НАРАСТВАЩАТА СИЛА НА КЛИЕНТИТЕ ВЪВ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕТО ИМ С БАНКОВИТЕ ИНСТИТУЦИИ

доц. д-р Галина Младенова
УНСС

THE GROWING POWER OF BANK CLIENTS AND ITS IMPACT ON RETAIL BANKING

Assoc. Prof. Galina Mladenova, PhD
UNWE

Анотация: *Една от глобалните тенденции в банкирането на дребно, която представлява сериозен фактор за неговата промяна през последните години, е нарастващата сила на клиентите във взаимодействието им с търговските банки. В доклада се представят и анализират доказателства за по-голямата власт на банковите клиенти и се извеждат възможните насоки, в които следва да се променя банкирането на дребно, за да се отговори на предизвикателството.*

Ключови думи: *маркетинг, банкиране на дребно; поведение на банковите клиенти; управление на взаимоотношенията с клиентите*

Abstract: *Nowadays, growing power of bank clients is one of the most significant global trends that radically has changed retail banking. This study aims to highlight and discuss the main aspects of changing bank customers' behavior and to reveal the ways in which retail banking management could react to the challenge.*

Key words: *Marketing, Retail Banking; Bank Customer Behavior; Customer Relationship Management*

Множество различни фактори и събития стоят в основата на еволюцията на банкирането на дребно през последните двадесет и пет години. Средата[1] (глобална и локална), в която оперират банковите институции, се характеризира с повишена сложност и динамика в резултат от различни резки промени, които засягат многостранно банкирането и разрушават наследени системи, представи и поведение. Става дума за феномен, който може да се нарече „конвергентно разрушение", в резултат на който банковата индустрия се преобразува радикално. В голяма степен бизнес успехът сега и в бъдеще зависи от осъществяване на гъвкав и проактивен мениджмънт, от промяна на бизнес моделите и постигане на задвиженост от клиентите (клиентоцентричност). Банките следва да идентифицират всички тези „разрушителни" фактори, които формират новия банков „пейзаж", да ги оценяват от гледна точка на тяхната релевантност и да се фокусират върху онези от тях, които са най-значими в бъдещ контекст.

[1] През последните пет години след световната финансова и икономическа криза се засилва значението на локалните фактори в банкирането на дребно.

Сериозните структурни промени, протичащи във финансовите институции, са резултат от влиянието на разнообразни вътрешни и на външни движещи сили, сред които можем да посочим[2]:

- „Затягаща се“ банкова регулация (особено след сериозното „разклащане“ на банковите системи в резултат на кризата 2008-2010 г.) – новите правила са насочени към повишаване на изискванията към капиталовата адекватност и към други измерители на финансовото състояние на търговските банки, което в крайна сметка води до нарастване на разходите им;
- Скромни икономически перспективи за растеж и продължаващ „натиск“ върху маржовете;
- Продължаващи процеси на банкова консолидация, осигуряващи неограничен растеж (A&M);
- Технологични пробиви – дигитализация на всички функции и операции, в резултат на което става бързо предефиниране на информационните потоци и начините, по които си взаимодействат институциите и клиентите. Фокусът върху използването на дигитални технологии, подобно на другите тенденции, може да създава както възможности, така и рискове. Новите технологии слагат край на ерата на физическия мащаб в банкирането на дребно (предлагане на пълна гама от продукти; приоритетно развитие и използване на физически канали за продажба и доставка, нарастване на клиентската база чрез постоянен приток на нови клиенти) и банките в днешно време, а и в бъдеще, не биха могли да побеждават единствено чрез размер и операции. В основата на бъдещия успех стои намирането на иновативни пътища за подобряване на клиентското изживяване и за адаптиране към пазарните промени.
- Промяна на човешкия капитал и усложняване на процеса на управлението му;
- Отраслова конвергенция между банки и други играчи в области като разплащания, телекомуникации и продажби, водеща до създаване на нова конкуренция и иновативни пътища за правене на бизнес;
- Интензивно навлизане на нови играчи, както от самия сектор, така и извън традиционния банков сектор;
- Нарастваща сила на клиентите във взаимодействието им с банковите институции.

Следователно банкирането на дребно днес се сблъсква със значителни трудности при осигуряване на растеж и рентабилност. Ерозиралото клиентско доверие, бавното икономическо възстановяване, натискът върху маржовете от страна на конкурентни фактори и регулация са сред основните причини за днешните трудности.

В настоящия доклад се извеждат основните аспекти на проявление на последната от посочените по-горе тенденции в банкирането на дребно. Анализите и изводите се базират на вторични данни от редица глобални изследвания, осъществени през последните пет години.

Както споменахме по-горе, банкирането на дребно е в процес на радикална промяна. Тази промяна не е предизвикана от възходите и спадовете на пазара, а най-вече от нарастващата сила на клиентите и от регулаторните промени. Днешните клиенти са силно свързани помежду си, по-ясно изразяващи мнението и повлияващи си взаимно, по-информирани и претенциозни откогато и да било преди. Банковите клиенти в наше

[2] Част от посочените фактори са представени по-подробно в: Младенова, Г. Глобални тенденции в банкирането на дребно и маркетинговата им проекция в бъдещето. Икономически и социални алтернативи, 2015, бр.2, с. 35-51.

време не търсят само място за парите си – те искат да бъдат разбрани като хора със специфични нужди, търсят финансови съвети и напътствия, удобство, прозрачност и доверие, компетентно решаване на проблемите им. Съвременната банка, по думите на Б. Кинг (King, B., 2012), вече не е „някъде, където клиентът отива, а нещо, което прави".

Фундаментална тенденция, която засяга всички области на банкирането на дребно е нарастването на силата на клиентите във взаимодействието им с банките, т.е. клиентите започват да контролират в по-голяма степен взаимовръзката „клиент-институция". Основание за подобен извод намираме в засилената клиентска мобилност (смяна на банки и увеличаване броя на обслужващи 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 се съобразят с тази тенденция и да овластят в по-голяма степен клиентите си, променяйки изоснови взаимодействието си с тях. Необходимо е да се променят в посока на предлагане на по-голям избор и гъвкавост на клиентите си, интегриране на продукти и канали (омниканален достъп) и персонализиране на обслужването, т.е. кардинално да преустроят своя бизнес модел около клиентските нужди. Даването на по-голяма власт на клиентите безспорно създава доста неудобства, но в дългосрочен план води до устойчива възвръщаемост.

Анализът на данните от различни глобални изследвания посочва началото на нова ера в банкирането на дребно, задвижена от клиентите и клиентското поведение и от промените в бизнес моделите. Кои са предпоставките за нарастващата сила на клиентите във взаимоотношенията им с банковите институции?

1. Нарастване на осведомеността и взаимното повлияване между банковите клиенти

Увеличава се 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 преразгледат своите комуникации и да направят преход от „изтласкваща" (push) към „издърпваща" (pull) стратегия, в т.ч. реклама „от уста на уста" и използване на доволните клиенти като поддръжници и застъпници. Аргументи за подобно твърдение ни дават редица глобални и регионални проучвания (Accenture, 2014; Capgemini, 2015; Bain & Company Inc., 2013; PwC, 2013, 2014; ATKearney, 2011, 2014; Ernst & Young, 2012, 2014; NGDATA, 2014), стигащи до следните изводи:

- Почти две трети от банковите клиенти в Европа при търсене на информация на първо място се обръщат за съвети от 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, позначими 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 подсилва „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 се прогнозира, че социалните медии ще се превърнат в основна медия за връзка, въвличане, информиране и разбиране на клиентите, а така също – 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 на бизнеса. Европейските банкови клиенти използват социалните медии за следните цели: информиране и научаване повече за нови продукти и услуги (31%); достъп до сметките (24%); споделяне на мнения и препоръчване на впечатлили ги банкови оферти (21%); коментари за качеството на продуктите и обслужването (20%).
- Технологичните средства (таблети, смарт телефони) дават възможност за бързо информиране и сравнения, за по-голяма прозрачност по отношение на цените, което също е фактор за повишаване на силата на потребителите. Традиционните банки, предлагащи пълно обслужване, са изправени пред риска да бъдат „надхитрени“ от дигитално ориентираните конкуренти. Тези конкуренти, насочвайки фокуса си върху най-добро обслужване на клиентите, могат да оперират и да се адаптират по-бързо, създавайки нови инструменти и услуги, които се превръщат в стандарти.

Следователно, съвременните клиенти са много по-добре осведомени за предлаганите банкови продукти, могат да правят по-лесно собствени проучвания, сравнения и избор, да си повлияват взаимно, което в крайна сметка подсилва възможността за често „превключване“ между различните институции.

2. Увеличаване на конкурентната заплаха от алтернативните продукти на небанкови компании[3]: предоставяне на по-голям избор на клиентите

През последните няколко години нараства търсенето на алтернативни финансови посредници при задоволяване на финансовите нужди и се наблюдава пренасочване на част от банковите клиенти към тях. Независимо, че банките продължават да играят основна роля в предлагането на широк кръг от финансови продукти (табл. 1), в Северна Америка и Западна Европа агресивно си пробиват път алтернативни доставчици. Интернет и технологичните компании си осигуряват значително присъствие при картовите продукти и разплащанията.

[3] Става дума за Интернет/ технологични компании като Google, Amazon, Apple, PayPal, търговски вериги, търговци на дребно, телекоми и др. През 2014г. PayPal има 162 милиарда активни дигитални сметки; Starbucks – 13 милиона потребители с 1 милиард долара приходи от мобилни разплащания; P2P доставчикът lendingclub.com е предложил 6.2 мрд. долара под формата на потребителски заеми към септември 2014 г.

Таблица 1. *Ползвани финансови продукти от различни компании (%) – 2015 година*

	Разплащателни сметки	**Кредитни карти**	**Кредитни продукти**	**Ипотечни продукти**
Основна банка	77.1	62.1	59.6	52.5
Друга банка	18.0	20.5	23.8	25.4
Друга финансова институция	4.9	8.6	12.9	16.2
Агент/ брокер	0.0	3.4	3.7	5.9
Интернет / технологична фирма (Google, Amazon, Apple, PayPal) / супермаркет/ търговец на дребно / телеком/ друго	-	5.4	0.0	0.0

Източник: Capgemini Financial Service Analysis 2015, 2015 Retail Banking Voice of the Customer Survey, Capgemini Global Finance Services

Високотехнологичните компаниите като цяло правят значителен пробив и са в състояние да разрушат традиционния банков пазар. Потенциалът на тези небанкови играчи да пренаредят банковия пазар произтича от:

- Тяхната гъвкавост и приспособимост към пазарната ситуация;
- Способността им да разработват и да прилагат новите технологии;
- Способността им да управляват по подходящ начин базите от данни и да получават „прозрения“ за клиентите;
- Способността им да разработват несложни предложения, улеснявайки в голяма степен клиентите;
- Заемане на трайно място в сърцата и умовете на потребителите – често те вече са се доказали в други сектори и успяват да пренасочат собствените си клиенти към предлаганите от тях финансово-посреднически продукти;
- Предлагане на технически устройства и услуги, които потребителите възприемат като естествена част от ежедневието си;
- Висока степен на удобство (самите банкови мениджъри оценяват услугите, предлагани от технологичните фирми, като по-удобни в сравнение с услугите на банките);
- Наличие на по-добър усет за клиентското изживяване и за начините, чрез които да го оптимизират;
- Използване на експертизата си в иновациите, за да „преоткрият“ банкирането и да го поведат по съвършено нов път;
- Не са подложени на толкова силен натиск от регулаторно-нормативна тежест и наследени бизнеси и др.

Следователно, бъдещите стъпки, които тези компании могат да предприемат за навлизане/разширяване на позициите си в банковия сектор, представляват огромно предизвикателство пред традиционните банкови институции.

3. Нарастване на изискванията на клиентите по отношение на банкирането на дребно: търсене на позитивно изживяване и по-висока клиентска стойност

Клиентите предефинират правилата на играта: с повишаване на равнището на тяхната осведоменост и опит, те изискват от своята банка по-висока отзивчивост и прозрачност. Множество изследвания (Accenture, 2014; Capgemini, 2015; Bain & Company Inc., 2013; PwC, 2013, 2014; ATKearney, 2011, 2014; Ernst & Young, 2012,

2014; NGDATA, 2014) стигат до заключението, че банковите клиенти очакват по-ниски разходи и по-добро обслужване, т.е. позитивно изживяване при всеки контакт с институцията и получаване на по-висока клиентска стойност (customer value). Конкретните изисквания, с които следва да е съобразено банковото предлагане са:

- Топ приоритет за банковите клиенти е подобряването на цената. Цената остава ключов фактор за клиентската удовлетвореност (за по-голяма част от сегментите) и може да се разглежда като основно средство за намаляване на „текучеството“ 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 – 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 те намират – да се отчитат преломните моменти от жизнения цикъл на клиента. Управлението на оплакванията и начините на разрешаване 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 продукти, 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 състоятелните клиенти, превишава по значение по-високите разходи по програмите за лоялност.

4. Нарастване на мобилността на банковите клиенти

През последните години ясно се вижда, че клиентите стават по-малко лоялни към основната си банка и се увеличава броят на използваните от тях банки. Резултатите от глобални проучвания на клиентското поведение (Ernst and Young, 2012) напълно потвърждават тази тенденция:

- Делът на клиентите, ползващи само една банка се понижава от 41% през 2011 на 31% през 2012. Респективно нараства делът на клиентите, които са обслужвани от три и повече банки – от 21% през 2011 година на 32% през 2012, т.е. може да се говори за налагащия се поведенчески 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 е още по-очевидна и произтича от търсенето на диверсификация на риска, от процесите на навлизане на глобални играчи и консолидация на банките.

- Нараства делът 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 2011г. 7% планират смяна, а през 2012 година техният дял се повишава до 12% (Ernst and Young, 2012). Сред най-важните причина за подобно решение са неудовлетвореността от високите такси (50%), лошото обслужване в клоновете (31%); лошите лихвени проценти (30%).

Някои от основните причини за „превключване“ между банките са представени в таблица 2 и таблица 3.

Таблица 2. *The Boston Consulting Group: причини за „превключване“ между банките*

	Причини за „напускане“ (закриване на сметки)	**Причини за „присъединяване“ (откриване на сметка)**
Неефективни реклами и маркетинг	10%	26%
Неатрактивен имидж	14%	36%
Незадоволителен продажбен подход/ липса на помощ	16%	44%
Неудобни канали	17%	49%
Лоши продуктови предложения	21%	54%
Необосновано ценообразуване	32%	55%
Лошо клиентско обслужване	35%	58%

Източник: Andy Maguire, Nan DasGupta, Richard Helm, Ian Wachters, Ian Walsh, Nicole Monter, The Boston Consulting Group, Customer-Centricity in Retail Banking, March, 2012

Таблица 3. *Ernst & Young: причини за „превключване“ между банките*

	Причини за закриване на сметки:	**Причини за откриване на сметки:**
Клиентско изживяване	33%	41%
Такси/ лихвени нива	32%	30%
Удобство от пълно обслужване на едно място	28%	29%
Разположение на клоновете/ офисите	18%	26%
Достъп до клонове и банково обслужване	17%	28%
Информация от приятели и познати/ семейство	7%	13%
Решения за откриване/ закриване на клонове	6%	5%
Информация от публикации или реклама	5%	9%
Други	8%	7%

Източник: EY Global Consumer Banking Survey 2012: Winning through Customer Experience

Способността на банките да задържат клиентите си и да правят кръстосани продажби стои в основата на тяхната рентабилност. Също така ключов фактор е и способността да се култивират лоялни клиенти, които да препоръчват банката на други и по този начин – да водят до намаляване на разходите за привличане на нови клиенти. Както става ясно от таблица 4. по отношение на тези аспекти на клиентското поведение се наблюдават неблагоприятни промени (Capgemini, 2015).

Таблица 4. *Промяна на основни аспекти в поведението на банковите клиенти: 2015 спрямо 2014г.*

	Не е вероятно	Вероятно
Задържане / ще останат клиенти на банката през следващите 6 месеца	+6.3%	- 4.1%
Препоръчване на банката	+8.7%	-3.6%
Покупки на други продукти от същата банка	+20.6%	-16.5%

Източник: Capgemini Financial Service Analysis 2015, 2015 Retail Banking Voice of yhe Customer Servey, Capgemini Global Finance Services

Следва да изтъкнем, че най-висока е вероятността за смяна на банката сред клиентите, отнасяни към У поколението. Тъй като богатството и влиянието на тези клиенти нараства и ще нараства в бъдеще – тенденцията към висока мобилност може да е от съществено значение за рентабилността. Напускането на една банка и откриването на сметки в друга е много по-лесно в днешно време откогато и да било. Намаляване на склонността към препоръчване е контрапродуктивно и е показателно за равнищата на клиентска удовлетвореност.

5. Ниски равнища на клиентско доверие

Независимо, че след кризата клиентското доверие по отношение на банките се повишава, банките трябва да се стремят да печелят по-високи нива на клиентско доверие, за да задържат своите клиенти, да разширяват бизнеса си и да формират клиентска лоялност. Недоверието води до съществени промени на потребителското поведение, в т.ч. до колебание, отлагане на неспешни покупки, търсене на други 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 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 банките е необходимо клиентите да повярват, че банките действат в техен интерес.

Възстановяващото се доверие в банковата система помага на финансовите институции за тяхното стабилизиране и разширяване на взаимоотношенията с клиентите. Сериозни бизнес възможности се създават от клиентите, които са „застъпници“ на дадена институция, т.е. тези, които заявяват, че е силно вероятно да препоръчат своя основен финансов доставчик на други лица (Ernst & Young, 2012). Още повече, че за 85% от респондентите основен финансов доставчик е банкова институция. Осъзнавайки ролята на референтната сила на собствените клиенти, банките следва да разбират ясно по какъв начин да превръщат клиентите си в свои застъпници. Според цитираното по-горе изследване за 68% от клиентите, които имат пълно доверие в основния си финансов доставчик, е силно вероятно да го препоръчат на други, а 27% от тях – вероятно биха препоръчали. При клиентите, декларирващи средно равнище на доверие в обслужващата финансова институция – 20% и 50% съответно. При тези с минимално или липсващо доверие – 3 и 13 процента. Някои от основните фактори за постигане на високи нива на доверие са посочени в схема 1. От нея става ясно, че положителният опит на клиента във взаимодействието му с банката е жизненоважно за осигуряване на доверие и растеж. Макар че общата финансова стабилност на дадена институция е основ-

ното, което определя доверието на клиентите в обслужващата ги институция, „начинът, по който ме третират“ е втори по важност фактор. Важни елементи на клиентския опит са комуникациите, качеството на получаваните съвети, реакцията на оплаквания и др.

Схема 1. *Фактори, влияещи върху доверието на клиентите в банковите институции*

Източник: EY Global Consumer Banking Survey 2012: Winning through Customer Experience

Подобряване на изживяването и опита на клиентите е ключ към постигане на растеж. Основната причина да се откриват или закриват сметки е опитът на клиентите с обслужващите финансови институции. Опитът не само задейства доверието, насърчава референциите, но и „количеството“ бизнес, което клиентите доверяват на институциите.

Заключение

Много търговски банки вече са стигнали до извода, че приемането на клиентоориентиран подход в управлението им може значително да подобри тяхната способност да се диференцират, да подобряват задържането на клиентите, както и да повишават дългосрочните си финансови резултати и позиция. Предвид високите препятствия пред които са изправени банките днес, тези институции, които не съумеят да осъзнаят и приемат важността на клиента могат да изостанат и да бъдат изместени от по-активни конкуренти, т.к. като надпреварата за пазарен дял се интензифицира. Сред областите, в които следва да се действа приоритетно през следващите пет години можем да посочим: прецизно настройване на системата за събиране на данни за клиентите; оценка на показателите за банковите резултати и добрите практики от клиентска гледна точка; създаване на условия за повишаване на клиентския избор при конфигуриране на продуктовите атрибути, включително цената; използване на социалните медии за наблюдение върху клиентските предпочитания и взаимодействие; осъществяване на сегментиране на клиентите и използване на директни форми на комуникация и взаимодействие с тях; предлагане на „микс“ от канали за самообслужване и за персонална взаимовръзка; създаване на гъвкаво и улеснено продуктово портфолио, адаптирано към клиентските сегменти; организационни промени и др.

Литература

1. Младенова, Г., 2010. Маркетинг на финансовите услуги. София: УИК. (Mladenova, G., 2010. Marketing na finansovite uslugi. Sofia: UIK.)
2. Младенова, Г. Глобални тенденции в банкирането на дребно и маркетинговата им проекция в бъдещето. Икономически и социални алтернативи, 2015, бр.2, с. 35-51.
3. 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
4. Capgemini Financial Service Analysis 2015, 2015 Retail Banking Voice of yhe Customer Servey, Capgemini Global Finance Services
5. Customer Loyalty in Retail Banking: What it Takes to Make Loyalty Pay Off. 2013. Bain & Company Inc. Available at: www.bain.com
6. Durkin, M. G., B. Howcroft. 2003. Relationship Marketing in the Banking Sector: the Impact of New Technologies. *Marketing Intelligence and Planning*, 21/ 1, pp. 61-71.
7. Experience Radar 2013 – Lessons from the U.S. Retail Banking Industry. 2013. PwC, Available at: www.pwc.com
8. Five Forces Shaping the Banking Industry. Preparing for the Economic Recovery. 2014. ATKearney. Available at: www.atkearney.com
9. Future Factors. How Regulation, client expectations and Technology are transforming Retail Banking. 2014. The Economist Intelligence Unit Limited, Available at: www.eiu.com
10. Global Consumer Banking Survey 2014: Winning Through Customer Experience. Ernst & Young. 2014. Available at: www.ey.com
11. How to Create an Entirely Different (iated) Customer Experience. 2011. ATKearney. Available at: www.atkearney.com
12. King, B. Bank 3.0. 2012. Marshall Cavendish Business.
13. 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.
14. Mullineaux, D., M. Pyles. 2010. Bank Marketing Investments and Bank Performance, *Journal of Financial Economic Policy,* Vol.2, Iss. 4, pp. 326 – 345.
15. NGDATA 2014 Consumer Banking Survey.2014. Available at: www.ngdata.com
16. Rebooting the branch: Reinventing branch Banking in multichannel, global environment, 2003. PwC, Available at: www.pwc.com
17. Retail banking 2020. Evolution or Revolution? PwC, 2014. Available at: www.pwc.com
18. The Customer Takes Control: Global Consumer Banking Survey. 2012. Ernst & Young. Available at: www.ey.com
19. The New Digital Tipping Point. 2014, PwC, Available at: www.pwc.com/digitaltippingpoint
20. Voice of the Customer. Time for Insurers to Rethink their Relationships: Global Consumer Insurance Survey 2012. 2012. Ernst & Young. Available at: www.ey.com