции, а все повече изисква вземане на интегрирани и комплексни *интердисциплинарни* решения, заимствани от маркетинга, мениджмънта, организационната психология и др.

В съвременния банков мениджмънт е широко застъпена идеята за *клиентско-центрирано банкиране*, свързано с управлението на взаимоотношенията с клиентите. Може да се отбележи, че изграждането на дългосрочни бизнес връзки и интегрирането на клиентите в процеса по създаване и дистрибуция на банкови продукти и услуги е ключова цел на съвременните банкови институции. Приема се като аксиоматично правило, че задържането на съществуващ клиент е разходно по-ефективно от завербуването на нов. Именно по тази причина миграцията на клиенти към конкурентни доставчици е проблем, който придобива изключително важно значение като обект на изследване в сферата на услугите. При банките това пазарно явление играе още по-съществена роля за цялостното бизнес представяне поради самата специфика на финансовите (в това число и банковите) продукти и услуги. Стандартизацията на продуктите и навлизането на технологични „играчи“, особено в сферата на дребното банкиране, прави борбата за всеки клиент изключително ожесточена, а потребителската удовлетвореност и лоялност се очертават като определящи фактори за успеха на банковия бизнес. Идентификацията и анализът на факторите, влияещи върху клиентската миграция в банкирането, са сред най-съществените аспекти в управлението на взаимоотношенията с потребителите. Качеството на обслужването и индивидуалният подход са от първостепенно значение за задържането на клиентите. Ето защо важно значение за изграждането на дългосрочни взаимоотношения с банковите потребители придобива трансформацията на банковите бизнес модели съобразно философията на клиентското центриране.

2. Обект и предмет на изследването

Изследването в дисертационния труд има за *обект* клиентската миграция в дребното банкиране, а за *предмет* – влиянието на банковото обслужване върху миграционното поведение на клиентите в дребното банкиране в България.

3. Цел и задачи

Поставената *цел* в дисертационния труд е да се идентифицират, анализират и оценят най-съществените фактори, параметризиращи клиентската миграция в дребното банкиране и да се формулират препоръки за нейното минимизиране. Постигането на тази цел изисква решаването на следните задачи:

1. Изясняване значението на явлението „клиентска миграция“ от гледна точка на управлението на взаимоотношенията с клиентите и спецификата на сегмента „дребно банкиране“.
2. Систематизиране и анализ на факторите, влияещи върху миграционните решения и изготвяне на концептуална рамка на емпиричното изследване.
3. Анализ на миграционното поведение, нагласи и решения на клиентите на дребното банкиране в България в резултат от банковото обслужване.

4. Изследователска теза

В дисертационния труд се отстоява *тезата*, че клиентската миграция в дребното банкиране се проявява в много измерения, което налага вземането на комплексни решения за адекватно управление на клиентското поведение и миграционните нагласи.

5. Ограничения

Несъмнено клиентската миграция е многопластов пазарен феномен, в който се преплитат комплексни, но невинаги еднозначни връзки и взаимоотношения. От тази позиция в дисертационния труд е приложен аналитичен подход, базиран на потребителските нагласи посредством изясняване на причините за желанието на клиентите да мигрират към конкурентен доставчик чрез оценка на техните мнения.

Поради ограничения обем, липсата на публични данни и стеснения изследователски фокус на дисертационния труд извън неговия обхват остават някои незасегнати или само частично анализирани проблеми. Такива са например анализът на конкретни стойности за броя на мигриралите клиенти, осъществяване на сравнителен анализ на клиентската миграция в България и други страни или региони и стойностно-разходните аспекти при оценка на клиентската миграция. Тези и други въпроси, които

имат пряко или косвено отношение към анализираната тема на дисертационния труд, биха могли да бъдат предмет на следващи изследвания.

6. Информационно осигуряване

Изследването се основава на обширен информационен ресурс. За разработването на теоретичната част са използвани специализирани научни източници, резултати от проучвания на водещи консултантски компании, публично достъпна информация за международния и българския банков пазар, данни от европейската и националната статистика, регулаторни документи, журналистически публикации и разследвания.

Изследването на миграционните нагласи на българските дребни потребители се основава на две отделни, но същевременно логически свързани емпирични проучвания.

Първото от тях притежава качествен характер и в него се прилага методологията на изследванията с фокус групи. Изследването включва 4 групови дискусии, проведени през м. юни 2018 г.

Второто емпирично проучване е количествено и се осъществява под формата на структурирана анкета. Изследването е проведено в периода м. юли – м. септември 2018 г. В него вземат участие 443 респонденти, като в тях се включват клиенти на по-голяма част от банките в България – 96,4% от анкетираните са клиенти на петте най-големи кредитни институции в страната.

7. Подходи и методи на изследване

В резултат на обзора на методите за изследване на клиентската миграция в банкирането и факторите, оказващи влияние върху нея от потребителска гледна точка, е изграден изследователски модел, отразяващ спецификите на предлагането на финансови продукти и услуги на дребната клиентела в България. Такива са например традиционният консерватизъм на българския потребител към иновациите в банкирането, все още силната роля на филиалното обслужване, изравнените ценови равнища при най-масовите продукти и услуги и връзката между корпоративното и дребното банкиране.

При двете емпирични проучвания (фокус групи и анкета) се прилага демографско разделение на участниците на базата на принадлежността им към една от четирите генерации в трудоспособна възраст в страната – бейби бумъри, поколенията X, Y и пълнолетните представители на Z-поколението. Избраният подход за сегментация на респондентите е приложен с цел по-детайлно разграничаване на мненията на отделните групи, които се характеризират с различни нагласи и потребителско поведение.

Приложението на избрания изследователски подход преминава през няколко етапа:

1) вторичен анализ на публично достъпната информация за реалностите в сегмента „дребно банкиране“ България;

2) синтезиране на две групи миграционни фактори – *базисни и свързани с професионалните и личностни качества на персонала*, и на тяхна основа съставяне на въпросник за обсъждане клиентските нагласи при провеждане на фокус групите и анкетната карта;

3) представяне, обобщение, интерпретация и анализ на получените резултати от проведените фокус групи;

4) коригиране на въпросника на анкетата, съобразно получените резултати от проведените фокус групи;

5) разпространяване на анкетната карта сред потребителите в сегмента „дребно банкиране“ в България;

6) представяне, обобщение, интерпретация и анализ на получените резултати от проведената анкета;

7) извеждане на препоръки за минимизиране на клиентската миграция в дребното банкиране в България.

В дисертационния труд са приложени методите анализ, синтез, индукция, дедукция, наблюдение, аналогия и сравнение. Обработката на получените от анкетното проучване данни е извършена посредством статистическия софтуерен продукт SPSS. За по-нагледно представяне на резултатите от проведените теоретични и емпирични проучвания се използват табличен и графичен инструментариум.

8. Аprobация

Части от резултатите от дисертационния труд са публикувани в специализирани научни издания и са презентирани на научни конференции в страната и чужбина.

9. Възможности за бъдещи изследвания и приложение на изследването

Клиентската миграция в дребното банкиране е пазарно явление, зависещо от множество фактори, чието проявление не е константна величина, а е подвластно на динамиката на развитието на пазара, технологиите и потребителските нагласи. От друга страна, получените резултати и формулираните изводи от изследването оценяват миграционните нагласи на клиентите на дребното банкиране у нас към периода на осъществяване на проучването. Това обосновава нуждата от периодично провеждане на мониторинг с цел ранна диагностика на протичащи нови тенденции в клиентското

поведение и миграционните нагласи. Наличието на това обстоятелство е ясна индикация, че съществува не само възможност, но и необходимост за бъдещи проучвания по темата.

Избраният изследователски подход, а именно фокусиране върху потребителските мнения, само частично засяга проблема за количествено изражение на клиентската миграция в дребното банкиране в България по отделни показатели като например брой мигрирали и измерения на клиентската миграция върху стойностно-разходния аспект на банковия бизнес. Подобен поглед върху проблематиката би бил добра основа за бъдещо изследване, чието информационно осигуряване изисква достъп до пълна база данни и съдействие от самите банкови институции в страната.

Извеждайки проблематиката с клиентската миграция в дребното банкиране извън националните рамки, едно бъдещо изследване би могло да заложи и на сравнителен анализ на база различни държави или икономически региони.

Предложените в дисертационния труд мерки за минимизиране на клиентската миграция в дребното банкиране в България биха могли да се приложат на практика от институциите с страната в следните посоки:

- промяна на бизнес модела в посока клиентско-центрирано и дигитализирано банкиране;
- осмисляне на възможностите за колаборация между традиционните банкови институции и новонавлизащите на пазара нови „технологични играчи“;
- промяна на цялостната визия за оценка на постигнатите резултати – по-голяма ориентация към качеството на предлаганите продукти и услуги за сметка на количеството на сключените сделки;
- изграждане на иновативна политика по управление на взаимоотношенията с клиентите, базирана на интегрирана CRM система и ясна сегментация на потребителите на база на техните специфични нужди и нагласи (например на основата на принадлежността им към конкретна генерация и/или съобразно жизнения цикъл на клиента);
- предоставяне на точните продукти на точните клиенти в точния за тях момент – предлагане на цялостно клиентско изживяване, съобразено със специфичните нужди на потребителя;

- възприемане на философията за омниканално предоставяне на продукти и услуги и адаптиране на ролята на банковия филиал към съвременната дигитална реалност;

- изграждане на ефективна система за управление на оплакванията, която да спомага за бързо разрешаване на потребителските проблеми;

- осъзнаване на важността на ключовите за банките ресурси в днешната реалност – IT инфраструктурата и кадровия състав;

- преосмисляне на ролята на служителите и превръщането им с помощта на обучения в „мултифункционални играчи“, притежаващи широк спектър от умения, които носят добавена стойност както за клиента, така и за банката;

- влягане на средства и усилия за цялостно усъвършенстване на системата по управление на човешките ресурси в посока индивидуалност и отчитане на специфичните мотивационни ценности и потребности на отделния служител.

II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Въведение

ГЛАВА ПЪРВА. Пазарното явление „клиентска миграция“

1. Стратегическа значимост

1.1. Етимология, генезис и измерения

1.2. Модели за клиентската миграция

2. Миграция и взаимоотношения с клиентите

2.1. Клиентската миграция и концепцията CRM

2.2. Контури на клиентската лоялност

2.3. Подходи за задържане на клиентите

3. Дребното банкиране – среда на клиентската миграция

3.1. Специфика на клиентския и продуктовия профил

3.2. Дребното банкиране в дигиталната ера

3.3. Fintech инвазията – заплаха или възможност

ГЛАВА ВТОРА. Клиентската миграция във фокуса на банковото обслужване

1. Фактори на клиентската миграция

1.1. Обзор на концепциите

1.2. Анализ на твърдите и меките фактори

2. Служителите – мостът между клиентите и банката

2.1. Значимост на връзката банков персонал – клиентска миграция

2.2. Роля на персонала в клиентско-центрираното банкиране

3. Аналитични ориентири

3.1. Методологичен инструментариум

3.2. Сегментът „дребно банкиране“ в България

3.3. Подход за сегментиране на респондентите

3.4. Качествен анализ с фокус групи

ГЛАВА ТРЕТА. Приложно изследване на клиентската миграция в дребното банкиране в България

1. Концептуална рамка

1.1. Методология и структура на изследването

1.2. Изходни данни за анализ на миграционното поведение

2. Въздействие на базисните миграционни фактори

2.1. Фактори, формиращи клиентската лоялност

2.2. Фактори, определящи миграционните решения

3. Качеството на обслужване като миграционен фактор

3.1. Визията на лоялните клиенти

3.2. Драйвъри на миграционните решения

4. Визия за бъдещето

4.1. Стратегически ориентири

4.2. Възможности за оперативна оптимизация

Заклучение

Използвана литература

Приложения

III. КРАТКО ПРЕДСТАВЯНЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Въведение

Във въведението е аргументирана актуалността и значимостта на темата. Представя се кратко резюме на съдържанието на трите глави на дисертационния труд. Формулирани са обектът и предметът на изследването, дефинирана е научната цел, формулирани са задачите, основната изследователска теза и ограниченията.

ГЛАВА ПЪРВА. Пазарното явление „клиентска миграция“

1. Стратегическа значимост

Развитието и успехът на съвременното търговско банкиране са поставени в тясна зависимост от поддържането на добри взаимоотношения с клиентите. В условията на изострена конкурентна среда все по-често могат да се наблюдават понижаващи се нива на клиентска лоялност и едновременно с това повишаващи се възможности клиентите да ползват услуги на повече от един финансов посредник. От гледната позиция на ефективността на връзката „банка – клиент“ изучаването на клиентската миграция, неговите проявления и комплексен характер придобива изключително значение за мениджмънта на кредитните институции.

За същността на понятието „клиентска миграция в банковия сектор“ съществуват различни гледни точки, като най-общо то би могло да бъде характеризирано като *вземане на решение от страна на клиента да напусне обслужващата банка в полза на конкурентна институция, предлагаща един или няколко продукта/услуги, задоволяващи сходни потребителски потребности.*

Клиентската миграция е пазарно явление, чиято същност не се ограничава с нейното дефиниране, а изисква изясняване на методите за измерване на различните му проявления и връзката му с останалите понятия, характеризиращи взаимоотношенията между банковата институция и нейните клиенти. Най-популярни са индикаторите *коефициент на загуба на клиенти*, огледалният му *коефициент на задържане на клиенти*, както и *коефициентът на загубени приходи*.

Теоретично приемливи стойности на *коефициента на загуба на клиенти/приходи* са тези, които са най-близо до нула, а стремежът на мениджмънта би следвало да е ориентиран към дългосрочен тренд на промените в стойността на този показател, клонящ към нула. В условията на пазарна конкуренция обаче очакванията или само хипотезите за реализиране на подобни стойности на този показател са нереалистични. В различните сектори се наблюдават диференцирани стойности на измерителя на клиентската миграция. Определянето на точни средни стойности за всеки отрасъл се оказва трудна задача поради факта, че институциите не са нормативно задължени да предоставят подобни данни и логично избягват оповестяване на информация за загуби на клиенти. Въпреки непълнотата на данните за банковия сектор, повечето изследвания сочат, че в сферата на дребното банкиране в Европа, стойностите на показателя варират около 20 – 25%.

Количественото изражение на броя загубени клиенти дава известна, но непълна представа за проблема *клиентска миграция*. Тези показатели предоставят информация за т.нар. *стандартна миграция* – ситуация, в която даден клиент преустановява взаимоотношенията си с обслужващата го банка и се пренасочва към конкурентен доставчик на финансови услуги. По-трудно поддаваща се на количествени измервания е т.нар. *скрита миграция* – когато клиентът се насочва към услугите на конкурентна институция, но едновременно с това не прекратява взаимоотношенията си с основната си обслужваща финансова компания. Възникването на подобни казуси превръщат отчитането и управлението на клиентската миграция в изключително труден процес.

Друг важен проблем за банковия мениджмънт, освен това колко и какви клиенти мигрират, е да се установят конкретните причини за миграцията. До съвсем скоро единствената алтернатива на потребителите за смяна на обслужващата ги институция беше изборът на друга банка. Все по-стремглавото навлизане на модерните технологии във финансовата сфера променя пазара и в него навлизат нови, „дигитални играчи“, които застрашават лидерската позиция на банковите институции. Ето защо в условията на динамична и дигитализирана пазарна среда, минимизирането на клиентската миграция е от сериозна стратегическа значимост за запазването на лидерските позиции на банковите институции.

В научната литература се наблюдава разнообразие от гледни точки по въпроса как и защо възниква клиентската миграция. В сферата на услугите са налице множество модели, обясняващи разглежданото пазарно явление, докато специфичните изследвания в банковата сфера са значително по-малко на брой. За да бъде изграден модел, който да бъде валиден в сферата на банковите услуги, на първо място трябва да се отчитат специфичните им особености и на второ, характеристиката на външната среда в която оперират институциите.

Съществуват няколко изградени модела, които представят миграционния процес на клиентите в банковите институции от различен ъгъл на взаимоотношенията „банка – клиент“. Общото между тях е, че обясняват възникването на желание за смяна на обслужващата банка с появата на определени обстоятелства т.нар. *критичен инцидент*, който променя клиентските нагласи. Може да се обобщи, че всеки един аспект на банковата сделка (цена, качество на продукта/услугата, клонова мрежа и т.н.) е способен да предизвика ситуация за потенциална миграция, но начинът, по който институциите успяват да диагностицират и своевременно да реагират на критичния инцидент, е определящ за крайното потребителско решение. Следователно ефективната

система за регистриране и управление на оплакванията е от съществено значение за редуцирането на клиентската миграция. Интегрална част от нея са банковите служители, чиито професионални и личностни качества могат да бъдат повод за критичен инцидент, но и да спомогнат за задържането на клиенти.

Систематизираният обзор на понятийния апарат, количествените и качествените показатели за измерване на клиентската миграция и анализът на базовите модели показват, че явлението „клиентска миграция“ е тясно свързано с понятия като „клиентска лоялност“, „задържане и привличане на клиенти“ и „пожизнена стойност на клиентите“. Комплексно и поотделно те отразяват елементи от политиката на банковите институции по отношение на управлението на взаимоотношенията с клиентите, което е един от важните аспекти на стратегическия банков мениджмънт.

2. Миграция и взаимоотношения с клиентите

В условията на изострена конкуренция, ерозиращи пазарни спредове, еволюиращи потребителски потребности и нарастващи очаквания качественото управление на взаимоотношенията с клиентите се явява важна част както от стратегическата визия на банките, така и от оперативната им дейност.

Съществуват множество класификации на типовете взаимоотношения, които се изграждат между бизнес организациите и клиентите, като за класическо се смята разделението на *транзакционни* и *колаборативни*. *Транзакционният обмен* се определя като бизнес отношения, при които фокусът пада върху размяната на продукти и услуги срещу силно конкурентно-определена цена. *Колаборативният обмен* представлява концепция на изграждане на силна дългосрочна връзка между купувача и продавача, при която се формират по-ниски цени, висока добавена стойност и следователно взаимна изгода между двете страни.

Ориентацията *към клиента*, вместо към продукта, не остава чужда и за банковите мениджъри. Изповядването на философията *клиентско-ориентиран* ценностен модел изисква от кредитните институции полагане на усилия не само в посока продажби на продукти и услуги, но и систематизация и задълбочен анализ на информация за субектите на тези продажби с цел задоволяване на техните специфични потребности. За постигането на тази цел банките се нуждаят от формиране на политика за изграждане на ефективна връзка с клиентите.

Концепцията за управление на взаимоотношенията с клиентите (Customer Relationship Management – CRM) е изключително популярна в днешния динамичен и технологичен свят. В дефинирането на това понятие е налице еволюционно развитие,

което преминава от концепция, свързана с ориентацията на компаниите към връзката с клиента, до идеята за *цялостна, технологична стратегия за спечелване и задържане на клиентите чрез създаване на добавена стойност и мониторинг на взаимовръзката във всяка контактна точка*.

Интегрирайки философията CRM, модерната трактовка на съвременния банков мениджмънт е фокусирана върху спечелването и задържането на ключовите клиенти, което се счита за един от критичните фактори за успех. Поддържането на актуална база данни и анализа на поведението на банковите клиенти са сред ключовите фактори за диагностициране на потребителските потребности и моделиране на клиентското поведение, което би спомогнало за минимизиране на явлението „клиентска миграция“. В голяма част от своята същност CRM е обусловен от модерните софтуерни решения и от информационните технологии, но не бива да се подценява ролята на персонала, който общува пряко или косвено с банковите потребители. Ангажираността на банковите кадри към идеята за клиентско-центрирано банкиране и към прилагането на CRM е ключов фактор, без който концепцията не би донесла желаните ползи за кредитните институции.

Като продукт на добрата политика по управление на взаимоотношенията с клиентите може да се разглежда култивирането на удовлетвореност. От своя страна, удовлетворените клиенти остават лоялни на обслужващата ги институция и създават положителен имидж на компанията в общественото пространство. В сферата на банковите услуги клиентската лоялност се ползва със статут на критичен фактор за успех на кредитните институции. Имплицитно ясно е, че клиентската лоялност и клиентската миграция са две понятия, които са неразривно свързани – култивирането и поддържането на клиентската лоялност е предпоставка за минимизирането на явлението „клиентска миграция“. Лоялността на важните за банката потребители е тясно свързана с фактори като банков имидж и качество на обслужването и до голяма степен зависи от провежданата политиката за задържане на клиентите.

Внедряването на политика за задържане на клиентите в цялостната CRM визия на банковата институция е ключово предимство за запазване на бизнес позициите в днешната динамична пазарна среда. Важно условие за успеха ѝ е банковите мениджъри да не разчитат само и единствено на технологичните нововъведения в процеса на изграждане и поддържане на връзките с клиентите. До голяма степен ефективността на предприетите действия зависи от цялостната стратегическа ориентация на банката към клиентско центриране. За целта е необходимо банковият мениджмънт ясно да

идентифицира кои са важните и ключови клиенти и да ги сегментира по подходящ принцип. По този начин той би могъл да приложи точните методи и подходи, чрез които да предложи персонализирани финансови решения и да култивира необходимите нива на удовлетвореност на потребителите, които да гарантират тяхното дългосрочно задържане. В своята същност клиентското задържане зависи до голяма степен от качеството на обслужването, възприетата стойност на продукта от страна на потребителите, правилното управление на оплакванията, иновационната политика на банката и ефективната комуникация между институцията и нейните клиенти.

Използвайки ефективно възможностите на CRM системите си и капацитета на персонала си, банковите институции биха били способни да запазят пазарните си дялове и да устоят на конкурентния натиск както на традиционните, така и на нетипичните за пазара участници.

3. Дребното банкиране – среда на клиентската миграция

Анализирайки стратегическата значимост на клиентската миграция, няма как да не се отбележи, че неговите проявления зависят и от спецификата на конкретния сегмент (дребно, корпоративно, частно банкиране и т.н). Потребностите, нагласите и спецификите на потребителското поведение зависят от пазарния сегмент, в който попадат клиентите.

Бизнес полето „дребно банкиране” (Retail banking) е един от класическите сегменти в дейността на кредитните институции и дори в днешната динамична среда, обусловена от навлизането на високите технологии, все още се счита за един от основните аспекти в бизнеса. При лидерите на европейския банков пазар дребният сегмент генерира приходи и печалби в диапазон от 30% до 90%, а в България 24,8% от кредитите и 59,51% от депозитите в банковата система се дължат на сделки с домакинствата.

Независимо от различните понятийни интерпретации, гледните точки за генезиса на дребното банкиране могат да се обединят около мнението, че в основата на разглеждания сегмент стоят решенията, свързани с разплащанията, спестяванията и предоставянето на заеман капитал на домакинствата и малките и средните предприятия. Въпреки че идеята за стандартизирани базисни продукти, предлагани на масовата клиентела, е в основата на разглеждания сегмент, пазарната ситуация днес в известна степен се различава от класическите схващания. Наблюдава се стремеж към преминаване от традиционното масово производство към т.нар. индивидуализирано масово производство (mass customisation).

В банковата сфера това означава, че Retail продуктите трябва да се произвеждат в такава многообразие, което ще позволи на клиентите да избират желаната, полезна и съответстваща на специфични потребности комбинация. Осъзнавайки важността на дребния потребител за успеха на банковия бизнес, кредитните институции използват концепцията за индивидуализирано масово производство за постигане на успех в т.нар. клиентско-центрирано банкиране.

Въпросът *как банковите продукти и услуги достигат до дребните потребители* също има важно значение в процеса по определяне особеностите на сегмента в наши дни. Докато преди десетилетия банковият клон е бил единственият канал за дистрибуция, днешната пазарна реалност предлага много по-разнообразни решения на потребителите – системи за самообслужване, онлайн и мобилно банкиране. Всички тези дистрибуционни канали обслужват различни групи клиенти с различни потребности и отношение към модерните технологии. Все по-нарастваща популярност и атрактивност сред банковата клиентела добива т.нар. омниканално предлагане – многоканален подход за дистрибуция на продукта/услугата до потребителя, при който се търси предоставяне на възможност за *безпроблемно клиентско изживяване* през всички възможни контактни точки съобразно индивидуалните нагласи и потребности.

В условията на динамично развиваща се пазарна конюнктура в сектора „дребно банкиране“ клиентските потребности и очаквания се променят изключително бързо. Същевременно е налице сериозен спад в потребителската лоялност и все по-силно изразено желание за миграция към конкурентен доставчик на финансови продукти и услуги, който не винаги е банка. Подобни констатации водят до извода, че за да запазят мястото си в пазара на финансови продукти и услуги, банките трябва да предприемат сериозни действия в посока радикална *промяна*.

На първо място, осъзнавайки променените пазарни реалности, bankerите следва да фокусират своето внимание върху отношението си спрямо клиентите и техните специфични потребности. Днешното предизвикателство пред кредитните институции е да отговорят на изискванията на две твърде различни групи потребители. От едната страна е по-старото поколение, което е финансово стабилно, но приема технологичните промени по-трудно и с неохота. От другата страна е т.нар. технологична генерация – младите хора, неразривно свързани с информационните технологии, имащи различни потребности и изискващи от доставчика си на финансови продукти и услуги цялостно изживяване, включващо доверие, удобство, лично мнение и емоционална обвързаност.

Втората посока на промяна е свързана с интегрирането на самите технологии в дейността на банката – от използването им в процесите на разплащания до ефективната употреба на достъпната информация.

На трето място се обръща сериозно внимание на модернизиранието на ролята на филиалите в дребното банкиране. Те следва да продължат да бъдат център на печалба за институциите, а не ненужна отживелица.

Четвърто, за да бъде ефективна една кредитна институция в наши дни, тя трябва да превърне служителите си от продавачи в елементи на системата за управление на взаимоотношенията с клиентите (CRM). Тяхната основна роля днес е да доближат банката до нейните клиенти. С други думи, служителите са тези, които имат пряко влияние върху нуждите и нагласите на потребителите и следователно върху култивирането на удовлетвореност и лоялност. Банковите служители и високите технологии не си противостоят, а тъкмо обратното – съвместното им интегриране би довело до повишаване на ефективността в клоновата мрежа, подобряване на обслужването и задържането на клиентите.

Пето, банковите мениджъри следва да обърнат внимание на конкуренцията в бранша в наши дни и ролята на нетипичните „играчи“ в нея – телекомуникационните, информационните и технологичните гиганти (например Google, Facebook и Apple) и всички FinTech компании, които набират все по-голяма популярност сред потребителите. В продуктово отношение FinTech компаниите предлагат финансови решения в широк спектър. Те притежават сериозен потенциал както за засилване на влиянието си в сектора, така и за разходна ефективност. Основните фактори за успех и постоянен растеж на иновативните финансови компании са свързани с *технологичната еволюция, развиващите се потребителски очаквания, възможностите за набиране на капитал и подкрепата от страна на правителствата и регулаторните органи.*

Новите финансови „играчи“ се ползват с репутацията на клиентско-центрирани институции, които успяват да запълнят празнината между това, което традиционните доставчици на финансово обслужване (в т.ч. банките) предлагат, и това, което ползвателите очакват да получат: *персонализация, бързина на обслужването, релевантност и безпроблемна доставка на услугите.* Предлаганите финансови продукти и услуги следва да бъдат лесно разбираеми и удобни за ползване за потребителите, а в същността си да са базирани на технологии, анализиращи голям масив от данни и позволяващи предлагането на индивидуализирани решения.

Може да се обобщи, че инвазията на FinTech компаниите подкопава устоите на традиционното банкиране като революционизира предлагането на финансови услуги в нови формати и измерения. Дигитализацията на финансовото и банковото обслужване предлага иновативен и персонализиран подход към задоволяване на постоянно променящите се потребителски потребности. Това поставя банките пред най-сериозното предизвикателство в тяхната история. На този фон проблемът „клиентска миграция“ изпъква още по-видно. От неговото разрешаване зависи дали банките ще запазят лидерската си позиция или ще бъдат принудени да я отстъпят на иновативните си конкуренти.

В научните и бизнес средите набира популярност една по-различна стратегия за адаптиране на банковия бизнес модел към клиентско-центрираната и дигитализирана среда. Тя се основава върху въпроса как кредитните институции ще възприемат навлизането на FinTech компаниите – като заплаха или като възможност за развитие. Имплицитно ясно е, че за банковите институции е по-благоприятен и по-вероятен колаборативният сценарий за развитие в динамичната пазарна обстановка. Отваряйки бизнес модела си за сътрудничество с технологичните конкуренти и инвестирайки в нови технологии, кредитните институции имат шанс да запазят лидерската си позиция сред потребителите. Най-важните и ключови думи за бизнес успеха на традиционните финансови посредници днес са *промяна* и *колаборация* – твърдение, което се потвърждава от факта, че към 2017 г. 52% от 100-те най-големи банки в света вече са в активно партньорство с FinTech компании. Колаборацията с правилния технологичен партньор е само едно от условията, които банките следва да приемат, за да останат лидери на пазара на финансови продукти и услуги. За успеха на кредитните институции е нужна цялостна стратегическа ориентация в посока иновация и отваряне на бизнес модела. Едно от основните предизвикателства за банките е именно тяхното структурно отваряне – начинът, по който успяват да извлекат ползи от новите партньорства и как те позволяват партньорите им да се възползват от техните стратегически предимства. За адаптирането си към дигиталната реалност кредитните институции трябва да извършват *постоянен* мониторинг и оценка на възникващите технологични решения и да анализират как те могат да бъдат имплементирани успешно към дейността на институцията. От изключителна важност е и култивирането на корпоративна култура, отворена към иновациите – начин, по който банката би могла си гарантира ефективното и безпроблемно внедряване на технологиите.

Като обобщение на изложеното в този параграф може да се заключи, че дребното банкиране е класически сегмент, в който банките все още се ползват със статут на неоспорими лидери. Това статукво обаче днес е изправено през сериозни предизвикателства с оглед навлизането на нови конкуренти и промяна на потребителските очаквания. За да запазят лидерските си позиции, банките следва да адаптират своите бизнес модели в посока ориентация към специфичните нужди на всеки един клиент. Преминаването към клиентско центриране предполага предоставяне на изключително преживяване във всяка една контактна точка, т.е. развитие на омниканалното предлагане с отчитане на нуждата от трансформация на филиалната мрежа. Същевременно кредитните институции следва да отчитат влиянието на технологичните си конкуренти и да се адаптират към дигиталната среда. Колаборацията на банките с дигиталните компании се очертава като водеща стратегия за предоставяне на качествено клиентско изживяване, задържане на удовлетворена потребителска маса и запазване на бизнес позициите. Налице са достатъчно основания да се счита, че това може да се окаже печелившата комбинация, която води до минимизиране на клиентската миграция в дребното банкиране.

ГЛАВА ВТОРА. Клиентската миграция във фокуса на банковото обслужване

1. Фактори на клиентската миграция

Клиентската миграция в сферата на дребното банкиране е стратегически важен проблем за институциите. В днешната динамична пазарна среда политиката по управление на взаимоотношенията с клиентите следва да прецизира въпросите относно клиентската лоялност, задържане и минимизиране на миграцията. За тази цел банковите мениджъри трябва на първо място да са наясно кои са ключовите фактори, провокиращи потребителите да предпочетат конкурентен доставчик на финансови продукти и услуги.

Обобщавайки множество мнения могат да се дефинират няколко ключови фактора на клиентската миграция в банкирането. Те най-често са посочвани като основни мотиватори на миграционните решения. Разглежданите променливи могат да бъдат разделени условно на два вида – *твърди* и *меки*. Първата група обхваща фактори, свързани с формалната стратегия и политика на банковите институции на пазара на финансови продукти и услуги, а втората илюстрира по-скоро неформалните и поведенческите аспекти от банковия бизнес (фиг. 1).



Фиг. 1. Фактори на клиентската миграция в банковата сфера

Цената на продукта/услугата е първият и най-значимият твърд миграционен фактор. В сферата на финансовите услуги, в частност банковите, цената на продуктите/услугите се обуславя от платените лихви, такси, комисионни, поддържането на компенсационни салда по сметките и т.н. Като ключов фактор на потребителското поведение тя влияе както върху първоначалния избор на банков продукт и/или обслужваща банка, така и върху последващите решения за прехвърляне към конкурентна институция. По-тази причина приеманите от банката стратегии за ценообразуване са от изключителна важност за минимизирането на клиентската миграция. Въпреки навлизането на множество иновации в банковия бизнес, кредитните институции рядко се фокусират върху иновации именно в тази област. По природа консервативни и до голяма степен ограничени от регулаторните изисквания, банките фокусират ценовите си стратегии главно към фактора „риск“. Някои анализатори обаче изтъкват, че промяна на модела към въвеждането на динамично или стойностно ценообразуване ще донесе сериозни ползи за институциите най-вече в посока задържане на потребители и подобряване на клиентското изживяване.

Разходите за смяна на обслужващата банка (switching costs) са друга важна променлива с монетарен характер. Те включват всички онези разходи, които клиентът прави, за да прехвърли част или всичките си финансови операции към конкурентна банка/финансова институция. Разходите за смяна на обслужващата банка са причина, поради която клиентите не мигрират към конкурента финансова институция. Понякога по-изгодната цена на конкурентен продукт (например лихвен процент) се оказва

привидна поради оскъпяването на процеса на мигриране до толкова, че той става нерентабилен за клиента.

Макар и с по-слаба сила на въздействие върху потребителското поведение, *рекламната политика* също се счита за един от факторите на клиентската миграция в банкирането. Тя е интегрална част от цялостната маркетингова стратегия на кредитните институции. По правило основната цел на една реклама е да позиционира образа на даден продукт, услуга и техния производител във възприятията на клиентите така, че те да изпъкнат на преден план в сравнение с конкурентите. За да изберат правилните методи и канали за реклама (телевизионна, радио, през социалните мрежи) кредитните институции би следвало внимателно да се съобразяват с пазарната действителност и характеристиките на отделните групи потребители.

Последният, но не и по важност, твърд фактор на клиентската миграция в сектора дребно банкиране е *отдалечеността на банковия клон*. Противно на очакванията, че филиалната мрежа ще загуби водещата си роля като дистрибуционен канал, изследванията показват, че банковите клонове все още са важен контактен център за потребителите, особено по отношение на ползването на по-комплексни и сложни продукти и услуги. Разбира се, за да са ефективни в днешната динамична и иновативна пазарна среда, банковите клонове следва да претърпят промяна в посока съчетаване на традициите на качествения консултинг с новите технологични възможности.

Като първи мек миграционен фактор може да се разгледа *качеството на продуктите и обслужването*. Тези категории са пряко свързани с клиентската удовлетвореност и респективно с клиентската миграция. Голяма част от научната общност се обединява около мнението, че именно качеството е ключовият фактор, влияещ на потребителските решения. При дефинирането на понятието „качество” в сферата на услугите, и в частност финансовите такива, трябва да се вземат предвид някои основни техни характеристики. Тук става дума най-вече за това, че те по своята същност са неосезаеми и обикновено се „произвеждат” в присъствието на клиента и дори самият клиент може да участва активно в процеса на създаването им.

Когато се анализира и оценява качеството на продуктите и услугите в банковата сфера често се използва концептуалния модел SERVQUAL. Моделът разглежда пет основни критерия, характеризиращи качеството на услугата – *осезаемост, надеждност, отзивчивост, сигурност и съпричастност*. Счита се, че едно от най-важните условия за постигане на желаните нива на разглежданите променливи е

ангажираността на всички служители на банката към предоставяне на качествено клиентско изживяване.

Друг важен фактор, обуславящ клиентската миграция и пряко свързан с качеството на обслужването, е *реакцията на кредитната институция при възникването на проблеми с използването на продукта/услугата и обслужването*. Наличието на дадена критична ситуация (естествено ако не е системно) само по себе си не представлява силен мотив за даден клиент да мигрира към конкурентна институция. Начинът, по който банката реагира и се справя, е определящият елемент в изграждането на потребителското мнение. Когато служителите действат своевременно и адекватно и покажат заинтересованост и съпричастност към клиента, самата проблемна ситуация може да се окаже в полза за клиентското изживяване. За постигането на тази цел всяка една банка се нуждае от ефективна система за регистриране на оплакванията.

Репутацията (имиджът) на дадена банкова институция също играе ролята на мек миграционен фактор. Тя възплъщава в себе си общественото мнение и нагласи към конкретната организация. Въпреки че фирмената репутация е важна за институциите във всички производствени отрасли, нейното влияние е изключително силно в банковата сфера. Доверието/недоверието в стабилността на една кредитна институция може да се окаже решаващо при вземането на решение за миграция дори когато от финансова гледна точка е по-изгодно да се предприемат противоположни действия. Репутацията на банковата институция от своя страна е в тясна връзка с клиентското доверие, удовлетвореност и лоялност.

Професионалните и личностните качества на персонала се причисляват към меките миграционни фактори. От една страна, уменията на служителите се дефинират като самостоятелна променлива, влияеща на потребителите на кредитните институции. От друга, анализирайки по-подробно характерните особености на останалите миграционни променливи, се констатира, че професионалните и личностните характеристики на банковите кадри могат да оказват силно обратно въздействие върху цялата група меки фактори.

2. Служителите – мостът между клиентите и банката

Постигането на желаните резултати в политиката по управление на взаимоотношенията с клиентите изисква както познаване на клиентските нужди и подбуди за поведение, така и наличието на правилните „инструменти“ за справяне с тях. Изправяйки се пред нови високотехнологични конкуренти, банките следва да обърнат внимание на едно от основните си конкурентни предимства – опита в изграждането на обвързка със своите потребители. Разглеждайки проблема от тази гледна точка, трябва да се отбележи, че банковият персонал играе важна роля, имайки предвид обвързаността му с т.нар. меки миграционни променливи.

Значимостта на връзката между *служителите и банковите клиенти* се определя от наличието на *контакт* (вкл. индиректен, посредством социалните мрежи и мобилните платформи) с аудиторията, *а степента на влияние* – най-вече от *личностните качества, професионалните умения и компетенции на банковите специалисти*. Не по-маловажни фактори са *ангажираността и удовлетвореността* на банковия персонал, които могат да окажат сериозно въздействие върху *качеството на обслужването*, а оттам и върху *склонността на клиентите да мигрират* към конкурентна институция. В крайна сметка именно банковите служители са тези, които играят ключова роля в диагностицирането на *потребностите*, анализа на *нагласите* и въздействието върху *поведението* на банковата клиентела.

Изясняването на факта, че банковият персонал оказва определено въздействие върху клиентската миграция е само едната част от разглеждането на проблема от гледна точка ролята на служителите. Неизменно възникват два въпроса – *кои служители имат влияние върху формирането на взаимоотношенията с клиентите и как дигитализацията в банковата сфера се отразява на работата на персонала*. Разбира се, логично е най-голямо влияние върху нагласите на потребителите да имат *контактуващите* с тях служители, но не следва да бъде пренебрегвано и въздействието на останалите отдели. В днешната технологична среда дори групата на *изолираните* оказва въздействие върху политиката по управление на взаимоотношенията с клиентите.

Дигитализацията на банковия бизнес и ориентацията към клиентско-центрирано банкиране изправят служителите пред сериозни предизвикателства. Те са свързани с нуждата от трансформация на изпълняваните роли както във фронт-, така и в бек-офис звената на кредитните институции. За целта е необходимо придобиването на нови и комплексни знания и умения от служителите и ориентиране на дейността им към

добавяне на по-голяма стойност за цялостното клиентско изживяване. Така, от една страна служителите са важен елемент в процеса на задържане на клиентите, а от друга те са извадени от зоната си на комфорт поради трансформацията на банковия бизнес. От тази гледна позиция неизменно възниква въпросът как банките днес успяват да мотивират служителите си и да култивират у тях ангажираност към фирмените цели и философия, така че те да са максимално ефективни в процеса на формиране на клиентското изживяване. Логичният отговор е: чрез правилна политика по управление на персонала. Успешният мениджмънт на човешките ресурси в банковите организации е специфичен, многослоен процес, изискващ балансиран подход, отчитащ индивидуалните потребности на служителите. Поради тази причина водещите банкови институции отделят сериозно внимание и средства по изграждането на балансирана, индивидуализирана и ефективна система за стимулиране и развитие на кадровия си състав, включваща справедливи компенсационни пакети, обучения, възможност за кариерна мобилност и израстване, гъвкавост на работното време, подходяща корпоративна култура и т.н.

3. Аналитични ориентири

От изложеното дотук може да се констатира, че пазарното явление „клиентска миграция” зависи от множество фактори и може да бъде разглеждано от различни изследователски ъгли. Основните трудности в провеждането на обективен анализ на клиентската миграция се дължат на ограничената информация относно количествения и качествения състав на мигриралите клиенти. Това обстоятелство дава основание да се предпочете подход, основан на изследване на клиентската миграцията в банковия сектор от гледна точка на потребителските нагласи.

Емпиричното изследване се базира на два основни подхода. То е съставено от две отделни проучвания – първо, базирано на качествения анализ на данни посредством използването на фокус групи, и второ, базирано на количествените статистически методи, като първичната информация се набавя посредством анкета. Целта на подобен подход е да се комбинират силните страни на различните методологии, съчетавайки представителността и обективността на данните, събрани посредством структуриран въпросник с по-персоналния характер на груповите дискусии.

Преди да се пристъпи към емпиричното изследване на клиентското мнение е необходимо да се анализира спецификата и актуалните тенденции в сектора „дребно банкиране“ в страната. Статистическите данни показват ниско потребление на интернет

банкиране и сравнително високото използване на мрежата и модерните технологии. Това предполага, че по отношение на финансовите продукти и услуги дребните клиенти у нас остават твърде консервативни и предпазливи. От анализа на тарифите в интернет страниците на банките у нас може да се заключи, че в сегмента „дребно банкиране“ институциите в България предлагат сравнително изравнени ценови условия и достъп до банковите продукти и услуги. Този факт може да се разглежда като индикация за идентични показатели на банките по отношение на твърдите миграционни фактори. Това поставя на преден план въпроса за *значимостта на меките променливи* (качество на продукта/услугата и обслужването, репутация на банката, реакция при възникване на проблеми и умения на служителите) в процеса по формиране на клиентското мнение и поведение.

Изграждането на самостоятелно емпирично проучване, базирано на клиентското мнение, се нуждае от правилно сегментиране на респондентите. Спецификата и *оригиналността в изследователския подход* се изразява в това, че респондентите се групират на база принадлежност към предварително дефинирани категории от генерации, които формират работната сила в България: т.нар. бейби бумъри (Baby boomers), X-, Y- и пълнолетните представители на Z-поколението. Хората, попадащи във всяка една от тези категории, имат специфични нагласи, стил на поведение и отношение както към работния процес, така и към потреблението на стоки и услуги, в това число и банкови. Използването на възрастова структура, базирана на специфичните особености в поведението и нагласите на различните поколения, дава възможност за по-детайлно и задълбочено изследване на мнението на респондентите на анкетното проучване.

Емпиричното изследване на клиентската миграция в дребното банкиране се базира основно на структурирана анкета. В допълнение към него е включено качествено проучване посредством използването на фокус групи (групови дискусии). Изследването включва 4 групови дискусии, проведени през м. юни 2018 г. Две от тях включват представители на бейби бумърите (Baby boomers) и X-поколението. Едната е съставена от участници, които са сменили обслужващата си банка поне веднъж в последните 5 г., а другата – от такива, които не са мигрирали. Останалите две групи са формирани по аналогичен подход от членове на Y-поколението и пълнолетните представители на Z-поколението.

Структурата на самите дискусии е разделена на няколко основни фази, които съответстват на въпросите в отделните секции в анкетното проучване. Първата фаза е

свързана със запознаването на участниците и придобиване на обща информация за тях. По отношение на потребителски навици данните сочат, че всички участници и в четирите фокус групи разполагат с разплащателна сметка и дебитна карта. При по-младите участници в проучването се наблюдава потребление и на кредитни продукти, докато по-възрастните залагат предимно на спестовните алтернативи. По отношение на предпочитаните канали за достъп до банкови продукти и услуги участниците от Y- и Z-генерацията рядко посещават банковите филиали и залагат предимно на самообслужването и онлайн банкирането. При бейби бумърите и X-поколениято банковият клон и възможностите за самообслужване са основните канали за достъп.

Втората фаза на дискусиите обхваща обсъждане на влиянието на общите (базисни) фактори, които оказват въздействие върху миграционните решения на участниците. Те са синтезирани на база на литературния обзор (т.нар. твърди и меки фактори) и впоследствие са включени и в анкетата.

Анализът на получените резултати може да бъде разделен условно на две части – на първо място, оценка на мненията на лоялните потребители на банкови продукти и услуги и на второ, дискусия на поведението и нагласите на мигриралите към конкурентен доставчик на финансови решения.

По отношение на лоялните участници в качествено изследване анализът на резултатите показва, че повечето от представените базисни променливи оказват силно влияние върху решението им. Следователно може да се заключи, че проблем при всеки един аспект от обслужването може да доведе до миграция. *Качеството на обслужването* се оказва най-силно въздействащият фактор при участниците от по-младите поколения, докато *цената на продукта, качествата на служителите и репутацията на банката* имат силно влияние върху удовлетвореността на респондентите от по-възрастните генерации.

Анализът на мненията на мигриралите потребители показва, че решението за смяна на обслужващата банка почти винаги възниква на основата на критичен инцидент между клиента и институцията. От базисните миграционни фактори, които оказват най-силно влияние върху решението за смяна на обслужващата банка, са *цената и качеството на продукта/услугата*. *Ценовият фактор* е определящ потребителското решение при по-младите участници, а при по-възрастните участници в проучването *качеството на продукта/услугата* се оказва първостепенен мотиватор на решението за смяна на обслужващата банка.

Третата фаза при провеждането на фокус групите е свързана с по-задълбочено дискутиране на група от фактори, отразяващи ролята на банковия персонал в процеса по вземане на миграционно решение. Изборът за подобен поглед върху явлението „клиентска миграция” се базира на две основни констатации. Първо, банките у нас не се различават съществено по отношение на твърдите миграционни променливи – *цена на продукта/услугата* и *клонова мрежа* и следователно може да се заключи, че в така създадената пазарна ситуация по-активно въздействие върху клиентската миграция имат меките фактори. Второ, качествата на банковия персонал оказват определено въздействие върху всички меки миграционни фактори.

Въпросите, върху които е изградено допитването в тази фаза на груповите дискусии, са свързани с 20 фактора, които покриват аспекти от *професионалните и личностните знания и умения* на кадровия състав. При лоялните участници в проучването, от гледна точка на професионалните качества, респондентите от по-младите генерации посочват *бързината и индивидуалността на обслужването* като мотиватори за тяхното поведение. По-възрастните от своя страна държат на *разбираемостта при разясняването на новите технологии в банкирането* и *доверието към служителите*. От личностна гледна точка и двете групи се влияят силно от *възпитаното и любезно отношение*.

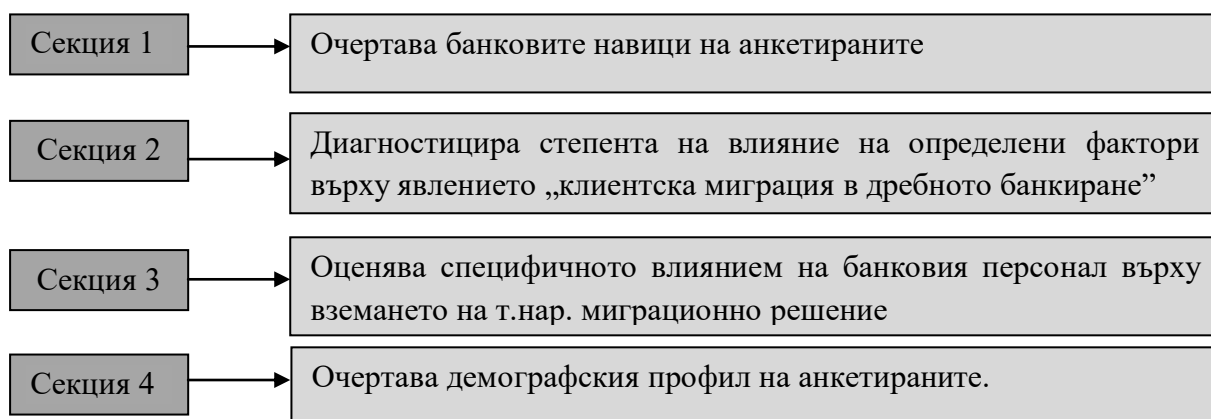
Данните показват, че при всички мигрирали от банката си участници в изследването *липсата на професионализъм на банкерите по отношение на предлагането на индивидуализирани продукти* и *неадекватните и бавни решения при възникването на проблем* са ключови драйвери при формирането на клиентската неудовлетвореност и желание за смяна на обслужващата кредитна институция. На база на проведените дискусии става ясно, че при всички мигрирали участници личностните умения на банковите служители са крайният катализатор за евентуално миграционно решение.

Освен допълващ елемент към структурираното анкетно проучване, проведеното качествено емпирично изследване изиграва ролята и на тест и коректив на изработения предварително въпросник. След анализа и синтеза на мненията на участниците в груповите дискусии към анкетната карта се добавят специални секции от въпроси за изследване на мненията на респонденти, мигрирали по независещи от тях причини. Една част от тях са свързани със смяната на местоживеене и закриване на банкови филиали, а друга отразява случаите, когато банкови потребители са повлияни от техните работодатели да сменят обслужващата банка.

ГЛАВА ТРЕТА. Приложно изследване на клиентската миграция в дребното банкиране в България

1. Концептуална рамка

Анкетното проучване в дисертационния труд се основава на въпросник, структуриран в четири основни секции (фиг. 2):



Фиг. 2. Структура на анкетното проучване

Както се вижда от фиг. 2, в секции 1 и 4 се подбират общи данни за респондентите. Секция 1 на анкетата е свързана с ориентацията и потребностите на клиентите към: ползване на различен тип банкови услуги, дистрибуционни канали и обслужваща банка, както и за миграцията им в последните 5 години. Структурираната по този начин първа секция от анкетното проучване дава достатъчно пълна информация за банковото поведение на респондентите. Впоследствие се създава възможност за детайлен и мултидименсионален анализ на нагласите им, който от своя страна се базира на зададените в секции 2 и 3 въпроси. В посочените панели анкетираните трябва да оценят степента на въздействие на отделни фактори върху тяхното решение да мигрират към конкурентен доставчик на банкови продукти и услуги или да останат лоялни на обслужващата ги институция. За целта се използва скала на Ликерт¹.

В секция 2 респондентите трябва да ранжират влиянието на осем базисни фактора, които оказват въздействие върху миграционните им нагласи. Променливите са

¹ Използването на тази скала е продиктувано от характера на изследователския проблем – потребителски мнения и нагласи. Приложената техника е лесна и разбираема за потребителите и е една от най-често прилаганите в съвременния маркетингов анализ. Степента на въздействие на всеки посочен фактор е ранжирана по следния начин: „много силно”, „силно”, „неутрално”, „слабо” и „много слабо”.

синтезирани на база анализа на вече разгледаните многофакторните теории (т.нар. меки и твърди миграционни фактори).

Секция 3 на анкетното проучване служи за по-детайлно събиране на изходна информация, свързана с нагласите на респондентите по отношение на ролята на банковия персонал и тяхното желание/нежелание да мигрират към конкурентна финансова институция. За целта те трябва да определят степента на въздействие на 20 фактора, които обхващат различни аспекти от процеса на обслужване и взаимодействие между банковите клиенти и служителите. Изследваните променливи могат да бъдат разделени условно в 2 категории – първа, засягаща професионалните знания и умения на сътрудниците в кредитните институции, и втора, обхващаща личностните и комуникационните качества на банковия персонал.

Секция 4 от анкетата съдържа стандартните въпроси, чрез които се изгражда демографският профил на анкетираните (пол, възраст, образование, местожителство и професионална заетост). Специфичният елемент в тази секция на анкетата е свързан с избора на подход за изграждане на възрастовата структура на респондентите на база на принадлежността им към следните поколения: бейби бумъри, X-, Y- и пълнолетните представители на Z-поколението.

Изследователският подход и инструментариум на анкетното проучване са фокусирани върху разширяване на обхвата както върху базисните фактори, които научната общност е приела за двигатели на клиентската миграция, така и върху оценка на ролята на банковия персонал върху разглежданото пазарно явление. От друга страна, изграждането на детайлизиран демографски профил на респондентите с фокус върху потребностите им в областта на банкирането дава възможност за задълбочен последващ анализ на първичните данни. Изследването е проведено в периода м. юли – м. септември 2018 г. В него вземат участие 443 респонденти, гарантиращи представителността му, а получените резултати са анализирани посредством специализиран статистически софтуер – SPSS.

Демографската структура на респондентите показва, че възрастовото разпределение на участниците в емпиричното изследване до голяма степен съответства на това на населението на България. Участниците в анкетното проучване са предимно висококвалифицирани кадри (82,17% с висше образование), жени (66,14%), живеещи главно в областните центрове на страната (76,98%). От гледна точка на професионалното занимание на респондентите преобладават заетите в частния сектор (57,11%), а посочилите алтернативата „друго“ работят предимно в сферата на

образованието. По отношение на поведението на участниците като потребители на банкови продукти и услуги, изследването показва, че най-масово ползваните финансови продукти са разплащателната сметка и дебитната карта. Спестовните алтернативи се ползват предимно от анкетираните участници, попадащи в по-възрастните поколения (X и бейби бумъри), докато вариантите за кредитиране са типични основно за представителите на Y-поколението.

Самообслужването се оказва общият канал за достъп до банкови продукти и услуги за всички разгледани групи респонденти. *Банковият клон* запазва силната си роля както при най-възрастните участници в проучването, така и при представителите на X-поколението. Той има известно влияние и върху най-младата група анкетираните. *Онлайн банкирането* набира все по-голяма популярност – най-силно сред представителите на Y- и Z-поколението, но и при респондентите от X-генерацията. *Мобилното банкиране* е най-предпочитано сред най-младите участници в проучването, докато останалите групи са по-консервативно настроени към него. *Телефонното банкиране* е най-непопулярният канал сред всички групи анкетираните. Друг важен аспект, свързан с установяването на банковото потребителско поведение на анкетираните, засяга тяхната лоялност като потребители и миграционните им нагласи. Данните сочат, че 32,96% от респондентите са сменили поне веднъж обслужващата си банка през последните 5 години, а 67,04% са били лоялни към кредитната си институция.

Анализът на резултатите показва, че едва 62% от всички, мигрирали към друга банка, са го направили по свое желание, а 15% – по независещи от тях причини, свързани с промяна на местоживеенето, закриване на филиали или „друго“. Важен за разглеждане е казусът на 23% от мигриралите, които са били принудени да сменят обслужващата си банка поради изискване на техния работодател. Това служи като индикация, че част от тези респонденти не би било правилно да бъдат причислявани към категорията „мигрирали“, а към „лоялни“. Други, които искат да са клиенти само на една банка и миграцията им зависи главно от желанието на работодателя им се причисляват към групата на „мигрирали по независещи от тях причини“. Трети посочват, че при тях вече е била генерирана клиентска неудовлетвореност, което ги поставя в категорията „мигрирали по собствено желание“.

2. Въздействие на базисните миграционни фактори

Анализът на миграционните нагласи на респондентите започва с обзор на отношението им към въздействието т.нар. базисни фактори, провокиращи желанието им да мигрират или да останат лоялни към обслужващата си банка в последните 5 години. Подходът за анализ на получените от анкетата първични данни се основава на: обобщаване посредством използване на дялови процентни съотношения, прилагане на метода на средните величини² – среднопретеглена аритметична (СА), медиана (Ме) и мода (Мо), както и изчисляване на стандартното отклонение (СО) на разглежданата съвкупност. Зависимостта на влиянието на отделните фактори от променливите „възраст“ и „образование“ се установява посредством *Коефициента на корелация на Пирсън*.

На първо място се разглеждат нагласите на лоялните към обслужващата си финансова институция участници в проучването. Данните за стандартното отклонение показват, че то е сравнително ниско, което е индикатор за незначително разсейване на мненията от средните стойности за всяка от групите. Следователно е налице значителна степен на единомислие на респондентите относно силата на влияние на отделните базисни миграционни фактори.

На база на анализирания информация за базисните миграционни фактори може да се обобщи, че анкетиранияте, които са останали лоялни на обслужващата си банка през последните 5 години, са най-силно повлияни от *качеството на предлаганите им продукти и услуги*. *Ефективната реклама*, от своя страна, е променливата, която въздейства най-слабо върху тази група респонденти. Силата на влияние на отделните фактори зависи от *възрастовата група*, в която попадат респондентите. Това се доказва от получените стойности за *Корелационния коефициент на Пирсън* (изчислен на база на средноаритметичните стойности).

Данните показват, че между влиянието на повечето от разглежданите фактори и възрастта на участниците в проучването съществува определена зависимост. В повечето от разглежданите случаи тя е отрицателна, т.е. колкото по-млади са респондентите, толкова по-силно е влиянието на миграционните фактори. Изключение прави променливата *професионални и личностни качества на служителите*. Там се

² Приложената Ликертова скала дава възможност влиянието на всеки един фактор да бъде ранжирано и цифрово, по-конкретно, минималната стойност – „1“, съответства на „много слабо“ въздействие на променливата, а максималната стойност – „5“ – на „много силно“. Използването на средните дава възможност освен за точно и ясно определяне на фактора с най-силно влияние, също така и за лесно сравняване на мненията на отделните групи респонденти.

наблюдава сравнително силна положителна зависимост, т.е. колкото по-възрастни са участниците в проучването, толкова по-силно е влиянието на качествата на персонала върху решението им да не сменят обслужващата си банка.

За разлика от лоялните към банката си респонденти, изследването показва, че мигриралите не са повлияни в решението си от целия комплекс фактори. Докато потребителската лоялност се култивира с помощта на всички аспекти от банковото обслужване, миграционното решение е провокирано въз основа на определен „конфликт“ или „критичен инцидент“ в отношенията между кредитната институция и нейните потребители. Този факт се потвърждава и от данните за стандартното отклонение, които показват, че стойностите са завишени спрямо съответните при лоялните респонденти. Това е индикатор за по-голямо разсейване на мненията на мигриралите участници в проучването.

При групата на мигриралите се наблюдава концентриране на причините за смяна на обслужващата банка около няколко основни променливи. В най-голяма степен те са повлияни от *цената на продукта/услугата* и *неговото/нейното качество*, както и от *реакцията на банката при възникване на проблем*. Влиянието на ценовите аспекти на сделката е най-силно при двете най-млади поколения (Z и Y), качеството на продукта/услугата въздейства най-много на X-генерацията, а начинът, по който институцията се справя с кризисни ситуации, има най-голямо значение за миграцията на бейби бумърите. Същевременно и при мигриралите, и при лоялните участници в проучването *банковата реклама* е факторът с най-слабо въздействие върху взетото потребителско решение.

Анализът на влиянието на базисните миграционни фактори върху нагласите на лоялните и мигриралите респонденти в анкетното проучване показва силно въздействие на т.нар. *меки променливи*. Най-силно е влиянието на *качество на продукта/услугата* и *реакцията на банката при възникване на проблем*. *Професионалните и личностните качества на персонала* също имат определено въздействие върху формиране на миграционните решения. Както беше изяснено, уменията на персонала могат да се разглеждат не само като самостоятелна миграционна променлива, но и като фактор, влияещ върху всички останали меки параметри на клиентската миграция в дребното банкиране. Именно по тази причина е необходимо да се уточни кои точно аспекти от работата и поведението на банковите служители са най-важни от потребителска гледна точка.

3. Качеството на обслужване като миграционен фактор

Аналогично на анализа на базисните миграционни фактори, оценката на въздействието на професионалните и личностните качества на банковия персонал върху клиентските нагласи започва с изследване на мненията на лоялните участници в проучването. При тях отново е характерна силна чувствителност към целия набор от разглеждани променливи. Следователно генерираната удовлетвореност се базира върху всички аспекти от професионалното представяне на банковите служители. От своя страна, това може да се разглежда като индикатор, че всеки един компонент от професионализма на персонала в кредитните институции може да доведе до възникване т.нар. критичен инцидент, който да провокира желание за смяна на доставчика на финансови услуги.

Изчислените средни величини (средноаритметична претеглена, медиана и мода) показват, че категоричното определяне на фактора, свързан с професионалните качества на банковите служители, влияещ най-силно на лоялността на респондентите, е практически невъзможно. Получените резултати сочат минимални разлики при отделните променливи. Липсата на разсейване в мненията на респондентите проличава и от обстоятелството, че средноаритметичната, медианата и модата също са близки по стойност.

Обобщените данни показват, че коректното и търпеливо *обясняване на същността на продуктите* може да бъде определено условно като факторът, който най-силно е оказал въздействие върху решението на анкетирания да останат лоялни на обслужващата ги банка. Ключово значение също имат и *липсата на грешки при обработката на трансакции* и *адекватното поведение при възникване на проблем*.

От данните за зависимостта между възрастта на респондентите и степента на влияние на отделните миграционни фактори се вижда отрицателна зависимост. Това потвърждава факта, че колкото по-млади са участниците в проучването, толкова те са по-чувствителни към професионалните умения на банковите служители. Наблюдава се силна корелационна зависимост при почти всеки един от разглежданите фактори. Изключение прави умението на служителите да *обслужват бързо клиентите*, което е еднакво важно за всички възрастови групи.

Анализът на степента на влияние на банковите служители върху решението на потребителите да не сменят обслужващата ги кредитна институция се фокусира и върху ролята на личностните им умения. От разгледаните *личностни качества* най-силно влияние върху решението на анкетирания да не сменят обслужващата си банка

имат *възпитаното отношение на служителите и желанието им да съдействат на клиентите*. Респондентите също така отличават *спазването на поетите ангажименти и търпението* като ключови аспекти на удовлетвореността им от общуването с банката. Тук отново е налице изцяло отрицателна зависимост между разглежданите фактори и възрастта на респондентите. Най-силна зависимост между възрастта и влиянието на разглежданите миграционни променливи се наблюдава по отношение на *любезната и приятелска настройка към клиента, съчетана с възпитаното отношение*. Това се обяснява с типичното за по-младите поколения банкови клиенти завишаване на очакванията към всеки един аспект от потребителското изживяване.

Аналогично на анализа на нагласите на анкетираните, които не са сменили обслужващата си банка, се разглежда и ролята на професионалните и личностните качества на банковия персонал върху процеса на вземане на потребителско решение на мигриралите участници в проучването. Както спрямо базисните миграционни фактори, така и по отношение на професионалните и личностните качества на персонала се наблюдава по-малка обща чувствителност към разглежданите променливи в сравнение с тази на лоялните участници в проучването.

На база на направения анализ може да се заключи, че най-често срещаните проблеми са свързани с *липсата на предлагане на реални и гъвкави решения, съобразени с финансовите потребности на потребителите*, както и с обстоятелството, че персоналят *не предлага адекватни и бързи решения при възникването на проблем*. Конфликти се появяват често и поради *бавна работа, затруднено разбиране на клиентските запитвания и недостатъчно разбираемо разясняване на същността на продуктите*.

Оценката на влиянието на личностните умения на банковите служители върху мнението на мигриралите респонденти показва, че *липсата на желание за съдействие, съчетано с ненавременно обслужване* са основните катализатори на крайното потребителско решение за смяна на обслужващата финансова институция. Също така, както при лоялните участници в проучването, така и при мигриралите се наблюдава различие в гледните точки на респондентите в съответствие с техния възрастов, социален и образователен статус.

4. Визия за бъдещето

На база на получените резултати от теоретичния анализ и приложното изследване се извеждат редица мерки за минимизиране на клиентската миграция в дребното банкиране у нас, групирани в две основни категории – стратегически ориентири и възможности за оперативни оптимизации.

От стратегическа гледна точка, на първо място се изтъква нуждата от преосмисляне на бизнес философията на кредитните институции в посока дигитализация и преместване на фокуса от продукта към клиента. Адаптацията на кредитните институции у нас към тенденциите за клиентско-центрирано и дигитализирано банкиране изисква реинженеринг на бизнес моделите за имплементирането на новата ориентация. В тази връзка, банковите институции у нас могат да възприемат новите технологични конкуренти не само като заплаха за тяхното статукво, но и като потенциална възможност за *партньорство* и развитие.

Второ, фокусът на банките у нас следва да бъде насочен към *дейности* по предлагане на цялостно клиентско изживяване. Постигането на тази цел изисква *стойностните оферти*, които банките предлагат, да са персонализирани според нуждите на отделните клиенти. В това число се включват не само условията и дизайна на самите продукти и услуги, но и стила на обслужване. За ключов момент тук се счита познаването на индивидуалността на поведението и потребностите на *отделните групи* клиенти на дребното банкиране.

Сегментирането на клиентите може да се извърши по предварително селектирани критерии като доход, предпочитани продукти и канали за достъп, отношение към технологичните нововъведения и т.н. Резултатите от проведения анализ показват, че групирането на банковите клиенти според принадлежността им към конкретно поколение – бейби бумъри, X-, Y- и Z-генерация, успява да покрие голяма част от сегментационните критерии.

На трето място, предлагането на финансови продукти на клиентско-ориентиран принцип изисква интегрирана *омниканална* дистрибуция, отчитайки специфичната роля на банковия филиал в днешната динамична и технологична среда.

Четвърто, новият начин на обслужване на банковите клиенти изисква и по-специфичен набор от *ключови ресурси*. Финансовият ресурс си остава водещият елемент, но към него следва да се добавят и няколко нови важни за бизнеса променливи. На първо място това е ИТ инфраструктурата, чиято нарастваща степен на значимост за развитието на банките е неоспорима и то във всеки един аспект от бизнес

процесите, а не само на ниво фронт-офис. Използването на нови технологии предполага автоматизиране на голяма част от дейността и освобождаване на потенциала на човешкия ресурс за извършване на дейности, изискващи аналитично и творческо мислене и носещи добавена стойност за банката.

Пето, интегрална част от разглеждания бизнес модел е въвеждането на система за управление на взаимоотношенията с клиентите (CRM.) Ефективността ѝ се счита за предпоставка за познаване на специфичните потребности на клиентите, техните нагласи и потенциално поведение. Успехът на системата за управление на взаимоотношенията с клиентите, на първо място, се предопределя от нагласата на мениджмънта към нея и на второ, от нейното мащабно разгръщане на всички нива в банковата организационна структура. Реализацията на успешна политика по задържане на клиентската маса е функция от съчетаването на технологична инфраструктура с квалифициран персонал, които взаимно се комбинират и допълват.

Очертаните стратегически ориентири за промяна на бизнес модела на банките у нас с цел задържане на клиентска маса следва да служат като рамка на оперативните дейности, които кредитните институции могат да предприемат в тази посока. Познаването на специфичните потребителски нагласи и нужди на клиентите е първата стъпка от прехода към клиентско-центрирано и дигитализирано банкиране. На база на направените изследвания са систематизирани специфичните потребности и предпочитания на отделните поколения, които служат като основа за извеждане на препоръки за минимизиране на клиентската миграция и нанасяне на необходими корекции в политиката по задържане на клиенти.

На второ място, изследването показва, че един от ключовите фактори, влияещи на миграционните решения на дребната клиентела, е *реакцията на банката при възникване на проблеми*. Поради това може да се твърди, че един от най-важните елементи на всяка CRM система и политика по управление на задържането на потребителите е *механизмът за управление на оплакванията*. Значимостта на този проблем изисква неговото препозициониране към най-високите нива в управлението на банковата институция.

Процесите по събиране на клиентските оплаквания следва да покрият всички контактни точки. В допълнение към тези дейности би следвало за оценка на ефективността на системата за управление на оплакванията да се използва индикатора „разрешени случаи в полза на клиента“ наред с традиционния „брой обработени оплаквания“. Получените от системата данни могат да се използват не само за

разрешаване на текущи проблеми и инциденти. Прецизният им анализ би разкрил важна информация за „тесните места“ във функционирането на банката.

Представените възможности за минимизиране на клиентската миграция и задържане на потребителите в сегмента дребно банкиране у нас показват, че голяма част от провежданите политики зависят от качествата и уменията на банковия персонал. Поради това е важно да се отбележи, че оперативното внедряване на подхода за гъвкавост в обслужването, базирано на сегментацията на банковите потребители, преминава през *обучение на персонала* по отношение на нуждите, нагласите и стила на потребителско поведение на всяка една от разглежданите групи клиенти. В разрез с традиционното виждане за фронт-офис служителите, че те се нуждаят предимно от финансови знания и търговски умения, в бъдеще ще се изисква от тях много по-комплексна подготовка, покриваща и допълнителни области като личностни умения, умения за разпознаване на специфичните клиентски нужди, знания и умения за дигиталните технологии и т.н.

Трансформирането на банковия персонал следва да започне от горе на долу, т.е. важно е мениджърският състав да притежава изискваната „визия към клиента“ и нужните умения (дигитални, личностни, аналитични, творчески и т.н.). Така той може успешно да насърчава развитието им у останалите служители. Придобитите знания и умения не бива да остават статични, а своевременно да се развиват, съобразно промените в бизнес средата.

Ангажираността на кадровия състав зависи от неговата трудова мотивация. Постигането на желаните бизнес резултати е немислимо без съгласуване на политиката по управление на взаимоотношенията с клиентите с тази по управление на човешките ресурси. Индивидуализираният подход към нуждите на банковите клиенти преминава през персонализиран подход към потребностите на банковите служители.

Реализирането на политика на центриране към нуждите на персонала изисква отделът по управление на човешките ресурси да не бъде разглеждан само като административно звено, което има разходен характер и не носи добавена стойност за бизнеса. Кадровият състав на банката следва да се оценява като най-ценния актив, който изгражда ползотворни и дългосрочни взаимоотношения с клиентите и има решаващ принос за минимизирането на клиентската миграция.

Заклучение

В съответствие с резултатите от анализа на клиентската миграция в дребното банкиране в България се достига до извода, че кредитните институции у нас трябва да фокусират своята бизнес философия в посока ориентация към нуждите на клиента. Ефективната комуникация с потребителите и индивидуализираното банково обслужване в комбинация с глобалната технологична модна визия за предлагане на изключително клиентско изживяване са сред ключовите драйвъри за минимизиране на клиентската миграция в дребното банкиране. Това способства за изграждане и поддържане на дългосрочни партньорски отношения с клиентите, които носят добавена стойност както за самите тях, така и за банковите институции.

IV. СПРАВКА ЗА ПРИНОСНИТЕ МОМЕНТИ

1. Осъществено е първото по рода си в българската научна литература цялостно изследване на клиентската миграция в дребното банкиране.
2. Усъвършенстван е методологическият подход за анализ на причинно-следствените връзки между личностните и професионалните характеристики на банковите кадри и миграционните нагласи на клиентите.
3. Допълнен и обогатен е инструментариумът за сегментиране на респондентите в съответствие с тяхната принадлежност към конкретна генерация за по-точно определяне на специфичните клиентски потребности и миграционното поведение.
4. Въз основа на двустепенно качествено и количествено изследване е аргументирано и прецизирано влиянието на ключови твърди и меки фактори върху клиентската миграция в сегмента „дребно банкиране“ в България.
5. Формулирани са препоръки към банковите ръководства за минимизиране на клиентската миграция и за предприемане на адекватни корекции в управлението на взаимоотношенията с клиентите.

V. ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Момчилова, Р. (2017). Теоретични аспекти на връзката банков персонал – клиентска миграция в дребното банкиране. // Икономиката в променящия се свят - национални, регионални и глобални измерения (ИПС - 2017): Сборник с доклади от VIII международна научна конференция, 12 май 2017 г., Варна: Наука и икономика, 1, с. 533 – 538.

2. Momchilova, R., (2017). Bank staff as a key factor in customer migration in retail banking. // International Conference on Management and Industrial Engineering, Bucharest: Niculescu Publishing House, pp. 536 – 548.

3. Момчилова, Р. (2018). Съвременни тенденции в дребното банкиране – симбиоза между дигитализация и личностно взаимодействие. // Научна конференция на младите научни работници – 2018, 11 юни 2018, ИУ – Варна. Сборник с доклади, Варна: Стено, с. 63 – 69.

4. Momchilova, R. (2018). Diagnostics of the ‘bank staff – client migration’ relationship in retail banking. // Turbulent Times: Economic and Political Directions: International Conference on Business and Economy, Constanta: Sitech, pp. 37 – 46.

5. Момчилова, Р. (2018). Професионализмът на банковия персонал като ключов фактор за клиентската миграция в дребното банкиране. // Известия на Съюза на учените - Варна. Сер. Икономически науки, 7, 3, с. 25 – 36.

6. Момчилова, Р. (2018). Банковият персонал – фактор за клиентската миграция в дребното банкиране. // Известия сп. на Икономически университет – Варна, Варна: Наука и икономика, 62, 4, с. 391 - 406.

VI. ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ

Декларирам, че настоящата дисертация е изцяло авторски продукт и в нейното разработване не са ползвани в нарушение на авторските им права чужди публикации и разработки.