

Глобални тенденции в банкирането на дребно и маркетинговата им проекция в бъдещето

Галина Младенова*

Резюме: Целта на настоящата научна статия е да се анализират основните глобални фактори (технологични, регулаторни, демографски; социални), които преформатират предлагането на банкови услуги на потребителските пазари и на тази основа – да се изведат възможни маркетингови решения, помагащи на банковия мениджмънт да реагира адекватно на динамично променящата се среда. Анализът и изводите се базират на вторични данни от редица глобални проучвания на банкирането на дребно и публикации в периодични научни издания.

Основният извод от направеното проучване е, че е необходимо разработване и прилагане на клиентоцентричен бизнес модел, който е условие за успеха в банкирането на дребно в бъдеще.

Ключови думи: маркетинг; банкиране на дребно; тенденции в предлагането на банкови услуги, клиентоцентричен бизнес модел.

JEL: M 390, J 210.

Пет години след финансовата и икономическа криза повечето банки полагаат всички усилия, за да се възстановят, да генерират устойчив растеж и да по-

* Галина Младенова е доктор, доцент в катедра „Маркетинг и стратегическо планиране“, УНСС, e-mail: galamladenova@hotmail.com

стигнат докризисните равнища на печалба. Не само за тези от тях, които бяха силно засегнати от кризата, но и за тези, които успяха да „устоят“, следващите години няма да са лесни. Значително променящата се среда, в която оперират („настъпление“ на дигиталните технологии, „затягането“ на банковото регулиране, промените в демографската структура, еволюцията на клиентските предпочитания и появата на „нов банков клиент“), застрашава на първо място традиционните банки, предлагащи пълно банково обслужване (full-service banks). Това е така, защото те трябва да постигнат баланс между своята сложна инфраструктура и операции, комплексния си портфейл от продукти и канали, от една страна, и необходимостта от персонализация на обслужването и диференциация, от друга.

Изследвания на североамериканския банков сектор (Accenture, 2014) допускат, че тези банки като цяло ще изгубят около 35 % от пазарния си дял към 2020 година. Онези, които се възползват от конвергентните пробиви своевременно, е твърде вероятно да спечелят този пазарен дял. Някои от тях ще са сред нововъзникващите иновативни компании, а други – сред сегашните банки, предлагащи пълнен набор от банкови услуги, които ще успеят да променят бизнес моделите си (или някои аспекти на тяхната организация), на-

сочвайки фокуса си към по-добро разбиране и посрещане на клиентските финансови нужди. Усложнената и динамична среда сега и в бъдеще без съмнение изправя пред сериозни изпитания банковия мениджмънт. Наред с това тя поражда и значими възможности. Банките, които успеят да ги прозрат и бързо да се пренастроят към тях, биха могли да постигнат висока възвръщаемост на капитала и солидна пазарна позиция.

Банковите институции оперират в динамично променяща се среда

В стремежа си за оцеляване по време на икономическата криза много банкови институции откъснаха вниманието си от най-сериозните сили, които формират и изменят средата, в която те оперират. Внимателното проследяване и съобразяване с тези сили е критично важно за постигане на икономическа стабилизация и за възстановяване на финансовите резултати.

Това, което прави сегашната ситуация толкова предизвикателна, е едновременната и перманентна промяна (не линейна промяна, а скокообразна – своеобразни пробици) на множество релативни фактори, промяна, която засяга многостранно банкирането на грешно. **Сред тези фактори, които налагат структурни промени във финансовите институции и в техния мениджмънт, можем да посочим:**

- Разширяващата се и „втвърдяваща се“ регулация, въвеждаща нови правила и стандарти, които повишават изискванията към капиталовата адекватност и други аспекти на банкирането и водят до нарастване на разходите.
- Скъпите макроикономически перспективи за растеж.
- Продължаващия процес на консолидация на банкови институции, който променя конкурентната среда.
- Дигитализацията, която сериозно предефинира информационните потоци и

начините, по които си взаимодействат институциите и клиентите. Дигитализацията на банковия бизнес дава възможност за безпрецедентно намаляване на дистрибуционните разходи, но едновременно с това повишава изискванията за умело управление на микс от дистрибуционни канали и намиране на баланс между тях.

- Социалните медии, които променят начина, по който потребителите се информират и си взаимодействат – банковите клиенти все по-малко се доверяват на традиционните банкови съветници и на рекламните послания, и все повече – на препоръките на приятели, семейство и познати, в т.ч. и виртуални такива.
- Иновациите, които слагат край на ерата на физическия мащаб (пълна гама от продукти, развита клонова мрежа), т.е. банките повече няма да могат да побеждават единствено чрез размер и операции. Новите лидери ще побеждават чрез намирането на иновативни пътища за подобряване на клиентския опит (преживяване) и адаптиране към пазарните промени, т.е. ще се отличават както с мащаб, така и с гъвкавост.
- Процесите на отраслова конвергенция – между банки и други компании, опериращи в областта на разплащанията, телекомуникациите и продажбите. В резултат на това се създава нова конкуренция и иновативни пътища за правене на бизнес.
- Навлизането на нови конкуренти (както от самия сектор, така и извън традиционния банков сектор) – процес, който се интензифицира през последните години и представлява сериозна заплаха за установилите се играчи на пазара.
- Увеличаващата се сила на клиентите във взаимоотношенията с банковите институции и необходимостта от прилагане на клиентоцентричен бизнес модел и др.

Икономическо развитие

Според резултатите от глобално изследване на банкирането на дребно (PwC, 2014, р. 5) 70 % от водещите банкери вярват, че е от изключителна важност да формират визия за банкирането през 2020 г., за да разберат по какъв начин тези глобални тенденции ще се отразят върху банкирането на дребно и да разработят печеливши, в това число и маркетингови, стратегии. В настоящия момент едва 20 % се чувстват добре подготвени за бъдещето.

Мненията се разделят по отношение на това кои банки в най-голяма степен могат да се възползват от проявяващите се тенденции. 54 % от респондентите в цитираното изследване смятат, че големите банки ще бъдат победителите през 2020 година. 46 % допускат възможността малките банки да се възползват в по-голяма степен от промените на основата на диференциация.

Мненията се разделят и по въпроса относно заплахата от страна на нетрадиционните нови играчи на банковия пазар: 55 % смятат, че те са заплаха за традиционните банки, докато 31 % твърдят, че те предлагат възможности за иновативни партньорства, които ще бележат бъдещото развитие на банкирането.

Определено можем да говорим за конвергентна промяна и действие на факторите, засягащи всички аспекти на предлагането на банкови продукти и изискващи системно управление на процесите. **За да постигнат рентабилен растеж, традиционните банки трябва да осмислят посочените промени и да предприемат действия, за да постигнат устойчива позиция към 2020 г., в т.ч.:**

- Постигане на по-висока ефикасност на банкирането на дребно чрез оптимизация и намаляване на сложността в рамките на съществуващата структура. Почти всички банки в момента предприемат мерки за оптимизиране и „изчистване“ на своя бизнес от „изли-

шества“, подобряване на процесите и технологиите по отношение на отделните бизнес единици, на продуктите и операциите и по-ефективно управление на регулаторните промени. Независимо, че тези промени са стойностни, те не са достатъчни за постигане на конкурентни предимства. Трябва изцяло да се „преобърне“ концепцията за „правене“ на бизнес – сега повечето банкови институции имат твърде сложна структура, управляват сложен портфейл от сложни продукти и дистрибуционни канали, като в същото време разбирането им за клиентите е твърде опростено и недостатъчно. Успехът в бъдеще ще се постига на основата на несложна структура и продуктов портфейл при комплексно знание за клиентите и на тази основа – сериозно подобряване на клиентския опит и удовлетвореност при снижаващи се равнища на операционен риск.

- Адаптиране чрез умел мениджмънт, проявяващ се в способността да се „уловят“ възможностите във времената на перманентна промяна. Ако банките са идентифицирали и уловили новите възможности, критично важно е да се възприеме нагласа за приспособимост и бързо управление на промените. Банките са длъжни да трансформират своите IT платформи, за да преодолеят ограниченията на наследените технологии в бек-офисите и да усилят аналитичността на фронт-офисите си. Особено важно е те да станат задвижени от клиентите си, а не от продуктите си, т.е. да подобряват офертите си и проактивно да посрещат клиентските нужди.
- Диференциране чрез продължаваща иновация, което изисква наличието на идеи, визия и лидерски способности за проактивна позиция по отношение на пазара. Много банки и в момента са насочени към иновативност, но не на последователна база, обхващаща цялата организация. В

бъдеще водещите ще се отличават с постоянна иновация, преминаващи през цялата организация.

Технологиите са от ключова важност за осигуряването на устойчив прогрес на търговските банки

През последните няколко години технологиите (big data, облачни технологии, смартфони, приложения и др.) се развиват стремително и се проявяват като мощен фактор, който изцяло преначертава банковата индустрия. Дигитализацията е в състояние да задвижи множество източници на промени в сектора: влияние върху доходите, насърчаване на новонавлизащи и промяна в конкурентните сили, предефиниране на продуктите и моделите на обслужване, изтласкване на институциите, които не успяват да се адаптират навреме. Наред с всичко казано, не бива да се забравя, че технологиите улесняват значително клиентите при превключване между банките, правейки по-слаба взаимовръзката. Това обуславя необходимостта от използване на новите технологични възможности за разработване на прецизни профили на всеки клиент, за персонализиране на обслужването, а оттам – за постигане по-висока потребителска удовлетвореност и лоялност.

Следователно технологичните промени засягат всеки аспект от банкирането, свързан с клиентското преживяване и удовлетвореност, в т.ч.:

- Оптимизиране на съществуващите продукти и услуги и постигане на съответствие с еволюиращите клиентски финансови нужди;
- Разширяване на възможностите за натрупване и аналитично използване на бази от данни за по-прецизното таргетиране на клиентите и комуникиране с тях, което е основа за подобряване на опита и удовлетвореността от офертите и обслужването.

- Промяна на съществуващите дистрибуционни модели (мобилно банкиране, видеокоферентна връзка с експерти) и разплащанията (P2P мобилни плащания), което създава за клиентите по-високи изгоди по време, място, състояние. Предимствата по отношение на сигурността и верификацията ще подпомогнат всички аспекти на продажбите, обслужването и доставката он-лайн.

Прилагането на водещи технологии е в състояние на подсили еволюцията на водещите банки, превръщайки ги клиентоцентрични информационни и риск-менджмънт бизнеси. На основата на данни от редица проучвания (Ernst & Young, 2012, 2014; Accenture, 2014; PWC, 2014) можем да допуснем, че към 2020 година:

- Всяка банка ще бъде директна банка, а банкирането чрез клонова мрежа ще претърпи съществени промени. Тъй като технологиите позволяват и ще позволяват всеки аспект от банкирането да се осъществява он-лайн, а също така – в резултат на отпадането/ намаляването на кешовите разплащания – традиционните клонове ще променят своята роля. Имайки предвид техните високи фиксирани разходи, клоновете се нуждаят или от радикално повишаване на продуктивността си или от съществено намаляване на издръжките. В момента – в глобален и европейски мащаб, протичат процеси на намаляване на банковия персонал, оптимизиране (регуциране) на клоновата мрежа, въвеждане на нови концепции за клоновете. В бъдеще се очаква тези процеси да се засилят. Клоновете ще продължат да се използват като дистрибуционен канал, но ще се развиват в многообразни формати: от информационни, консултантски и обслужващи центрове (предлагащи финансово обучение, финансови съвети, разполагащи с ресурси за пълно банково

Икономическо развитие

обслужване, за продажба на нетипични за банките продукти – автомобили, имоти, туристически пакети и др.), до малки обекти (предлагащи обслужване, продажби, достъп до кеш, видеоконтакт със специалисти). Ще продължи процеса на редуциране на големината на клоновете и равнището на техните издръжки; ще се въвеждат нови модели на клоново банкиране и пренасочване на трансакциите към дигиталните канали. Дигиталните функционалности ще се подобряват, давайки възможност да се използват едновременно едни и същи платформи както от банкните служители, така и от клиентите. Следователно, конкурентоспособността в близко бъдеще няма да се определя от клоновата мрежа, а от редица други фактори като: банкови лицензи, технологии, регулаторни ограничения и маркетингови бюджети. Брандингът и маркетингът се превръщат в толкова сериозен фактор, колкото никога до сега.

- Банкните, които ще се развият успешно в резултат на разгръщането на технологичните сили, ще са нискоразходни гоставичици, постигащи рентабилност от всеки продукт на самостоятелна база. Става въпрос за таргетиране на такива клиентски сегменти, за които офертите, консултациите и решенията са с висок марж. Очаква се клиентската мобилност да нараства, което ще е свързано с интензифицирането на конкуренцията във всички сегменти.
- В по-голяма степен ще нараства използването на мобилните устройства като посредник за осъществяване на плащания в сравнение с банковите карти. Биометриките (пръстови отпечатъци, гласово разпознаване) ще се превърнат в основен начин за авторизация на плащанията, обвързани с физически устройства (смартфони), което ще доведе до по-голяма сигурност на трансакциите, а

оттам – до по-голямо използване на дигиталните канали.

- Ще се усилва трансферът на знания, добри практики и иновации чрез навлизане на нови небанкови играчи, партньорства с трети страни и посредници.

Вписването на технологичните промени в банковия бизнес не може да стане изведнъж, а на основата на последователни действия.

На първо място следва да се инвестира в дигитализация на финансите и човешките ресурси, съчетано или последвано от дигитализация на логистиката и операциите в съответствие с променящите се изисквания на динамичния пазар. Става дума за технологични подобрения, които въвеждат безпрецедентни функционалности в такива ключови области като: плащания, употечни продукти, сметки и продуктово интегриране, глобална експанзия, преживяване (удовлетвореност) на клиентите.

На следващо място трябва да се препроектират ИТ платформите, да се рестартират и ъзгрейдват наследените системи в бек-офисите и да се подсили аналитичната функция на фронт-офисите.

Последният блок от задачи е свързан с изграждане на целия бизнес около технологиите като средство за генериране на нови идеи и прозрения в институциите и превръщането на тези идеи в дигитални банкови продукти и услуги, чрез които да се посрещне еволюиращото клиентско търсене.

Посочените промени трябва да отчитат необходимостта от балансиране на иновационните нужди на бизнеса със съществуващия мащаб на дейността му и изискванията за ефикасност на институцията.

Според проучване на промените в банкирането на гребно в Северна Америка (Accenture, 2014, р. 11) през 2020 г., по влияние на технологичния фактор, банко-

вият „пейзаж“ ще се промени съществено в резултат на появата и развитието на три нови модела на банкиране на дребно (таблица 1). Основната черта на новите модели е, че те ще са изцяло дигитално задвижени, т.е. – независимо от наличието на физическа локация, те ще са по-звкави чрез наличието на дигитални страте-

гии, клиентоцентричност, организиране на бизнеса около клиентските сегменти, а не около продуктовете категории. Вместо да разчитат на вътрешни възможности и инвестиции, те в по-голяма степен ще се възползват от партньорството си с други компании (от банковия сектор и извън него) като средство за иновации.

Таблица 1. Карта на банкирането през 2020 година – основни модели на банкиране на дребно.

2013 година	2020 година
<p>Традиционни банки с пълно обслужване (full-service banks)</p> <ul style="list-style-type: none"> – поради голямата по размер инфраструктура, те са по-малко звкави – генерират бизнес чрез физически канали – фокус върху продукта – агресивна реклама и продажби 	<p>Традиционни банки с пълно обслужване (full-service banks)</p>
<p>Специализирани банки с ограничен портфейл от услуги</p> <ul style="list-style-type: none"> – обслужване на ниши – специализация по продукти/клиентски сегменти – най-вероятно броят им ще нараства поради възможностите, които предоставят нишите и специализацията 	<p>Банки с ограничен портфейл от услуги</p>
<p>Малки/общински банки</p> <ul style="list-style-type: none"> – най-вероятно ще се консолидират в бъдеще 	<p>Малки/общински банки</p>
	<p>Бутикови банки</p> <ul style="list-style-type: none"> – дигитализация на процеси и обслужване – значително повлияване върху конкурентната динамика – засилване на пазарната диференциация – предлагане на клиентите по-голям избор и персонализация – агресивно конкуриране с традиционните банки – таргетиране на специфични пазарни сегменти

	<p>Дигитални банки за пълно обслужване</p> <ul style="list-style-type: none"> – много гъвкави институции, които залагат на технологични решения за предлагане на широк продуктов портфейл – конкуриране на основата на дигиталното преживяване (опит), което осигуряват на клиентите си – предлагане на широк продуктов портфейл, сходен на продуктовия портфейл на сегашните банки с пълно обслужване
	<p>Big Box Banks</p> <ul style="list-style-type: none"> – конкуриране основно по цени – предлагане на базови продукти на клиентите от масовия пазар

Адаптирано по: *Banking 2020: As the storm abates, North American Banks must chart a new course to capture emerging opportunities, Accenture, 2014, p. 11.*

Големите банки с пълен набор от услуги трябва да защитят своя пазарен дял от настъплението на по-специализирани играчи, фокусиращи отделни категории или клиентски сегменти, а така също – от навлизащи в областта на разплащанията. В същото време те трябва да поддържат капацитет за посрещане на широк кръг диференцирани нужди на клиентите си. Това е сериозно предизвикателство: те трябва да достигнат исканите от клиентите нива на персонализация и гъвкавост и да разработват диференцирани продукти, от една страна, а от друга – да намаляват разходите и да генерират устойчива печалба. Посочените в горната таблица три нови модела на банкиране на гребно се характеризират с висока гъвкавост и реакция на промените: по-голямата част от бизнеса им се осъществява он-лайн и чрез други дигитални канали; разполагат с гъвкава инфраструктура; социалните медии са интегрална част от стратегиите им; те са оптимизирани и опростени, клиентоцентрични. Част от тях (бутикови банки) се диференцират на основата на специализация: поддържане на продуктов или лимитиран

географски фокус; силна ориентация към клиентите; високи цени; опростена/оптимизирана инфраструктура; превъзхождащо клиентско обслужване и консултиране. Друга част (Дигитални банки за пълно обслужване, Big Box Banks) са банки с широк обхват, работещи на основата на дигитализация, предлагащи общи продукти за масовия пазар; с по-ниски цени и по-слаба консултантска помощ.

Основните цели, които могат да се постигнат в резултат на инвестиране в дигитализация на банковия бизнес, са: привличане на нови клиенти; оптимизиране на цените; разширяване на кръгосаните и нарастващите продажби; редуциране на разходите по обслужването; по-добро опознаване на клиентите.

В резултат на анализа на съществуващата практика може да се направи заключение, че пълната трансформация към дигитален бизнес модел не е реалистична за много от сегашните банки. Традиционните банки биха могли да съществуват успешно и с настоящия си бизнес модел – при положение, че предприемат мерки за подсилване на някои области: преработване на операциите в

посока на тяхната дигитализация; постигане на реална „задвиженост от клиентите“; развитие на омниканална дистрибуция. Тези мерки са в състояние да осигурят по-високи нива на рентабилност и да ги приближат към новите бизнес модели без съществени сътресения. Става дума за постепенни, а не за радикални промени в институциите. Възможно е различни бизнес модели да се адаптират в различните бизнес единици – в зависимост от особеностите на обслужваните от всяка от тях пазари.

Регулацията преначертава банковата индустрия и диктува бизнес моделите

Банковият сектор е уникален както от гледна точка на произвежданите в него продукти, така и поради самата същност на бизнеса. Той е подложен на силна регулация по няколко причини (Младенова, 2010):

- поради необходимостта да се поддържа стабилността на самата финансова система като цяло;
- поради необходимостта от поддържане на сигурността и доброто състояние на всяка отделна институция – довереник на клиента и гарант за неговото благополучие;

- поради необходимостта да се защитават интересите на отделните потребители – финансовите услуги са концептуално и технически сложни за разбиране и оценка, ако не се притежават професионални знания в областта и/или високи равнища на финансова грамотност. Поради това клиентите – физически лица – не са способни да оценят качеството на предлаганите продукти в момента на покупката, а още по-малко – състоянието и сигурността на отделните институции. Наред с това, във взаимоотношенията „институция-клиент“ се наблюдава асиметричност на информацията, която може да се използва за експлоатиране на клиента както от институцията, така и от агентите – разпространители на услугите ѝ.

Регулацията на банковия бизнес се възприема като основен фактор за промяна в банките, потвърждение на което са резултатите от глобално проучване на тенденциите в банкирането на гребно (The Economist Intelligence Unit Limited, 2014, р. 6), в което 242 висши банкови мениджъри ранжират текущите приоритети в банкирането на гребно за своите институции (таблица 2.).

Таблица 2. Текущи приоритети в банкирането на гребно – условие за успешно бъдеще

Приоритети в банкирането на гребно	% от респондентите
Привеждане в съответствие с регулаторните изисквания	49
Подобряване на клиентското сегментиране и съобразяване на проектирането на нови продукти и дистрибуция с него	41
Променяне на ролята и адаптиране на структурата на клоновата мрежа	38
Осъществяване на дигитална стратегия	37
Преразглеждане на потенциала за подобряване на разходната база	31
Управление на необслужените кредити	28
Намаляване сложността на бизнеса (опростяване)	18
Подготовка за бъдещо нарастване на лихвените проценти	17
Предвиждане на навлизане на чуждестранен пазар	12
Предвиждане на излизане от чуждестранен пазар	7

Източник: *Future Factors. How Regulation, Client Expectations and Technology are Transforming Retail Banking. The Economist Intelligence Unit Limited, 2014.*

Икономическо развитие

Таблица 3. Регионални различия във възприеманата важност на факторите от средата.

	Европа	Северна Америка	Азия - Пасифик	Останал свят
Промени в регулацията	58 %	42 %	49 %	56 %
Нарастване на количеството необслужвани кредити	32 %	29 %	24 %	22 %
Промяна на клиентското поведение и търсене	41 %	36 %	38 %	33 %
Новонавлизащи/ конкуренция	16 %	33 %	18 %	22 %
Промяна на макроикономическия цикъл	19 %	26 %	21 %	33 %
Нови технологии (в т.ч. дигитални канали)	31 %	30 %	33 %	22 %

Източник: *Future Factors. How Regulation, Client Expectations and Technology are Transforming Retail Banking. The Economist Intelligence Unit Limited, 2014.*

Регионалните и национални вариации относно тенденциите, които са от най-съществено значение за банкирането на гребно в периода до 2020 г., са представени в таблица 3.

Следователно промените в регулацията се разглеждат като водещ фактор, който ще има най-силно отражение върху промените в банковия бизнес към 2020 г. (особено в Европа). 68 % от интервюираните мениджъри на европейски институции са съгласни с твърдението, че регулацията ще предизвика значими операционни промени в банкирането на гребно. Комплексността на регулацията и разнообразните канали за осъществяването ѝ са най-осезаеми в Европа. Европейската Централна банка поставя допълнителни изисквания, включително стрес-тестове, които надхвърлят рамката на Базел III. Засилва се и националната регулация, която подсилва общите стандарти или въвежда специфични правила. В резултат на това банките трябва да се съобразяват с повишената регулаторна фрагментираност по страни и да се адаптират към нея.

Поради факта, че регулацията ще заема челно място по отношение на банкирането на гребно в периода до 2020 г., банките трябва да осъществят ключови

структурни промени. В същото това време те са подложени на кардинални промени в търсенето и очакванията на клиентите. Съвременният банков клиент е доста по-добре запознат с финансовите продукти и с различните предложения във връзка с тях и доста по-съмняващ се дали и доколко обслужващата го банка работи в негов интерес. Това налага повишено внимание към детайлите и промени в продажбените практики – несложни продукти, прозрачни продукти и такси, по-малко конфликтни продажбени канали.

Глобалните регулаторни тенденции имат множество проявления, в т.ч.:

- Засилване на ролята и значението на националната регулация, която е насочена към осъществяване на по-добър контрол върху финансовата система и институциите, тъй като глобалната банкова система става локална (особено по време на криза и рецесия). Стабилността е от първостепенно значение и поради тази причина централните банки са силно въввлечени в управлението на местните пазари.
- Като резултат от горепосочените промени глобалните банкови играчи преместват полето на действие от глобал-

но/регионално към национално равнище. Глобалните банки ще са принудени да се конкурират на локална база, отчитайки фрагментарността на пазарите. Това означава, че исторически установилите се предимства на глобалните банки (най-вече икономия от мащаба) се обезличават в резултат на локални регулаторни ограничители.

- Голяма част от локалните пазари ще се затворят за новонавлизащи отвън поради засилващ се протекционизъм и преференции за местните институции.
- Правителствата ще влияят на банковия сектор чрез регулация, а не чрез собствеността си във финансовите институции.
- Промените в регулацията предизвикват и ще предизвикват в бъдеще нарастване на разходите на банките, което изисква оптимизиране на процесите и моделите на обслужване на клиентите.
- „Сивата“ банкова индустрия ще продължи да нараства, запълвайки празнината.
- Големината на банковия сектор ще корелира по-тясно с БВП. През 2020 г. по-малките страни с големи институции ще се принудят да свият банковия си сектор релативно с БВП чрез комбиниране на действия за редуциране на активите, продажба на бизнес и закриване на филиали.
- Водещите институции ще практикуват проактивен регулаторен мениджмънт, т.е. по-пълно интегриране на правителствените цели и целите на регулатора в ежедневието си бизнес.

Демографските тенденции водят до нови приоритети и възможности за растеж

Промяната на демографската структура извежда нови приоритети и възможности за растеж, водещи до развитието на нови продукти и услуги. Ясно отличаващата се тенденция на застаряване на населението на развитите пазари насочва

фокуса към разработване и предлагане на спестовни и инвестиционни продукти, на финансови съвети относно управлението на финансовото и персонално богатство. **Банковите институции следва да отчитат и други фактори като:**

- Увеличаването на продължителността на живота и свързаното с това влияние върху пенсионните системи.
- Развитието на банките като „приятелски настроени към жените“ институции. Това се налага предвид увеличаващата се икономическа и социална активност на жените и относителното им пренебрегване в миналото като специфичен пазарен сегмент с нарастващ потенциал. Банковите институции трябва да се съобразят с нарастването на ролята на жените като глави на домакинства, управляващи приходите и разходите и генериращи основните приходи на домакинствата, както и с това, че в глобален аспект те контролират 65% от потребителските дискреционни разходи.
- Развитието на здравния мениджмънт, което ще измести успоредното търсенето на депозитни продукти и ще стане сериозна част от банкирането на дребно. Банките без сериозно оферирание на здравноосигурителни услуги ще изгубят своя дял предвид това, че у клиентите се наблюдава нарастваща отговорност към доживотното финансово състояние и планиране.
- Увеличаването на миграционните процеси, водещо до нарастване на атрактивността на градовете.
- Осъществяването на програми за повишаване на финансовата грамотност и разпространението на банковите услуги сред непотребители (градско и селско население) ще се увеличава и ще е важна задача предвид обществения интерес за разширяване на достъпа и използването на банкови продукти сред населението.

Социалните промени създават нов банков клиент

Процесът на съществени промени на клиентите и тяхното поведение на банковия пазар, очертаващи се през последните години, ще продължи и в бъдеще. Тенденциите в тази област са провокирани от такива промени като: повишаване на клиентските очаквания в резултат на опита от взаимодействието им с доставчици от други индустрии, създаващи висока потребителска удовлетвореност; действието на „социалния им свят“, т.е. повлияването на семейство и приятели като първостепенна сила при избора на финансова институция и продукти; ниското потребителско доверие и очакването банките да са в по-голяма степен социално отговорни и др.

Клиентите стават все по-значим фактор при настройване на цялостната дейност на банковите институции, което детерминира необходимостта банките да организират своята дейност преимуществено около клиентите, отколкото около продуктите и каналите. Под влияние на демографските, социалните и технологичните фактори се усилва фрагментарността на клиентските нужди и предпочитания. Това налага да се развие способността на всеки отделен клиент да се гледат като „сегмент сам по себе си“, отчитайки уникалността на всеки и създавайки уместни предложения, чрез които клиентът да възприема банката като „посрещаща неговите нужди“, а не „пробутваща“ продуктите си.

Посочените фактори принуждават банките да повишат вниманието си към най-важните свързани с бизнеса им лица (stakeholders¹) – техните клиенти. В тази сложна ситуация разбирането на потребителското поведение, нагласи и изисквания е по-важно за стратегическите решения от когато и да било.

Кои са основните глобални тенденции, които могат да се различат в поведени-

то на клиентите и в търсенето на банков продукт през последните години? Следва да отчитаме, че силата на проявление на тези тенденции варира между различните региони и страни, тъй като банкирането на дребно е локален бизнес, както беше посочено по-горе.

Фундаменталната тенденция, която засяга всички области на банкирането на дребно, е нарастването на силата на клиентите във взаимоотношенията им с банките, т.е. те започват да контролират в по-голяма степен тези взаимоотношения. Основание за подобен извод намираме в засилената клиентска мобилност (смяна на банки), във феномена на взаимното повлияване чрез различни комуникационни канали (банките губят контрол върху рекламното повлияване, т.е. вече е по-важно какво споделят помежду си клиентите, а не толкова – какво казва банката за себе си и своите продукти; комуникацията в социалните медии е в състояние както да подсили гласа на „застъпниците“, така и да даде широка гласност на „критикарите“), в промяната на цялостното им поведение, в промяната на размера и характера на търсенето. Банките следва да „прегърнат“ тази тенденция и да овластят в по-голяма степен клиентите си, променяйки из основи взаимодействието си с тях. Необходимо е те да се променят в посока на предлагане на по-голям избор и гъвкавост на клиентите им, интегриране на продукти и канали и персонализиране на обслужването, т.е. – **кардинално пренастройване на собствения бизнес модел около клиентските нужди**. Даването на по-голяма власт на клиентите безспорно създава доста неудобства, но в дългосрочен план води до устойчива възвръщаемост.

Посочената мегатенденция се проявява чрез:

- Ниско равнище на клиентско доверие в банките през последните години. Недоверието води до съществени промени

¹ Заинтересовани страни

на потребителското поведение, в т.ч. до колебание, отлагане на неспешни покупки, търсене на алтернативи за задоволяване на финансовите нужди и т.н. За възвръщане на потребителското доверие банките следва да поемат активно участие в публичния дебат, аргументирайки фундаменталните ползи от банкирането за обществото и по този начин – да пренастройват обществените нагласи. В този смисъл те (банките) следва да се насочат към информиране и обучение, формиране на финансова грамотност, осъществяване на социално-значими проекти. Повечето банки ще вплетат обучението на клиентите като част от продажбения процес. За повишаване на доверието в тези институции е необходимо клиентите да повярват, че банките действат в техен интерес.

- Клиентите стават по-малко лоялни към основната си банка и се увеличава броят на използваните от тях банки (мултибанкиране). Данните от глобални проучвания на клиентското поведение (Ernst and Young, 2012, р. 11) напълно потвърждават тази тенденция:

– Делът на клиентите, ползващи само една банка се понижава от 41 % през 2011-та на 31 % през 2012 година. Респективно нараства делът на клиентите, които са обслужвани от три и повече банки – от 21 % през 2011 г. на 32 % през 2012 г., т.е. може да се говори за налагащия се **поведенски модел на мултибанкиране** (Multi-banking). Глобално мултибанкирането се увеличава с висок темп. Клиентите по-ясно заявяват своите изисквания за по-добри условия: такси, продукти и обслужване. Тенденцията се проявява както на развитите пазари, поради наличието на специализация в предлагането на банкови услуги (САЩ, Канада, Западна Европа), така и на нововъзникващите и развиващите се пазари, където тя е още по-очевидна и произтича от търсенето на диверсификация на риска, от

процесите на навлизане на глобални играчи и консолидация на банките.

– Нараства броят на клиентите, които планират да сменят своята банка. Независимо от високата удовлетвореност голям брой клиенти са склонни към смяна на доставчика си. В глобален мащаб през 2011 г. 7 % планират смяна, а през 2012 г. техният дял се повишава до 12 % (Ernst and Young, 2012, р. 9). Сред най-важните причини за подобно решение са неудовлетвореността от високите такси (50 %), лошото обслужване в клоновете (31 %); неизгодните лихвени проценти (30 %).

Анализът на данните от проучванията показва, че клиентите остават предпазливи към небанкови доставчици, но банките се изправят пред потенциалната заплаха от новонавлизащи, предлагащи по-добри цени, по-персонализирани услуги, по-авангардни технологии и по-атрактивни награди за клиентите си. Мнозинството от клиентите се обръщат към банките при избор на спестовни и кредитни продукти, разплащателни сметки и др. По-висока е вероятността обаче те да се обърнат към небанков доставчик при покупката на такива продукти като персонални заеми, автомобилно кредитиране и др. Наред с други фактори, това е резултат от нарастващия брой на специализираните заемодатели и на недостатъци в банковото предлагане. Причините клиентите да се насочват към небанкови доставчици са: предлагане на по-добри лихвени проценти и по-ниски такси; по-добър продукт, персонализация на обслужването и изграждане на бранд (доверие); по-добри технологии и лоялност, намалена бюрократичност и др.

- Нараства ролята на взаимното повлияване между клиентите при избора на обслужваща банкова институция и/или продукти. Клиентите показват склонност да се вслушват повече помежду си, отколкото в банките и финансовите съветници. Това налага банките да

Икономическо развитие

преразгледат своите комуникации и да направят преход от „изтласкваща“ (push) към „издърпваща“ (pull) стратегия, т.е. реклама „от уста на уста“ и използване на доволните клиенти като поддръжници и застъпници.

Данните от редица глобални и регионални проучвания показват, че :

– Почти две трети от банковите клиенти в Европа при търсене на информация на първо място се обръщат за съвети към приятели, семейство, колеги. Клиентите ценят високо информацията и препоръките, които идват от източници, на които вярват и се доверяват.

– Значителна част от банковите клиенти в Европа използват сайтове с финансови сравнения при избора си, а така също – статии в медиите. Това са фактори, значими за избора, в сравнение с финансовите съветници. Подобна ситуация може да се обясни с посоченото по-горе нарастващо желание за активно управление на взаимоотношенията с банковите институции.

– Нараства ролята на он-лайн общностите и групите по интереси, но значимостта им е по-малка в сравнение с дискусиите лице в лице. Почти половината от клиентите в Европа използват он-лайн мрежи за съвет и информация. Този процент превишава процента на тези, които се доверяват на банкова реклама (около една трета). Банките трябва да отговорят с по-креативни маркетингови стратегии и да се възползват от взаимното повлияване между клиентите.

– Социалните медии като източник на финансова информация подсилват „гласа“ на клиента, неговите препоръки или критики. Почти една трета от тези, които използват социални медии за взаимодействие със своята банка, използват мрежата за коментар. В днешно време социалните медии се разглеждат като съпътстващи по отношение на традиционните медии. В

близко бъдеще социалните медии следва се превърнат в основен канал за връзка, въвличане, информиране и разбиране на клиентите, а така също – в място, където клиентите правят проучвания и сравнения на банковите оферти. Както вече беше посочено, социалните медии усилват както добрата информация и мнения, така и лошите такива. Следователно, съвършеното владеене на социалните медии ще се превърне в основна компетентност и изискване за бизнеса. Европейските банкови клиенти използват социалните медии за: информиране и научаване на повече за нови продукти и услуги (31 %); достъп до сметките (24 %); споделяне на мнения и препоръчване на впечатливи ги банкови оферти (21 %); коментари за качеството на продуктите и обслужването (20 %).

• Все по-голямо значение се отдава на персонализираните продукти и модели на обслужване, което също е потвърждение на тезата, че клиентите започват да играят по-важна роля при оформяне на самите продукти, т.е. да контролират взаимоотношенията си с банките. Малко от половината от банковите клиенти заявяват, че техните банки адаптират своите продукти и услуги така, че да посрещнат конкретните им финансови нужди. Мнозинството от клиентите са склонни да предоставят повече лична информация на своите банки, ако в резултат на това получат осезаеми подобрения в продуктите и по-добро съответствие с конкретните им потребности.

Един от аспектите на персонализацията на офертите е свързан с осигуряване на гъвкав достъп до обслужващата банка. Клиентите очакват гъвкавост при използване на различни канали за различните трансакции. Банките следва да накарат клиентите да персонализират своя избор на канал с предлагане на различни разходи и възможности за достъп. Интернет бан-

кирането става все по-предпочитан начин за достъп до банковите услуги поради удобство, достъпност и възможност за избор на време за взаимодействие с банката. Независимо от това, клоновото банкиране остава решаващ фактор за удовлетвореността, особено що се отнася до сложни транзакции и финансови съвети и консултации (таблица 4.)

Нарастващата популярност на он-лайн банкирането и запазващата се важност на клоновата мрежа, както и динамично развиващата се роля на мобилното банкиране илюстрират растящата диверсификация по отношение на предпочитаните и използвани канали. Клиентите стават много претенциозни по отношение на избора си кога и как да използват различните канали в зависимост от специфичната нужда в даден момент и при дадени обстоятелства. Става дума за необходимостта от преход от мултиканална към омниканална дистрибуция, т.е. към напълно интегрирано банково обслужване, което комбинира предимствата на клоновата мрежа с дигиталните канали. Маркетинговите оферти следва да са специфични за даден клиентски сегмент,

а не – за дистрибуционен канал, и трябва да позволяват на клиентите да получават продукта в канал, който е удобен или предпочитан пред други такива.

През последните години много ясно се очертава тенденцията на намаляване на числеността и големината на клоновете – много рутинни операции се насочват към други канали. Ролята на персонала в клоновете също се променя: фокусът е върху изграждане на взаимоотношения, повишаване на продажбите и помощ за клиентите при решаване на сложни проблеми.

- Клиентите очакват по-ниски разходи и по-добро обслужване, т.е. получаване на по-висока клиентска стойност (customer value).

– Топ приоритет за банковите клиенти е подобряването на цената. Цената остава ключов фактор за клиентската удовлетвореност и може да се разглежда като основно оръжие за намаляване на „текуеществото“ на клиентската база, респ. – за повишаване степента на задържане. Очакванията са свързани и с по-голяма прозрачност по отношение на таксите и комисионите и по-добри лихвени равнища, а така също – с

Таблица 4. Предпочитани от банковите клиенти в Европа методи за взаимодействие

	Посещение на клон	Кол център	Мобилни приложения	Интернет	Електронна поща	АТМ	Писмо по пощата
Предпочитани методи за банкиране при несложни транзакции	25 %	2 %	3 %	47 %	3 %	16 %	4 %
Предпочитани методи за банкиране при сложни транзакции	71 %	5 %	2 %	13 %	4 %	3 %	2 %

Източник: Ernst and Young. The Customer Takes Control. Global Consumer Banking Survey 2012. P. 22.

Икономическо развитие

по-ясна комуникация по отношение на цените. Това отново е резултат от желанието на клиентите да правят свой собствен информиран избор и решение за продуктите и цените. Осигуряването на прозрачност на цените и на условията по продуктите е критично важно за банките при създаване и доставяне на по-висока стойност за клиентите и при посрещане на изискванията на регулатора и инвеститорите.

– Клиентите очакват от банките да се съобразяват по-пълно със ситуацията, в която се намират – да се отчитат преломните моменти от жизнения цикъл на клиента, загуба или злоупотреба с кредитна карта и т.н. Управлението на оплакванията и начините на решаване на възникнали проблеми е друга област, която поражда ниски нива на удовлетвореност и която, според клиентите, се нуждае от съществени подобрения. Отделно от подобряване на работата с оплакванията (съпричастност, бързина на реакцията), клиентите очакват подобрение по всеки елемент на клиентското обслужване, така че да се намалят деформациите в услугите.

– Предлагане на различни нива на клиентско обслужване за различните клиентски сегменти, т.е. отчитане на такива характеристики на клиентската база като продължителност на взаимоотношението, „дял от портфейла“, важност на клиентите (доход, който генерират). Клиентите силно вярват, че тяхната лоялност към банката, количествено измерена чрез активното използване на три и повече продукта, следва да бъде възнаградена. Програмите за лоялност освен че се оценяват високо от клиентите, се разглеждат като водещ фактор и за привличане на нови клиенти. Възнаграждаването на лоялността е средство за задържане на клиентите. По-високата лоялност, особено от страна на високостоятелните клиенти, превишава по значение по-високите разходи по програмите за лоялност.

– Стимулиране на клиентското самообслужване – банките следва да подобряват процеса на предоставяне на информация, съвети и обучение на клиентите си и да ги насърчават към самостоятелно обслужване чрез технологични платформи, пакети от продукти и др.

Заключение: необходимост от разработване на клиентоцентричен бизнес модел

Изграждайки визията си за своето бъдеще, банките трябва да се съобразяват с променящия се баланс на силата. През последните години банкирането на дребно в глобален мащаб е подложено на влиянието на различни фактори, които водят до: силен натиск върху маржовете; слаб или липсващ растеж; неблагоприятна обкръжаваща среда; интензифициране на конкуренцията и нарастваща заплаха от новонавлизащи пазарни субекти; нарастващи разходи в резултат на промени в регулацията; натиск от страна на клиентите за по-висока прозрачност и качество на обслужването и много други.

Мениджърите на банковите институции като правило насочват вниманието си към финансовите лостове за справяне с влошаващите се резултати, пренебрегвайки напълно или частично маркетинговите лостове. А именно те могат да станат основа за „преобръщане“ на неблагоприятните процеси и състояния.

Основен извод, който можем да направим от проучванията и анализите си, е, че най-същественният „дефект“, който застрашава банковите институции сега и в бъдеще, е липсата на клиентоцентричност в дейността им.

Основание за подобно твърдение ни дават няколко аргумента:

➤ Съвременните банки не познават много добре своите клиенти, което е абсурдно, при положение, че разполагат с

огромни бази от данни за тях. На продуктово равнище се осъществяват клиентски анализи – издателите на карти например анализират стойността на своите клиенти и техния потенциал, проследяват поведението им в разходите и таргетираат конкретни оферти. Независимо от това, повечето изпращат на клиентите си разнообразни оферти, надявайки се те да „кльвнат“ и на тях. Малко са тези, които анализират клиентските депозитни сметки, проследяват преломните събития, промените на работната заплата и други постъпления и на тази основа – предлагат силно таргетираны оферти на клиентите си.

- Голяма част от банките поддържат твърде широк портфейл от продукти със слаба диференциация помежду им и често – неразличавани и недооценявани от клиентите. Това е свързано с високи операционни, технологични, регулаторни разходи и с риск.
- Клиентите ясно предефинират и заявяват своите нужди: омниканален достъп, повишена сигурност и гаранции, улеснено използване на продуктите, интегриране на продукти в пакети, таргетиране на всеки клиент като самостоятелен сегмент. Те очакват от своята банка да „взема присърце техните нужди“, а не да ги бомбардира с продуктови оферти (много често – напълно неуместни).

Клиентоцентричният модел означава задълбочено и всестранно разбиране на финансовите нужди на клиентите и на променящото им се поведение, както и предлагане на подходящи решения в подходящото време. Банковите институции трябва да имат яснота относно това кои са техните целеви клиенти и каква стойност им предлагат, кои конкурентни предимства ги отличават от останалите доставчици на пазара. Това е свързано с необходимостта от перманентно придо-

биване, интегриране, анализ на клиентска информация от външни и вътрешни източници и сегментиране в реално време на клиентската база; намаляване на сложността на продуктовия портфейл; проектиране на основните процеси и системи от клиентска гледна точка и на тази основа – разработване на всички системи, операции и модели на обслужване.

Областите, които изискват приоритетно действие в близко бъдеще, са: перманентно събиране и анализ на данни за клиентите; сегментиране на клиентската база в реално време; оценка на показателите за банковите резултати и добрите практики от клиентска гледна точка; създаване на условия за повишаване на клиентския избор при конфигуриране на продуктовете атрибути, включително цената; използване на социалните медии за наблюдение върху клиентските предпочитания и нива на удовлетвореност; предлагане на „микс“ от канали за самообслужване и за персонална взаимовръзка; създаване на гъвкаво и улеснено продуктово портфолио, адаптирано към клиентските сегменти, а също и други организационни промени.

Цитирани източници:

Младенова, Г., 2010. Маркетинг на финансовите услуги. София: УИК.

(Mladenova, G., 2010. Marketing na finansovite uslugi. Sofia: UIK.)

Banking 2020: As the Storm Abates, North American Banks Must Chart a New Course to Capture Emerging Opportunities, Accenture, 2014. Available at: www.accenture.com

Customer Loyalty in Retail Banking: What it Takes to Make Loyalty Pay Off. 2013. Bain & Company Inc. Available at: www.bain.com

Durkin, M. G., B. Howcroft. 2003. Relationship Marketing in the Banking Sector: the Impact of

Икономическо развитие

- New Technologies. Marketing Intelligence and Planning, 21/ 1, pp. 61-71.
- Experience Radar 2013 – Lessons from the U.S. Retail Banking Industry. 2013. PwC, Available at: www.pwc.com
- Five Forces Shaping the Banking Industry. Preparing for the Economic Recovery. 2014. ATKearney. Available at: www.atkearney.com
- Future Factors. How Regulation, client expectations and Technology are transforming Retail Banking. 2014. The Economist Intelligence Unit Limited, Available at: www.eiu.com
- Global Consumer Banking Survey 2014: Winning Through Customer Experience. Ernst & Young. 2014. Available at: www.ey.com
- How to Create an Entirely Differentiated Customer Experience. 2011. ATKearney. Available at: www.atkearney.com
- Kocourek, P., S. Burgess, P. Hyde, A. Kamra, A. Bhasin. 2003. Implementing the Customer-Centric Bank: The Rebirth of the Forgotten Branch. Booz Allen Hamilton.
- Mullineaux, D., M. Pyles. 2010. Bank Marketing Investments and Bank Performance, Journal of Financial Economic Policy, Vol.2, Iss. 4, pp. 326 – 345.
- NGDATA 2014 Consumer Banking Survey.2014. Available at: www.ngdata.com
- Rebooting the branch: Reinventing branch Banking in multichannel, global environment, 2003. PwC, Available at: www.pwc.com
- Retail banking 2020. Evolution or Revolution? PwC, 2014. Available at: www.pwc.com
- The Customer Takes Control: Global Consumer Banking Survey. 2012. Ernst & Young. Available at: www.ey.com
- The New Digital Tipping Point. 2014, PwC, Available at: www.pwc.com/digitaltippingpoint
- Voice of the Customer. Time for Insurers to Rethink their Relationships: Global Consumer Insurance Survey 2012. 2012. Ernst & Young. Available at: www.ey.com