



# Сегментация на банковите клиенти: проблеми и маркетингови решения

доц. д-р Галина Младенова  
УНСС – София

Пазарната сегментация предоставя на банковия мениджмънт сериозни възможности на основата на задълбочено познаване на клиентските сегменти да се разработят подходящи стратегии за по-ефективно инвестиране.

Както е известно, пазарното сегментиране предполага разделяне на пазара на отделни части, сегменти, характеризиращи се както чрез спецификата на търсенето на потребителите, така и чрез спецификата на предлагането. Целта на сегментирането е да се определи отношението на отделните групи от потребители към конкретен продукт или услуга. Благодарение на подобно разделяне на пазара на сегменти финансовите институции получават възможност да регулират предлагането на услуги в съответствие с потребителите от настоящите и потенциалните пазари и да разработват дългосрочни пазарни стратегии.

Пазарното сегментиране означава анализ на пазарното търсене и диференциране на отделните групи потребители въз основа на предварително избрани критерии. То има важен принос в маркетинговото управление, тъй като помага точно и ясно да се определи пазарната "мишена" и да се формулират маркетинговите цели и начини и ресурси за постигането им. Неслучайно в научната литература пазарното сегментиране се разглежда като „крайъгълен камък“ на маркетинговото управление.

Ползите от добре извършеното пазарно сегментиране могат да се открият в следните области:

➤ Създават се условия за по-задълбочено вникване и разбиране на специфичните

изисквания на банковите клиенти, за по-добра оценка на възможностите и заплахите, пред които се изправя банковата институция в даден по-тесен пазарен сегмент, което от своя страна води до укрепване и засилване на нейните позиции в дадения сегмент и до повишаване на ефективността на маркетинговата ѝ дейност.

➤ Създават се условия за осъществяване на мониторинг върху поведението на клиентите с цел предлагане на най-подходящи оферти, осъществяване на кръстосани и нарастващи продажби (cross-selling и up-selling) и оптимизиране на печалбата по сегменти.

➤ Създават се условия за намаляване на заплахата от конкурентни атаки и от разклащане позициите на институцията на дадения пазар, тъй като в резултат на специалното внимание към потребностите на клиентите в пазарния сегмент се повишава равнището на задържане.

➤ Създават се условия за оптимизиране на стратегиите за съществуващите и новите продукти (продуктови линии) и за рационалното разпределение на ресурсите между тях.

➤ Създават се условия за „израстване“ на клиентите, т.е. увеличаване на рентабилността и придвижването им по сегментационната „стълбица“ и др.

Сегментирането на пазара е сложен и трудоемък процес, изискващ както знания и умения, така и опит при продажбата на финансовите продукти, „пазарен усет“ и интуиция. Целта на сегментирането е не да се определят никакви групи от потребители на даден пазар, а в търсенето на такива потребители, които предявяват или могат да предявят съществено различаващи се изисквания към финансовите услуги. Грешно би било, ако сегментирането на пазара се сведе до обикновен логически и статистически анализ на отделните групи от потребители, без да се търси практическия резултат при продажбата на финансовите услуги. Сегментирането не бива също така да се разглежда като еднократно действие, а като постоянен процес, предвид това, че пазарната ситуация се променя непрекъснато, променят се потребностите и поведението на клиентите, променят се и самите банкови услуги.

В днешно време сегментирането на банковия пазар е не само един от инструментите на маркетинга, то се превръща в ключов - стратегически фактор за постигане на бизнес



успех. По думите на топ мениджър на една от петте най-големи финансови компании в САЩ, „резултатите от сегментирането се използват от всички поделения на нашата компания; сегментацията е ключов елемент за повечето от тях” (Gamble and others, 2005).

В маркетинговата теория има разработени различни методики за разделянето на потребителите в групи, които изглеждат логични и обосновани. По-трудно обаче е реалното приложение на тези методики в практиката и вземането на грамотни маркетингови решения въз основа на тях.

За да „заработи” пазарното сегментиране, на първо място е необходимо използваният сегментационен подход да бъде интегриран в цялостната маркетингова дейност. Практиката показва, че най-често сегментирането се използва единствено за „настройване” на маркетинговите комуникации. Но ако искаме да сегментираме своите клиенти и да си взаимодействаме с тях по различен начин, трябва да информираме за това всички в компанията и да променим стила на работа в различните области – клиентско обслужване, разработване на нови продукти, управление на продуктовия портфейл и т.н. Следователно, сегментирането трябва да се отрази (да засегне) цялостната структура на компанията.

От друга страна, сегментирането подпомага процеса на определяне на самия бизнес на компанията и на това, каква изгода да се извлече от този бизнес и как тази изгода да се разпредели между различните клиентски групи. Наглед простата идея на Уендъл Смит: разделете вашите клиенти на отделни категории и взаимодействайте с тях по различен начин, при практическото си реализиране се оказва доста сложна и предизвикателна.

### **Кои са онези най-съществени проблеми, които възникват в процеса на сегментирането на банковия пазар?**

- Недостатъци на груповото (пакетното) и на демографското сегментиране

Традиционното разбиране за сегментирането е формирано във времето, когато компаниите са били неспособни (поради липсата на подходящи технологии и възможности за управление на бази от данни за клиентите) да разработят ефективен начин за

обвързване на сегментацията с управлението на маркетинговите канали. Поради това повечето компании години наред прилагат групово сегментиране, основаващо се на такива методи за маркетингови изследвания и офлайн анализ на клиентските бази от данни, които в момента на своето извършване вече са остарели. В практически аспект това означава, че голяма част от клиентите, в резултат на общия характер на сегментирането и „задържането” във времето, получават неадекватно предложение, в т.ч. недостатъчно действено рекламно послание, недостатъчно навременно, по несъответстващ им канал, без право да подберат начин за доставка и т.н.

В резултат на груповото сегментиране управлението на взаимоотношенията с клиентите е слабо и недостатъчно ефективно. Наред с това прилагането на подобен подход в днешно време може да доведе до разрушаване на бранда – както е ясно брандът е не само и не толкова продукт, той е опит и отношение. Той е свързан с определено изживяване, която клиентът очаква да получи във всяка точка на контакт с институцията. В този смисъл груповата сегментация губи своето значение – тя трябва най-малкото да е съчетана с качествено управление на данните преди контакта и с техния системен анализ. Аналитичната работа в реално време дава възможност пакетните модели да се трансформират и обновяват съществено. Използваните от съвременните финансови институции системи, било то във филиалите, в кол центровете, в информационните центрове, на уеб страниците и др. предоставят информация в реално време за поведението на клиента и дават възможност да се коригира актуалността на предложението, то да се оформи по най-подходящ и навременен начин.

Съвременни проучвания на сегментационните методи и критерии стигат до извода за ниската полезност на част от тях, в т.ч. и демографските, при разработване на пазара. Независимо от разпространените мнения много трудно могат да се намерят демографски различия между хората, които предпочитат и ползват различни марки в дадена продуктова категория: не съществува никаква разлика между използващите Visa и MasterCard, между притежателите на BMW и Мерцедес и много други примери. В практиката на българските



банки потребителите на банкови продукти традиционно се делят в два основни сегмента: масов и заможен. В масовия сегмент влизат основно граждани на възраст 30-49 години, работещи на пълен работен ден, 58% от които използват интернет. Значително по-високо е потреблението на интернет сред спадащите в заможния сегмент – 92%. Над половината от спадащите в тази група са управители и собственици на фирми. Към момента заможният сегмент обхваща една 6-7% от банковите клиенти, но е във фокуса на финансовите институции, тъй като тези клиенти носят 8% по-голяма доходност от средния клиент, като често са личности, формиращи общественото мнение.

Следователно сегментирането на клиентите по демографски фактор може да се окаже неефективно и подвеждащо. Хората могат да купуват един и същ продукт по свършено различни причини или да купуват различни продукти по една и съща причина.

Изхождайки от подобни изводи следва да си зададем въпроса: струва ли си да вкарваме целевия си пазар в прекалено тесните рамки, основани върху демографски анализ, когато различията между сегментите не са съвсем ясни? Има ли смисъл да се прилагат сложни статистически методи за анализ, за да се достигне до извода, че собствениците на автомобили най-често са потребители на застраховка „Гражданска отговорност“ или че някои от тях предпочитат разсроченото й плащане?

Маркетинговите специалисти трябва да разберат кои сегментационни критерии могат да се използват като диференцираща база. Клиентите, които на пръв поглед изглеждат еднакви като демографски профил, могат да демонстрират свършено различно поведение при покупка на банкови продукти, т.к. вътрешните им желания и нагласи могат да се различават коренно.

Трансформацията към клиентоцентричност изисква бъдещо развитие на текущите клиенти и привличане на нови такива. По-доброто обслужване на клиентите води до увеличаване на удовлетвореността и лоялността и укрепване на резултатите. Когато ресурсите са ограничени, банките дават приоритет на клиентските сегменти с най-голям потенциал за печалба. Но не бива да се пренебрегва факта, че голям потенциал за печалба в дългосрочен план имат и

по-малки нишови сегменти, които често не са текущо атрактивни поради малкия си размер.

Добър пример в това отношение е Royal Bank of Canada (RBC), в която сегментирането се осъществява на три равнища:

➤ „Базова сегментация“ – прави се на основата на демографски критерии, в резултат на което банката идентифицира пет базови клиентски сегмента;

➤ „Стратегическа сегментация“ - прави се на основата на такива критерии като: рентабилност на клиентите, рисков профил, клиентска доживотна стойност;

➤ „Тактическа сегментация“ – преви се на основата на такива критерии като: вероятност за покупка, риск от закриване на сметка / анулиране, честота на използване, предпочитани канали на обслужване и др.

Това детайлно микросегментиране помага да се уловят игнорирани преди това сегменти: на възрастни канадски граждани - пенсионери, прекарващи зимата във Флорида например. Именно за този сегмент банката предлага специално разработени пакетни продукти, включващи отстъпки в таксите, отстъпки при пътуване, лесен достъп до канадски фондове по време на пребиваването в САЩ, консолидирана проверка на сметки онлайн, възможност за предоставяне на канадската кредитна история при ипотеките в САЩ и др. Резултатите от „прицелването“ на банката в този специфичен пазар за последните пет години са: удвояване на продажбите на един клиент, намаляване с 50% на равнището на напускане, увеличаване на нетния доход с 75% и др.

• Сегментирането като стратегически фактор

Добре направеното сегментиране на пазара може да бъде безполезно, ако не съответства на вътрешните компетенции, на вътрешната организационна структура и на конкурентните предимства на компанията.

На основата на сегментирането се получава ясна представа за бизнеса; определят се пазарите; основните сфери на дейност и ключовите вътрешни компетенции (Таблица 1.).



Таблица 1. Сегментиране и стратегия

<b>Основен вид дейност</b>	Стратегия по отношение на основната дейност Използване на сегментирането при разработване на бизнес стратегията; Използване на сегментирането при определяне и промяна на създаваната ценност за клиентите; Използване на сегментирането при създаване на конкурентни предимства
<b>Стратегически инициативи</b>	Стратегически инициативи Използване на сегментирането при разработване на финансовите планове; Използване на сегментирането при разработване на нови продукти; Използване на сегментирането при анализа на отделните инициативи
<b>Организационна структура</b>	Организационна структура Използване на резултатите от сегментирането и разбирането на психологията на клиентите за усъвършенстване на организационната структура с цел подобряване обслужването на клиентите
<b>Действия на пазара</b>	Действия на пазара Използване на сегментирането за концентриране на вниманието върху формиране и запазване на клиентската база

Източник: Paul Gamble, A. Tapp, A. Marsella, M. Stone. *Marketing Revolution: The Radical New Approach to Transforming the Business, the Brand and the Bottom Line*. Cogan Page, 2005.

• Стойностно-ориентирано сегментиране и оптимизиране на каналите на взаимодействие

Базите от данни за клиентите позволяват да се направи пряка връзка между клиентските сегменти и доходността, т.е. да се използва стойностно-ориентирано сегментиране.

Според публикация във Форчън (Fortune, 2002, 15 sept.) в клиентската база (типичния клиентски портфейл) на всяка компания могат да се различат три групи от потребители: неизгодни, изгодни, силно изгодни. В процентно отношение първата и третата категория клиенти заемат по около 20% от портфейла като за различните компании тези проценти могат да варират. По същество в зависимост от тяхната „изгодност“ за компанията се получават три сегмента, които изискват решаването на специфични за всяка група въпроси:

➤ „Силно изгодни клиенти“: Какви мерки да се предприемат, за да се запазят тези клиенти и да се насърчат към интензивно потребление? Как могат да се привлекат повече такива клиенти?

➤ „Изгодни клиенти“: По какъв начин тези клиенти да се стимулират да увеличат своята клиентска активност, т.е. да се държат (да харчат пари) като най-изгодните клиенти?

➤ „Неизгодни клиенти“: Какво да се направи,

за да се намали делът на тези клиенти в общата клиентска база като едновременно с това се осигурява тяхното адекватно обслужване?

За да може да се приложи стойностно-ориентирано сегментиране на първо място следва да се проследят търговските операции и на тази основа да се определят такива променливи като честота на покупките, време на осъществяване на последната покупка, „стойностна“ значимост на закупените продукти и др.

Сегментирането, ориентирано към стойността има още едно съществено предимство: може да се използва като надеждна база за оптимизация на маркетинговите канали. За финансовите институции най-добрият вариант е омниканалната оптимизация, в резултат на която се освобождават значителни средства. Клиент на дадена банка може да отиде в банковия клон, за да обсъди условията на ипотечния кредит, но да предпочита да прави месечните си вноски онлайн. Предлагайки различни възможности, банката е в състояние да пренасочва клиентите си към нискоразходните канали за доставка като се ангажира с някои специални изгоди и повишено качество на обслужването.

При сегментирането на основата на стойността могат да се използват (най-често



комбинирано) различни критерии:

➤ Поведенчески и демографски особености: Кои са те? От какво се нуждаят? По какъв начин действат? Какво купуват? Защо купуват?

➤ Време: проекция на жизнения цикъл на клиента; регулярност и честота на покупките; етап от жизнения цикъл на клиента; избор на канал.

➤ Рентабилност / доходност: дял от портфейла; разходи на всяка покупка; стойност на обслужването.

• Сегментиране по критерий „време“

Все по-актуално в настоящето става използването на методики за сегментиране на пазарите, отчитащи критерия време. Този критерий е особено подходящ за използване по отношение на пазарите, на които клиентите ежегодно или в по-кратки срокове подновяват своите договори – на пазара на депозитни (срочни) продукти, автомобилно застраховане и др.. За много компании променливите, свързани с фактора време излизат на преден план в сегментационната работа, т.к. позволяват ясно да се проследява как се менят клиентите в течение на времето, а така също – през какви етапи преминава осъществяването на покупката. Това дава възможност на маркетинговите специалисти да съсредоточат вниманието и повлияването си върху определени клиенти в подходящия момент и да подобрят сегментирането, отчитайки допълнителни характеристики на клиентската база и отговаряйки на допълнителни въпроси:

➤ Какви характеристики могат да се използват за разграничаване на сегменти в даден момент от време?

➤ Каква е честотата на осъществяване на покупката?

➤ Каква е продължителността на срока на осъществяване на покупките?

➤ Каква е склонността на клиента към осъществяване на покупка в даден момент от време?

➤ Какви потребности могат да се появят у клиента и в течение на какъв последващ период от време?

➤ По какъв начин потенциалната печалба от клиента се променя в течение на времето? Може ли неизгоден в началото клиент да се превърне в клиент с висока стойност за компанията?

Сегментирането по критерия време изисква проследяване и анализ на поведението на клиента след извършване на първоначалната покупка от даден доставчик.

В банкирането на дребно приложението на критерия време в сегментирането на клиентската база е особено подходящо и може да става почти в режим на реално време. Използването на този подход дава по-големи възможности за кръстосани продажби и за повишаване на стойността на клиентите (повишаване на доходността им). Необходим е почти ежедневен (ежеседмичен) анализ на индивидуалните данни за клиентите, получени при всяко взаимодействие с институцията и на демографски данни, събрани или придобити отвън.

От казаното по-горе става ясно, че трудностите в традиционното сегментиране могат до голяма степен да бъдат преодолени чрез използване на бази от данни за реалното поведение на клиентската база. С други думи, не е необходимо изцяло да се отрича досегашната практика, да се представят като взаимно изключващи се „старите“ и „новите“ методи за сегментиране. Значително по-голям потенциал крие съчетаването на данните от класическите маркетингови изследвания с базите данни, регистриращи поведението на клиентите.

**Как да се използва сегментния анализ при „настройване“ на маркетинговите решения?**

За доказване на значимостта на прилагане на сегментен анализ при вземане на маркетингови решения ще използваме резултатите от глобални проучвания на банковите клиенти.

На базата на глобално проучване сред 32 000 клиенти, осъществено от ЕУ, могат да се обособят осем потребителски сегмента, за които е характерно сходство в поведението, очакванията и предпочитанията по отношение на банковите продукти (ЕУ, 2012). Сегментите варират по своята големина, разполагаеми активи, склонност към плащане за по-високо качество (получаване на повече ползи) и др. Независимо, че в изследването са обхванати голям брой страни от всички райони на света, можем да приемем, че идентифицираните сегменти имат универсален характер, т.к. „клиентските предпочитания, изисквания и нагласи не са уникални (специфични) по страни



и региони“ (ЕУ, 2012). Вариациите за различните страни са обусловени от различната степен на важност (ранжиране) на отделните сегменти, което е повлияно от такива фактори като: икономически, политически, регулация и стабилност на банковата система, културни норми, равнище на технологиите и тяхното внедряване, доходи и благосъстояние.

На базата на такива сегментационни критерии като: ползвани банкови продукти; предпочитани канали; нагласи; причини и равнище на доверие; доходи и активи са формирани осем сегмента. Общите демографски и поведенчески характеристики на всеки сегмент са представени в таблица 2.

Таблица 2. Клиентски сегменти в банкирането на дребно: характеристики и поведение

СЕГМЕНТ	ХАРАКТЕРИСТИКИ	ПОВЕДЕНИЕ
<b>Безразлични</b>	Възрастни Нискообразовани Ограничени финансови средства	Ниска поддръжка и доверие в основния доставчик на финансови услуги (PFSP) Ниска мобилност – ниска вероятност за откриване/закриване на сметки <input type="checkbox"/> Ценят удобството (някои он-лайн услуги; АТМ/ клонов достъп)
<b>Балансирани</b>	Скромни активи, релативни на доходите им	<input type="checkbox"/> Ниска мобилност - рядко откриване / закриване на сметки <input type="checkbox"/> Ценят удобството на он-лайн банкирането <input type="checkbox"/> Ценят различните аспекти на взаимоотношението, предлагани от традиционните банки <input type="checkbox"/> Ценят прозрачността на таксите <input type="checkbox"/> Ценят помощта при решаване на проблеми
<b>Търсещи сигурност</b>	По-млади Нискообразовани С ограничени доходи и спестявания	<input type="checkbox"/> Най-вероятно имат доверие и поддържат своята банка, но имат относително малко портфолио от банкови продукти <input type="checkbox"/> Ценят конфиденциалността по отношение на персонална и финансова информация <input type="checkbox"/> Ценят прозрачност на таксите <input type="checkbox"/> Ясно изразено предпочитание към използване на клоновата мрежа за повечето банкови услуги
<b>Глобални новопривлечени</b>	Млади Високообразовани Относително невисоки доходи на домакинството и спестявания, съобразно доходите	„Тежки“ потребители на нови технологии Високо доверие и поддръжка на основния доставчик на финансови услуги (PFSP) Висока мобилност - на второ място по откриване / закриване на сметки Възприемчиви за новости, вкл. по-широк набор от канали и новонавлизащи на банковия пазар, предлагащи нови възможности Възприемат банките като слабо диференцирани в сравнение с алтернативни доставчици
<b>Неудачни и ретроградни</b>	Възрастни Необразовани С ниски доходи на домакинствата и ниски финансови възможности	Най-ниски равнища на доверие и поддръжка на основния доставчик на финансови услуги (PFSP) Най-критични по отношение на своя основен доставчик на финансови услуги и към банковия сектор като цяло Най-редки потребители както на клонова мрежа, така и на отдалечен достъп Най-слабо мобилни, т.к. считат, че всички доставчици са еднакви Високо разпространение на оплаквания, най-често свързани с неочаквани такси или ниска степен на разрешаване на проблемите



<b>Елит</b>	Относително възрастни Високообразовани С високи доходи на домакинствата и активи	Високи равнища на доверие и поддръжка на основния доставчик на финансови услуги (PFSP) На второ място по брой на банковите продукти, които ползват Тежки потребители на он-лайн каналите Ценят използването на средства за лично управление на финансите си Осъществяват он-лайн проучвания
<b>Традиционалисти</b>	По-ниско образовани С ограничени доходи	Най-малък брой на потребяваните банковите продукти, но склонни към по-висока ангажираност при изгодни оферти Предпочитани канали за отдалечено банкиране, но също така – клонова мрежа Използват ATM най-редовно (всяка седмица) Ценят награждането на лоялността
<b>Издигащи се новатори</b>	Млади Високообразовани Високи доходи на домакинствата и инвестиционни активи	Най-високо доверие и поддръжка на основния доставчик на финансови услуги (PFSP) Възприемат банките като слабо диференцирани от други алтернативни небанкови доставчици Ползват най-много продукти Силно мобилни - най-активни в откриване и закриване на сметки Най-вероятно да чувстват проблеми, изискващи помощ - с най-висока възвръщаемост, ако решението на проблема е удовлетворяващо ги Ценят финансовите съвети както персонално, така и по телефона, видео-чат или чрез самообслужване

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

За вземане на подходящи маркетингови решения е необходимо по-задълбочено да се вникне в характеристиките и поведението на всеки един от идентифицираните сегменти.

#### Социодемографския профил

Относително най-многоброен е сегментът „Търсеци сигурност“ (22%), следван от „Традиционалисти“ (15%), „Безразлични“ (14%), „Новопривлечени“ (12%), „Елит“ (11%), „Балансирани“ (10%), „Неудачни и ретроградни“ (10%) и „Издигащи се новатори“ (6%).

В шест от идентифицираните сегменти относителният дял на мъжете е по-голям от този на жените – разликата е най-съществена в сегмент „Елит“, в който мъжете съставляват 57%, а жените – съответно 43% от числеността. Само в сегментите „Традиционалисти“ и „Безразлични“ относителният дял на жените е по-голям от този на мъжете. Тази констатация още веднъж показва, че мъжете са по-активната част от банковите клиенти и аргументира необходимостта търговските банки да

интензифицират усилията си по привличане и задържане на жените като свои клиенти.

„Най-млади“ са сегментите „Издигащи се новатори“, „Новопривлечени“ и „Търсеци сигурност“. Именно в тези сегменти са клиентите, които в близко бъдеще ще формират основната клиентска база и поради това следва да се прилагат всички усилия за тяхното задържане и развитие.

Най-висок е дялът на високообразованите клиенти в сегмент „Издигащи се новатори“ (80%), следван от сегмент „Новопривлечени“ (75%) и сегмент „Елит“ (70%). С най-ниско образование са клиентите в сегменти „Неудачни и ретроградни“, „Безразлични“, „Търсеци сигурност“ и „Традиционалисти“.

По критерий „доход на домакинствата“ водещата позиция се заема от клиентите в сегмент „Издигащи се новатори“, следвани от сегмент „Елит“ и „Балансирани“. Най-ниски доходи на домакинствата са характерни за сегментите „Традиционалисти“, „Търсеци сигурност“ и „Неудачни и ретроградни“.



### Мобилност на банковите клиенти

Опитът от използването на банкови продукти и услуги в ежедневно рутинно поведение и взаимодействието между клиентите им помага да формират информирано мнение и на тази основа – да се сменят използваните продукти и обслужващите финансови институции.

Анализът на данните от изследването показва, че в посочените сегменти се наблюдава известно сходство в поведението, но наред с това ясно се вижда, че клиентите в сегмент „Издигащите се новатори“ и „Елит“ са относително по-активни в откриването и закриването на сметки и в постоянното търсене на най-добри продукти – те ползват най-широк кръг от банкови продукти (и като количество, и като сложност и риск). Поради тази причина поведенческите модели в тези два сегмента са в най-висока степен сходни. Противоположно на тях, само половината от клиентите, попадащи в сегментите „Безразлични“ и „Неудачни и ретроградни“ са правили някакви „движения“ в тази посока. Това не е изненадващо като се има предвид тяхната инерция и споделяното мнение, че при банките липсва диференциация (всички си приличат).

Сравнявайки банковите институции и небанковите такива, в най-голяма степен са склонни да „изневерят“ на банките си „Издигащи се новатори“ и „Новоприсъединили се“. Клиентите в сегмент „Елит“ възприемат банките като различаващи се от небанковите конкуренти, но едновременно с това считат, че предимството им при намиране на нови начини за по-добро управление на клиентските потребности е твърде малко. Имайки предвид високата честота на използване на отдалечено банкиране, банките биха могли да ги задържат, усъвършенствайки тези възможности. Същото е валидно и за „Издигащите се новатори“. Следователно иновативните подходи, чрез които се увеличава удобството за клиентите от тези сегменти може да се „откупи“ във всички сегменти и да позволи по-добро управление на разходите.

### Доверие в банковата институция

Равнищата на доверие в банковата институция са най-високи в сегмент „Издигащи се новатори“ и „Новоприсъединили се“. Именно клиентите, попадащи в тези сегменти, могат да бъдат използвани за повлияване чрез

разпространение на позитивни мнения и препоръки. Наред с това именно при тях се отчита и най-високо равнище на използване на дигитални канали за отдалечен достъп при ползване на банковите продукти. 75% от „Издигащи се новатори“ ползват дигитални канали при средно равнище от 48%. Отдалеченото банкиране вече се превръща в ежедневна практика – 48% средно използват АТМ, он-лайн/ интернет или мобилни канали поне веднъж седмично, стигайки до 75% в отделни сегменти. Едно от най-важните изисквания, което е валидно за всички сегменти, е сигурност на каналите: безопасността за личната информация и защитата на финансовата информация се превръщат във водещи атрибути на избора.

### Използване на отдалечено банкиране

Най-ниско равнище на използване на технологичните канали се наблюдава при „Традиционалисти“, „Неудачни и ретроградни“, „Търсещи сигурност“ и „Безразлични“. Сред предпочитаните технологични канали на първо място са онлайн/интернет каналите в преобладаващата част от сегментите – изключение правят само сегментите „Традиционалисти“, „Търсещи сигурност“ и „Неудачни и ретроградни“, в които най-използваният канал за отдалечен достъп са АТМ. „Ретроградни“, които са и най-малко и з п о л з в а щ и к а н а л и т е с л е д „Традиционалистите“ използват най-много АТМ. Сред причините за неизползване на дигиталните канали се декларират: ниска сигурност, липса на познания за наличните защити, липса на достъп до подобни канали или липса на опит.

За всеки от посочените сегменти са характерни различни приоритети, следователно разработването на сегментни стратегии изисква внимание към очакваните ползи, предпочитанията към каналите, приоритетите, поведението като цяло. Възможностите, задвижени от сегментите и съответно – областите, нуждаещи се от особено внимание от страна на банковия мениджмънт са:

➤ Превръщането на банкирането в несложен и ясен процес чрез прозрачност в ценообразуването, опростяване на офертите и комуникацията, осигуряване на омниканално



обслужване.

➤ Помагане на клиентите да вземат правилни финансови решения в сложната среда чрез осигуряване на повече и по-добри съвети и чрез по-широко използване на данните за клиентите и на дигиталните канали – „овластяване“ на клиентите.

➤ Работа с клиентите при възникване на проблеми и превръщане на банковите служители в застъпници на клиента чрез подобряване на възможностите за управление на клиентските проблеми и оплаквания.

Направените по горе изводи относно ролята на сегментирането и практическата значимост на задълбоченото вникване в поведенческите и отношенческите особености на всеки сегмент се потвърждават и от изследване, осъществено от BAI Research (2012). Идентифицирани са пет сегмента, които обобщено са представени в таблица 3.

Таблица 3. Клиентски сегменти в банкирането на дребно: характеристики и поведение

СЕГМЕНТИ	ХАРАКТЕРИСТИКА	ПОВЕДЕНИЕ	МАРКЕТИНГОВО ПОВЛИЯВАНЕ	
<b>Крайни средни</b>	Средна възраст  Над средния доход	Най-големият сегмент по своя размер - включва почти 40% от банковата клиентела на големите банки. Най-малко доволни от своя основен финансов доставчик и най-объркани по отношение на банковите такси. Посещават клоновете най-рядко от всички останали сегменти Най-склонни да плащат на някой друг да се справя с техните финанси	Осигуряване на последователни и ясни маркетингови послания, включително оповестяване на ценова информация може да резонира с този сегмент.	Биха останали в основната си институция срещу финансови стимули – 57% Биха останали в основната си институция срещу подходящи продукти – 51% Познават предлаганите от основната институция такси – 18% Активно са въввлечени в управление на ежедневните си финанси – 44% Предпочитания към он-лайн канали и канали на самообслужване – 26%
<b>Неангажирани скептици</b>	Втората най-стара по възраст група  Под средния доход	Като цяло в най-малка степен са удовлетворени от финансовите услуги и от основния си финансов доставчик Най-малко вероятни потребители на финансови услуги, и в частност на мобилни такива Най-ниска степен на месечна употреба на повечето канали и на отдалечен достъп Висока концентрация на сметки в други финансови институции, включително в брокерски фирми и други нетрадиционни доставчици	Отворени са за други финансови институции, които могат да примамят недоволните потребители от този сегмент с продукти с аналогични цени и подобро обслужване на клиентите.	Биха останали в основната си институция срещу финансови стимули – 8% Биха останали в основната си институция срещу подходящи продукти - 8% Познават предлаганите от основната институция такси – 9% Активно въввлечени в управление на ежедневните финанси – 14% Предпочитания към он-лайн канали и канали на самообслужване – 9%



**Доволни  
традициона-  
листи**

<p>Най-възрастната група</p> <p>Около средния доход</p>	<p>Като цяло доволни от основната си финансова институция</p> <p>Най-нисък „дял от портфейла“ на тяхната основна финансова институция</p> <p>Най-малко вероятно да консолидират своите продукти в една финансова институция</p> <p>Най-малко вероятно да се възползват от онлайн, мобилни или дебитни услуги</p> <p>Второ място по депозитен потенциал на едно домакинство - очакват голямо разнообразие на предлаганите продукти</p> <p>На второ място по най-висока степен на концентрация в групата на малките общински банки</p> <p>На второ място по най-ниска концентрация в големи национални банки</p>	<p>Това е привлекателен сегмент, тъй като клиентите в него притежават висок потенциал за привлечени средства и най-високите инвестиционни баланси</p> <p>Разработването на широка продуктова гама за задоволяване на тези потребители биха могли да повишат „дела им от портфейла“ и приходите, които да се генерират от тях</p>	<p>Биха останали в основната си институция срещу финансови стимули – 13%</p> <p>Биха останали в основната си институция срещу подходящи продукти – 17%</p> <p>Познават предлаганите от основната институция такси – 92%</p> <p>Активно въввлечени в управление на ежедневните финанси – 83%</p> <p>Предпочитания към он-лайн канали и канали на самообслужване – 27%</p>
<p>Най-младата група</p> <p>Най-ниски доходи</p>	<p>Възприемчиви към финансови институции, които активно упражняват своята дейност с примамливи оферти - по-голяма активност и предлагане на финансови решения</p> <p>Сред най-вероятните потребители на онлайн, мобилни и дебитни услуги – склонни са да ги използват често</p> <p>Независимо, че имат ниски салда по депозити, имат най-голям „дял от портфейла“ в основната финансова институция</p> <p>Потребителите са в такъв етап от живота си, в който общите приходи на домакинство са ниски и е нисък техният депозитен потенциал</p>	<p>Възприемчивостта на тези потребители към новостите, съчетано с техните баланси по всички продукти, прави сегмента привлекателен за обслужване.</p>	<p>Биха останали в основната си институция срещу финансови стимули- 83%</p> <p>Биха останали в основната си институция срещу подходящи продукти - 74%</p> <p>Познават предлаганите от основната институция такси – 54%</p> <p>Активно въввлечени в управление на ежедневните финанси – 92%</p> <p>Предпочитания към он-лайн канали и канали на самообслужване – 64%</p>

**Борещи  
техничари**

се


**Взискателни  
опортюнисти**

Около средна възраст	Тези потребители заявяват най-висока удовлетвореност от своята основна финансова институция	Сегмент с голям потенциал – предоставяне на подходящи инструменти и иновативни продукти	Биха останали в основната си институция срещу финансови стимули – 82%
С най-високи доходи	Сходно на „Борещите техничари“, те са много възприемчиви към примамливи оферти на финансовите институции	Услуги и инструменти, помагачи им да управляват собствените финанси самостоятелно	Биха останали в основната си институция срещу подходящи продукти – 86%
	Добре са осведомени за банковия свят и вземат решения относно своите финанси		Познават предлаганите от основната институция такси – 100%
	Използването на напредничави мобилни и дебитни услуги е по-високо, отколкото в останалите сегменти		Активно въввлечени в управление на ежедневните финанси – 99%
	Най-висок общ депозитен потенциал		Предпочитания към он-лайн канали и канали на самообслужване – 55%

Източник: BAI Research. *The New Banking Consumer: 5 Core Segments and How to Reach Them, BASED ON INSIGHTS FROM BAI Research Study: The New Dynamics of Consumer Banking Relationships, March 2012*

Анализирайки данните от изследването, стигаме до заключението, че най-високо равнище на удовлетвореност от основния си доставчик на финансови услуги декларират сегментите „Взискателни опортюнисти“ и „Доволни традиционалисти“. Обратно на тях, „Крайните средни“ и „Неангажирани скептици“ декларират удовлетвореност, която е под средната (62%). Това рефлектира върху склонността за препоръчване на основния финансов доставчик – очаквано посочилите високи нива на удовлетвореност заявяват готовност да препоръчат обслужващата ги институция на други.

Важно при планиране на маркетинговите дейности е да се има предвид, че едно от изискванията, което е от висока значимост за трите най-привлекателни сегмента („Взискателни опортюнисти“, „Борещи се техничари“ и „Доволни традиционалисти“) е осигуряването на подходящи специалисти за обсъждане на финансовите им нужди. Посрещането на това очакване би дало възможност на банките да постигнат органичен растеж.

На базата на сегментния анализ могат да се направят препоръки за „настройване“ на

маркетинговите действия по сегменти.

#### Крайни средни

Тъй като този сегмент е най-малко удовлетворен от основната си финансова институция, по-активната финансова помощ може да се окаже неприемлива и дори да предизвика обратен ефект. Акцентът следва да е върху маркетинговите комуникации: регулярни и лесно разбираеми маркетингови послания; комуникации, особено относно таксите и процентите, могат да подобрят клиентската удовлетвореност.

#### Неангажирани скептици

При планиране на маркетинговите действия в този сегмент следва да се имат предвид ниските нива на удовлетвореност от всички аспекти на клиентско обслужване в основната финансова институция. Високата степен на използване на небанкови финансови доставчици дава възможност на тези доставчици да постигнат по-голям дял от портфейла на клиентите чрез предлагане на оферти на сходни ценови равнища, но с добавяне на по-добро клиентско обслужване. Поради високата възраст на клиентите в този сегмент продуктите могат да се предлагат като се акцентира върху ниския риск.



### Доволни традиционалисти

Тази група е трудна за повлияване поради ниската възприемчивост на финансови оферти и на напредничави технологии в съчетание с нисък депозитен дял от портфейла. Въпреки това сегментът е привлекателен поради наличието на голям депозитен потенциал на едно домакинство и най-високи инвестиционни баланси. Следователно създаването на широк кръг от продукти за този сегмент може да се отрази положително върху доходите и дела от портфейла, които генерира институцията. Вниманието им може да бъде привлечено от продукти и услуги, които управляват паричните потоци с минимален риск.

### Борещи се техничари

Следва да се отчита, че тази група е с нисък депозитен потенциал и силна чувствителност към цените, но е силно отворена и разбираща от нови технологии. При възможност е необходимо да се въвличат в технологичните иновации и в активности в социалните медии. Поради това, че са най-младият сегмент, включването във всички аспекти на банкирането в този ранен етап и задържането им е важно, т.к. с времето те „израстват“ в други по-привлекателни сегменти.

### Взискателни опортюнисти

Сегмент с най-висок потенциал, което налага банките да отделят специално внимание и да предлагат превъзхождащо обслужване на клиентите от този сегмент. Необходимо е да се предоставят всички релативни инструменти (в т.ч. за он-лайн финансово планиране и мениджмънт на инвестициите) и други иновативни продукти, които да позволяват на клиентите самостоятелно да управляват своите финанси. Поради високата финансова осведоменост, тези клиенти се нуждаят от яснота за продуктите атрибути и такси. Поради това, че този сегмент е в най-голяма степен склонен да консолидира своите финансови продукти в една финансова институция, е подходящо формирането на пакетни продукти с подходящи „награди“.

От разгледаните по-горе примери става ясно, че сегментирането и внимателното „прицелване“ в клиентите е ключов фактор за постигане на клиентоцентричност в

банкирането на дребно. Независимо, че всяка една банка декларира като своя основна ценност развитието на взаимоотношения с клиентите си, повечето третират клиентите като набор от трансакции, като отделни „събития“. Обективът им е настроен към конкретното съприкосновение, а фокусът – твърде тесен. В резултат на това банките имат слаб поглед върху причините, които действително мотивират клиентите да купуват техните продукти и услуги, а още по-малко разполагат информация за нуждите и желанията им занаяпред. За да разберат какво искат клиентите и да увеличават проникването си на пазара те се ориентират към разработването и лансирането на множество нови продукти, опитвайки се да правят кръстосани продажби, независимо от скъпите CRM системи, с които разполагат. Истински клиентоцентричните компании използват сегментен анализ за формиране на широкоогълен поглед върху клиентите си. „Преодолявайки“ маркетинга, насочен към отделното събитие и отделната трансакция, те развиват цялостен и постоянен маркетингов процес на основата на развиващите се съобразно жизнения цикъл промени в нуждите на всеки клиент и използват технологиите, за да индивидуализират подхода си и да създадат превъзхождащо клиентско изживяване.

### Използвана литература:

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

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

Младенова, Г. Глобални тенденции в банкирането на дребно и маркетинговата им проекция в бъдещето. Икономически и социални алтернативи, 2015, бр.2, с. 35-51.

(Mladenova, G. Globalni tendencii v bankiraneto na drebno I marketingovata im proekcia v budesheteto. Ikonomiqeski I socialni alternative, 2015, br.2, s. 35-51)

Младенова, Г. Нарастващата сила на клиентите във взаимодействието им с банковите институции. Доклад на Научна конференция с международно участие „Хоризонти в развитието на човешките ресурси и знанието“, БСУ, Бургас, 12-13 юни 2015.



(Mladenova, G. Narastvashtata sila na klientite vuv vzaimodejstvieto im s bankovite institucii. Doklad na nauchna konferencia, BSU, Bourgas, 12-13.06.2015)

BAI Research. The New Banking Consumer: 5 Core Segments and How to Reach Them, March 2012. Available at: [https://www.bai.org/.../the\\_new\\_banking\\_consum](https://www.bai.org/.../the_new_banking_consum)

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.

Experience Radar 2013 – Lessons from the U.S. Retail Banking Industry. 2013. PwC, Available at: [www.pwc.com](http://www.pwc.com)

Five Forces Shaping the Banking Industry. Preparing for the Economic Recovery. 2014. ATKearney. Available at: [www.atkearney.com](http://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](http://www.eiu.com)

Paul Gamble, A. Tapp, A. Marsella, M. Stone. Marketing Revolution: The Radical New Approach to Transforming the Business, the Brand and the Bottom Line. Cogan Page, 2005

How to Create an Entirely Different(iated) Customer Experience. 2011. ATKearney. Available at: [www.atkearney.com](http://www.atkearney.com)

King, B. Bank 3.0. 2012. Marshall Cavendish Business.

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.

Rebooting the branch: Reinventing branch Banking in multichannel, global environment,

2003. PwC, Available at: [www.pwc.com](http://www.pwc.com)

The Customer Takes Control: Global Consumer Banking Survey. 2012. Ernst & Young. Available at: [www.ey.com](http://www.ey.com)

The New Digital Tipping Point. 2014, PwC, Available at: [www.pwc.com/digitaltippingpoint](http://www.pwc.com/digitaltippingpoint)