

**Професионализмът на банковия персонал като ключов фактор за клиентската миграция в дребното банкиране**

Радина Момчилова

**The Professionalism of Bank Staff as a Key Factor in Customer Migration in Retail Banking**

Radina Momchilova

**Abstract**

*In today's dynamic and technology driven market reality, characterized by increased consumer expectations, classical retail banking faces unprecedented challenges. Offering individualized financial solutions, building long-term relationships with customers and minimizing client migration are key factors in maintaining the leadership position of banks in the market segment under consideration. The research objective in this paper is focused on defining the impact of the bank staff's professional qualities on the decision of customers to remain loyal to their financial services provider or to migrate to a competitive institution. The conducted online survey and the subsequent analysis prove that the professional performance of bank employees is a critical factor that determines the migration attitudes of retail banking clients in Bulgaria.*

*Keywords: customer migration, customer loyalty, banking staff, professionalism, retail banking*

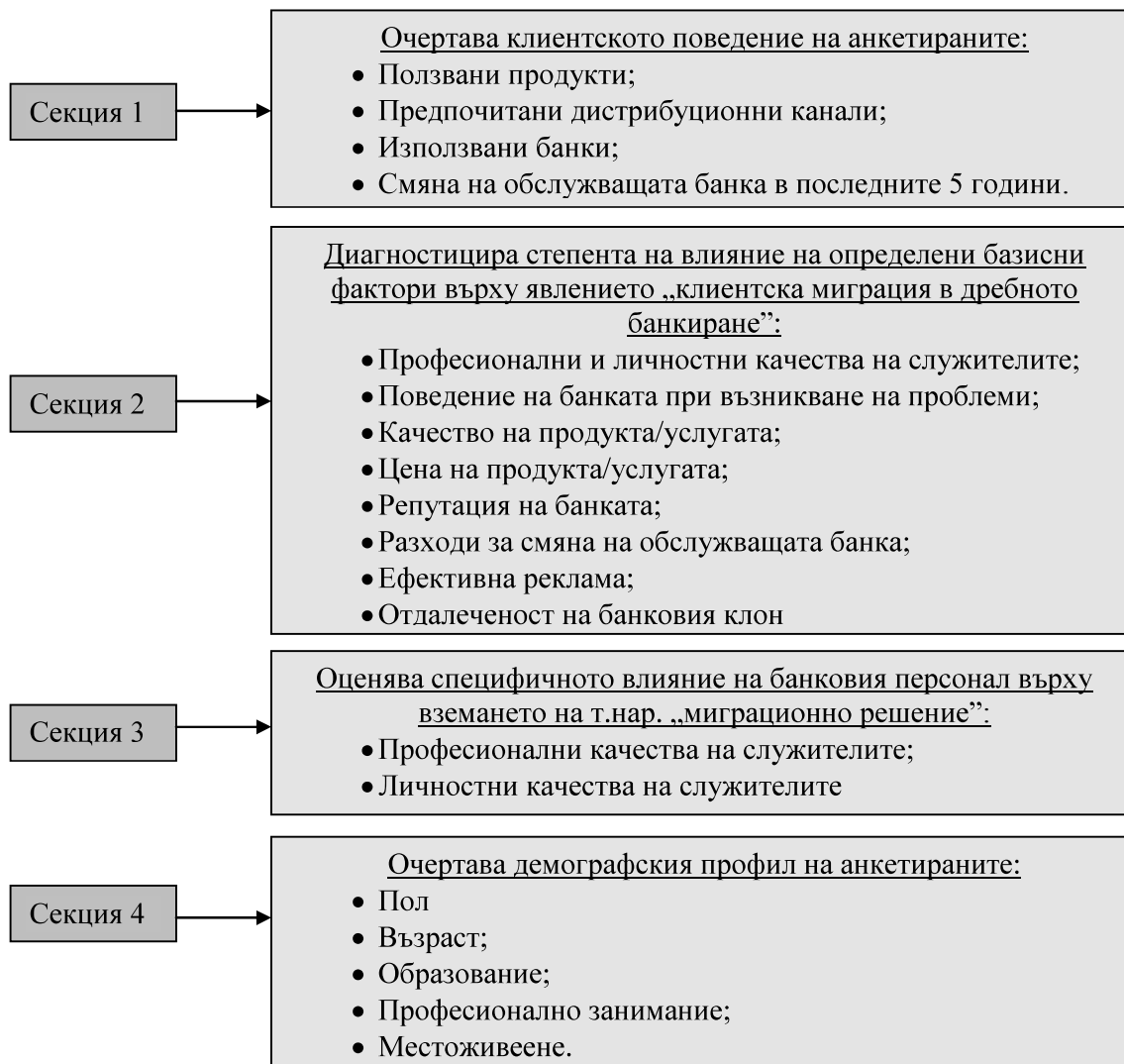
*JEL Code: G21, M31, M59*

**Въведение**

В условията на дигитализирана пазарна среда банките са изправени пред сериозни предизвикателства. В сектора дребно банкиране се наблюдава тенденцията клиентските потребности и очаквания да се променят изключително бързо (Schlich.et.al.;2014), като същевременно е налице сериозен спад в потребителската лоялност и все по-силно изразено желание за миграция към конкурентен доставчик на финансови продукти и услуги (World retail banking report;2015). Водещите консултанти във финансовата сфера препоръчват на мениджмънта на кредитните институции да обръща по-голямо внимание на анализа и разбирането на потребителското поведение и нужди, предлагайки им индивидуализирани продукти и изграждайки доверие между банката и клиента (Schlich.et.al.;2016). Основна роля за постигането на тези цели има банковия персонал, защото служителите са тези които имат пряко влияние върху нуждите и нагласите на потребителите и следователно върху култивирането на удовлетвореност и лоялност (Cognizant;2016). Освен в самия процес на работа на служителите, банките имат нужда от промяна и в самата система по изграждане на кадровия състав. В наши дни се наблюдава тенденцията банковите сътрудници да се превръщат в „универсални играчи” имащи широк кръг от познания не само във финансовата сфера, но и в областта на модерните технологии и маркетинга. За да са успешни, банките трябва да притежават „под ръка” многофункционални служители, готови да се адаптират към променящата се среда и същевременно да спомагат за изграждането на ползотворна индивидуализирана връзка с потребителите с цел минимизиране на клиентската миграция (KRONOS; 2016) . Това показва, че политиката по управление на взаимоотношенията с клиентите трябва да е пряко съгласувана с политиката по управление на човешките ресурси (Campton;2002). Квалификацията, обучението и мотивацията на банковите кадри се определят като ключови драйвъри за професионалното развитие на банковия персонал (Петров, 2009), а то от своя страна оказва въздействие върху ангажираността на служителите към фирмените цели (Akinüi ;2014) – фактор пряко влияещ върху качеството на предлаганите услуги и клиентската удовлетвореност и лоялност (Irfan;2009).

### 1. Методология

Настоящата разработка се основава на анализа на част от данните получени, чрез онлайн анкетно проучване, проведено в периода м.Юли – м.Септември 2018г., в което се използва алгоритъм на платформата Google Drive (*Google Forms*). В изследването вземат участие 443 респондента от цялата страна, а получените резултати са анализирани посредством специализиран статистически софтуер – SPSS. Въпросникът е структуриран в четири основни секции (Фигура 1):



Фигура 1. Структура на анкетното проучване

Тъй като настоящата разработка е фокусирана върху влиянието на професионалните качества на банковия персонал върху миграционните нагласи на клиентите в сектора дребно банкиране, анализът се основава на получените данни от Секция 1,4 и част от Секция 3. Както се вижда от фигурата, в Секция 1 и 4 се подбират общи данни за респондентите. Разделянето на общите въпроси в две секции, се налага поради необходимостта от изтеглянето на демографския панел в края на анкетната карта, което е основно правило в маркетинговите изследвания. Подобно структуриране на проучванията се налага най-вече с оглед максималното задържане на вниманието и интереса на анкетираните (Желев;2008).

Структурата на първата секция от анкетното проучване дава достатъчно пълна информация за клиентско поведение на респондентите, която в последствие предполага възможност за детайлен и мултидименсионален анализ на нагласите им. Тук е важно да се отбележи, че по отношение на изследването на смяната на обслужващата банка, анкетната карта включва серия от въпроси, целящи да установят конкретните причини за вземане на миграционното решение на част от респондентите. Основната цел е да бъдат открити не само случаите на „лоялност” и „миграция” от обслужващата банка, но и казусите на т.нар. „миграция по независещи за клиента причини”, като се обръща и специално внимание на характерния за България случай работодателите да изискват от служителите си да бъдат клиенти на конкретна финансова институция. След тази серия от въпроси, използваният алгоритъм успява да открие мненията на „лоялните”, „мигриралите по собствено желание” и „мигриралите по независещи от тях причини”, като последващия анализ се фокусира върху първите две групи от участници в проучването.

Влиянието на професионалните качества на банковия персонал върху миграционните нагласи и поведение на анкетираните бива оценено, като пред тях се поставя задачата да ранжират степента на въздействие на отделни фактори, свързани с професионализма на служителите, върху тяхното решение да „мигрират” към конкурентен доставчик на банкови продукти и услуги или да останат лоялни на обслужващата ги институция (част от въпросите в Секция 3). За целта се използва класическа 5-степенна скала<sup>1</sup> на Ликерт. Трябва да се отбележи, че самият въпрос изискващ ранжиране на влиянието на професионалните качества на персонала е зададен по различен начин<sup>2</sup>, в зависимост дали респондента е попаднал в категорията „мигрант”, или „лоялен”, което се определя от отговорите му на въпросите от Секция 1. Изследваните аспекти от професионалното представяне на банковите сътрудници са следните:

- Имат/Нямат нужните знания относно предлаганите продукти и услуги;
- Работят бързо/бавно;
- Не допускат/допускат грешки при обработката на транзакции;
- Не допускат/допускат грешки при обработката на документи;
- Обясняват/Не обясняват разбираемо същността на продуктите/услугите;
- Стараят се/Не се стараят да ми разясняват новите технологии в банкирането (банкомати, POS-терминали, онлайн и мобилно банкиране и т.н.);
- Не се затрудняват/Затрудняват се в разбирането на запитванията ми;
- Предлагат/Не предлагат реални и гъвкави решения съобразени с моите финансови нужди;
- Предлагат/Не предлагат адекватни и бързи решения при възникването на проблем;
- Имам/Нямам им доверие по отношение на достъпа им до моите лични данни;
- Имам/Нямам им доверие по отношение на работата им с моите средства.

Последната част от анкетата - Секция 4 съдържа стандартните въпроси, чрез които се изгражда демографския профил на анкетираните (пол, възраст, образование, местожителство и професионална заетост). Специфичният елемент в тази секция е свързан с избора на подход за изграждане на възрастовата структура на респондентите. Вместо стандартното прилагания интервален подход, при който анкетираните се разделят на няколко групи, покриващи един и същи времеви диапазон (напр. от по 10 години), тук респондентите се

---

<sup>1</sup> Степента на въздействие на всеки посочен фактор е ранжирана по следния начин: „Много силно”, „Силно”, „Неутрално”, „Слабо” и „Много слабо”

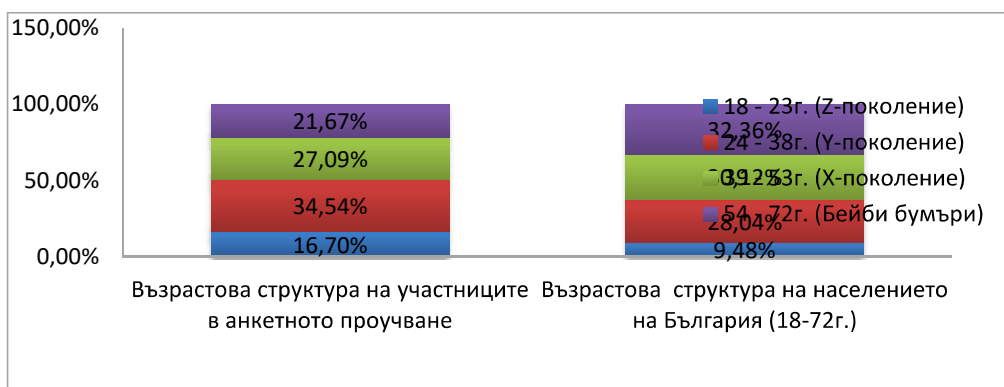
<sup>2</sup> За лоялните потребители, формулировката на въпроса е „Как определяте въздействието на професионалните качества на служителите върху решението Ви да останете лоялен на обслужващата Ви банка?”, а за мигриралите „Как определяте въздействието на професионалните качества на служителите върху решението Ви да смените обслужващата си банка?”

групират на база принадлежността им към някое от поколенията, които формират работната сила в България – т.нар. “Бейби бумъри” (54-72г.), X (39-53г.), Y (24-38г.) и пълнолетните представители на Z-поколението (18-23г.). Хората попадащи във всяка една от тези категории притежават специфични нагласи, стил на поведение и отношение както към работния процес, така и към потреблението на стоки и услуги (в това число и банки)<sup>3</sup>.

Структурирано по този начин изследване дава възможност за задълбочен мултидименсионален анализ на въздействието на професионалните качества на банковия персонал върху миграционните нагласи на клиентите на дребното банкиране в България.

## 2. Анализ на резултатите от изследването

Анализът на получените от анкетното проучване данни следва да започне с обзор на демографската структура на респондентите и тяхното поведение като банков потребител. На Фигура 2 са представени данните за възрастовата структура на участниците в емпиричното изследване, съпоставена с данните от националната статистика.<sup>4</sup>



Фигура 2. Възрастова структура на респондентите на анкетното проучване

Данните показват, че възрастовото разпределение на участниците в емпиричното изследване до голяма степен съответства на това на населението на България, с отчитане на факта, че в проучването са взели участие повече представители от по-младите генерации (Y и Z), за сметка на тези по по-възрастните поколения (X и Бейби бумъри). Случайният подбор на респондентите и електронният характер на самото допитване са обективни предпоставки за по-голяма активност на младите т.нар. „дигитални” поколения. Информацията за останалите демографски признаци изследвани във въпросника (пол, образование, професионално занимание и местоживееене) е представена обобщено в Таблица 1. От представените данни е видно, че участниците в анкетното проучване са предимно висококвалифицирани кадри (82,17% са с висше образование), жени (66,14%), живеещи главно в областните центрове на страната (76,98%). От гледна точка на професионалното занимание на респондентите, преобладават тези заети в частния сектор (57,11%), а тези които са посочили алтернативата „друго” работят предимно в сферата на образованието. Високата образованост и професионалната реализация на анкетираните, предполага рационална обоснованост на посочените отговори, отразяващи взетите от тях решения по отношение на поведението им като потребители на банков продукт и услуги.

<sup>3</sup> За повече информация виж: McCrindle (2012)

<sup>4</sup> В разработката логиката на изложението се базира на мненията на представителите на четирите генерации в трудоспособна възраст (Бейби бумъри, X, Y и пълнолетните представители на Z-поколението) и по тази причина се разглеждат дяловете на отделните групи от населението във възрастовия диапазон 18 – 72г. (НСИ;2018)

Таблица 1. Демографска структура на респондентите

Пол	Мъж				Жена	
	33,86%				66,14%	
Образование	Основно		Средно		Висше	
	0,45%		17,38%		82,17%	
Професионално занимание	Ученик/студент	Държавен служител	Зает в собствен бизнес	Зает в частния сектор	Безработен	Друго
	7,67%	21,44%	8,80%	57,11%	2,93%	2,03%
Местоживеене	Село		Малък град		Областен град	
	4,06%		18,96%		76,98%	

Анализа на данните свързани с клиентското поведение на анкетираните сочи, че най-масово ползваните финансови решения са в сферата на разплащанията – разплащателна сметка и дебитна карта. По отношение на спестяванията и при двата основни продукта (безсрочен влог и срочен депозит) се наблюдава приблизително еднакво потребление – около 20%, като безсрочните влогове се оказват по-популярния продукт сред анкетираните. Спестовните алтернативи се ползват предимно от анкетираните участници, попадащи в по-възрастните поколения (X и Бейби бумъри), докато вариантите за кредитиране са типични основно за представителите на Y-поколението (23 - 38г.). Този факт от своя страна кореспондира както с фазата от живота, в която се намират последните, така и със склонността на тази генерация да „живее на кредит“. Анализът на данните показва също, че по-голяма част от анкетираните ползват повече от един продукт или услуга (най-често срещаната комбинация е „разплащателна сметка“ + „дебитна карта“). Освен ползваните продукти и услуги, друг основен въпрос, спомагащ за диагностицирането на клиентското поведение на респондентите, е този за това колко често те ползват отделните дистрибуционни канали, които кредитните институции предлагат в портфолиото си. Получените резултати сочат, че най-често ползваните и предпочитаните дистрибуционни канали, от страна на участниците в проучването, са тези, свързани с възможностите, които банките предоставят за самообслужване (банкомат, POS-терминал), което кореспондира и с най-често ползваните продукти и услуги, а именно тези свързани с разплащанията. Поради същата причина, следващата по популярност „точка за достъп“ на респондентите до обслужващата ги кредитна институция е онлайн банкирането (в основната си част то е свързано със справки и нареждания на парични преводи). Интересно е да се отбележи, че другият електронен вариант за достъп до банковите продукти и услуги – мобилното банкиране, все още е доста непопулярен сред българските потребители (42,86% от тях никога не са го ползвали). Най-непопулярният сред анкетираните начин за връзка с доставчика им на финансови решения е телефонното банкиране. От анализирания данни може да се направи и констатацията, че въпреки навлизането на модерните технологии и предимно стандартизираният характер на ползваните от респондентите продукти и услуги, филиалът все още запазва ролята си на значително популярен начин за достъп до обслужващата институция – над 40% от анкетираните споделят че посещават банков клон много често или често. Това факт сочи, че въпреки дигитализацията на пазара на финансови продукти и услуги, личният контакт и консултингът все още имат значителна важност за потребителите, особено за по-възрастните и финансово стабилни поколения (X и Бейби бумъри).

По отношение на предпочитаните от анкетираните кредитни институции емпиричното проучване е покрило клиенти на по-голяма част от банковия пазар в България – 92,6% от анкетираните са клиенти на петте най-големи кредитни институции в страната.

Друг важен аспект, свързан с установяването на клиентското поведение на

анкетираните, е въпросът за тяхната лоялност като потребители и миграционните им нагласи. След разглеждането на казусите, свързани с различните причини довели до миграцията на определена част от анкетираните, крайната миграционна структура на участниците в допитването е представена в Таблица 2. В съответствие с поставените изследователски цели и задачи анализът на миграционното поведение и нагласи на участниците в анкетното проучване следва да се съсредоточи върху групите на „лоялните” и на „мигриралите по собствено желание” респонденти.

Таблица 2. Миграционна структура на участниците в анкетното проучване

Група респонденти	Брой	% от извадката
<b>Лоялни</b>	<b>315</b>	<b>71,11%</b>
<b>Мигрирали по собствено желание</b>	<b>92</b>	<b>20,77%</b>
<b>Мигрирали по независещи от тях причини</b>	<b>36</b>	<b>8,12%</b>

Анализът на влиянието на професионалните качества на банковия персонал върху миграционните нагласи на анкетираните следва да започне с оценката на въздействието на разглежданите променливи върху поведението на „лоялните” участници в проучването. Получените емпирични данни сочат, че при респондентите, които не са сменили обслужващата си банка, се наблюдава силна чувствителност към целия набор от разглеждани фактори, което е индикатор, че генерираната удовлетвореност се базира на всички аспекти от професионалното представяне на обслужващите сътрудници. Това от своя страна, може да се разглежда като предпоставка за провокиране на миграционно решение, от страна на банковите потребители, при възникване на проблем с която и да от изброените категории, или с други думи – всеки един компонент от професионализма на персонала в кредитните институции може да доведе до възникване т.нар. „критичен инцидент”, който да провокира желание за смяна на доставчика на финансови решения. Категоричното определянето на факторът, свързан с професионалните качества на банковите служители, който най-силно влияе на лоялността на респондентите, е практически невъзможно, тъй като получените резултати сочат минимални разлики при отделните променливи. При оценката на влиянието на отделните фактори успешно може да бъде приложен методът на средната аритметична величина. Използваната Ликертова скала дава възможност влиянието на всеки един фактор да бъде ранжирано и цифрово, като съответно минималната стойност – „1”, съответства на „много слабо” въздействие на променливата, а максималната стойност – „5” – на „много силно”. Прилагането на средната аритметична дава възможност освен за точно и ясно определяне на променливата с най-силно влияние, така и за лесно сравняване на мненията на отделните групи респонденти. Получените стойности, относно влиянието на професионалните качества върху потребителското решение на лоялните към обслужващата си банка участници в проучването е представено в Таблица 3. Обобщените данни показват, че коректното и търпеливо *обясняване на същността на продуктите* условно може да бъде определен като аспектът от поведението на служителите, който най-силно е оказал въздействие върху решението на анкетираните да не сменят обслужващата си банка. Освен него, ключово значение имат *липсата на допускане на грешки при обработката на трансакции* и *адекватното поведение при възникване на проблем*. Най-слабо респондентите са повлияни от усилията на банковия персонал да им *разясни новите технологии във финансовата сфера*. В Таблица 3 освен обобщените данни за средноаритметичната оценка на въздействието на разглежданите професионални качества на персонала върху решението на анкетираните да останат лоялни на обслужващата ги банка, е представено и осредненото мнение на всяка една от възрастовите групи, взели участие в емпиричното проучване.

Таблица 3. Средноаритметична оценка на влиянието на професионалните качества на банковите служители върху миграционните нагласи на лоялните респонденти (сравнение по възрастови категории)

	Всички лоялни респонденти	18-23г. (Z)	24-39г. (Y)	39-53г. (X)	54-72г. (Бейби бумъри)
Притежание на нужните знания за предлаганите продукти и услуги	4,06	4,27	4,10	4,04	3,83
Бързина на обслужването	4,08	4,14	3,95	<b>4,21</b>	4,02
Липса на грешки при обработката на транзакции	4,11	4,23	<b>4,19</b>	4,10	3,83
Липса на грешки при обработката на документи	4,08	4,25	4,16	4,06	3,78
Разбираемо разясняване на същността на продуктите/услугите	<b>4,13</b>	4,29	<b>4,19</b>	4,01	4,06
Старание за разясняване на новите технологии в банкирането (банкомати, POS-терминали, онлайн и мобилно банкиране и т.н.)	<b>3,75</b>	<b>4,02</b>	<b>3,73</b>	<b>3,82</b>	3,37
Липса на затруднения в разбирането на запитванията	4,03	4,18	4,05	3,92	<b>4,07</b>
Предлагане на реални и гъвкави решения, съобразени с клиентските финансови нужди	3,96	4,27	4,05	3,83	3,72
Предлагане на адекватни и бързи решения при възникването на проблем	4,11	<b>4,34</b>	4,08	4,07	4,04
Формиране на доверие по отношение на достъпа до лични данни	3,84	4,05	3,99	3,91	<b>3,22</b>
Формиране на доверие по отношение на работата с чужди средства	3,95	4,04	3,97	3,96	3,80

От представените стойности става ясно, че при най-младите анкетираните (18-23г.) се наблюдава значително завишена чувствителност към всички професионални качества на служителите, в сравнение със средните за разглежданата съвкупност. Подобна тенденция може да бъде обяснена с факта, че това поколение банкови клиенти все още нямат достатъчно натрупан опит във финансовата сфера и в голяма степен се нуждаят от адекватен консултинг от страна на банковите сътрудници. Също така, типичната за пълнолетните представители на Z-поколението нужда от „получаване на всичко на момента” си проличава и в това, че за тяхната лоялност най-голяма роля има *предлагането на адекватни и бързи решения при възникване на проблем*. Логично също така е, че най-слабо влияние за тях има *разясняването на новите технологии в банкирането*, тъй като тази генерация е характерна с бързото си приспособяване към всяко ново технологично решение. Високи нива на чувствителност към разглежданите професионални аспекти от поведението на банковите служители, макар и по-ниски от тези на най-младите респонденти, демонстрират и анкетираните, които попадат в т.нар. Y-поколение (24-38г.). За тях най-важни се оказват *липсата на грешки при обработката на транзакции* и *разбираемостта на предлаганите продукти/услуги*. Желанието за познания относно характеристиките на продуктите и нуждата от компетентен консултинг, в известна степен може да се обясни с това, че представителите на тази генерация в по-голямата си част вече са високо образовани и финансово независими и тепърва се сблъскват с по-сложни и комплексни банкови продукти и услуги (например жилищно-ипотечни кредити). Тъй като и тази група респонденти попадат в категорията на т.нар. „дигитални поколения” е лесно обяснимо, защо най-малка роля за тяхната лоялност имат *разясненията за работата с новите технологии в банкирането*. Тенденцията този професионален фактор да има най-

слабо въздействие върху потребителската лоялност се наблюдава и при следващата възрастова група – X-поколението. При немигриралите на възраст от 39-53г. се забелязва доста по-занижена чувствителност към представените качества на банковия персонал, в сравнение с предходните две групи, като за тях най-важното е че обслужващите ги служители *работят бързо, не допускат грешки и умеят адекватно да разрешават възникналите проблеми*. Представителите на това поколение имат достатъчен опит с ползването на разнообразни финансови продукти и услуги, което логично обяснява факта, че от всички разглеждани възрастови категории, те най-малко отдават значение на *качественото разясняване на характеристиките на предлаганите финансови решения*. Най-слабо чувствителни към професионализма на банковите служители от всички поколения се оказват Бейби бумърите. За сравнение - силата на влияние на най-важното за тях професионално качество на служителите – *липсата на затруднения при разбиране на запитванията* - е почти еднаква със силата на въздействие на най-маловажния за Z-поколението аспект от професионалното представяне на сътрудниците (*старанието за разясняване на новите технологии в банкирането*). Подобна тенденция може да се обясни с факта, че по правило най-възрастното от разглежданите поколения е значително по-търпеливо и лоялно.

Освен на база на възрастовата категория, анализ на влиянието на професионалните качества на служителите върху решението на респондентите да не сменят обслужващата си банка може да се направи и на основа ниво на образование (отново чрез използване на средноаритметична оценка на въздействието на изброените фактори.) – Таблица 4.

Таблица 4. Средноаритметична оценка на влиянието на професионалните качества на банковите служители върху миграционните нагласи на лоялните респонденти (сравнение по ниво на завършено образование)

	Всички лоялни респонденти	С основно образование	Със средно образование	С висше образование
Притежание на нужните знания за предлаганите продукти и услуги	4,06	5,00	3,92	4,08
Бързина на обслужването	4,08	3,50	4,06	4,09
Липса на грешки при обработката на трансакции	4,11	3,50	3,98	4,14
Липса на грешки при обработката на документи	4,08	3,50	3,91	4,12
Разбираемо разясняване на същността на продуктите/услугите	4,13	5,00	4,13	4,12
Старание за разясняване на новите технологии в банкирането (банкомати, POS-терминали, онлайн и мобилно банкиране и т.н.)	3,75	1,00	3,53	3,82
Липса на затруднения в разбирането на запитванията	4,03	4,50	4,08	4,02
Предлагане на реални и гъвкави решения, съобразени с клиентските финансови нужди	3,96	3,00	3,79	4,00
Предлагане на адекватни и бързи решения при възникването на проблем	4,11	4,00	3,98	4,14
Формиране на доверие по отношение на достъпа до лични данни	3,84	5,00	3,81	3,84
Формиране на доверие по отношение на работата с чужди средства	3,95	5,00	3,94	3,94



От представените данни е видно, че и при трите образователни групи, *старанието за разясняване на новите технологии в банкирането* е професионалното качество с най-слабо въздействие върху решението на анкетираните да останат лоялни на своята обслужваща банка. Спрямо силата на влияние на този фактор и степента на образование на анкетираните се наблюдава права зависимост. Подобна тенденция може да бъде обяснена с логиката, че по-образованите потребители са по-заинтересувани от иновативните начини на банкиране, докато хората с по-нисък образователен статус се придържат към по-класическите начини за достъп до финансови услуги. Данните сочат, че участниците в анкетното проучване, които са с основно образование са най-чувствителни към *знанията на банкерите за продуктите и способността им да обясняват разбираемо същността им*, което логично си кореспондира с по-ниската им финансова култура. Ограничената финансова грамотност предопределя и нуждата от голямо доверие на потребителя към обслужващия го банков сътрудник – факт ясно личаш от силната чувствителност на ниско образованите респонденти към сигурността при работа както с личните им данни, така и със средствата им. При представителите със средно образование не се наблюдава разлика от средното за разглежданата съвкупност схващане, че най-важното професионално качество на банкера е да *умее да разяснява разбираемо особеностите на предлаганите продукти/услуги*. При най-образованата част от лоялни респонденти се наблюдава най-голяма чувствителност по отношение на *допусканите грешки при трансакции и поведението на служителите при възникване на проблем*. Високото образование, предполагащо и по-голяма финансова култура предопределя и по-сериозните изискванията на тези респонденти към действията на служителите.

При анализа на мненията на анкетираните, които са мигрирали към конкурентен доставчик на финансови продукти и услуги, се наблюдава по-малка обща чувствителност към разглежданите променливи, свързани с професионалните качества на персонала, в сравнение с лоялните участници в проучването. Подобна тенденция може да се обясни с факта, че по правило решението потребителя да смени обслужващата си банка се провокира от възникването на някакъв конкретен конфликт, „критичен инцидент“ между него и кредитната институция, при който неудовлетвореността е „отключена“ от проблем с конкретен аспект от професионалното представяне на служителя, а не едновременно от всички разглеждани. Спрямо получените резултати (Таблица 5) може да се заключи, че най-често срещаните проблеми, които възникват са свързани с *липсата на предлагане на реални и гъвкави решения, съобразени с финансовите потребности на потребителите*, както и факта, че персонала *не предлага адекватни и бързи решение при възникването на проблем*. Освен тях, конфликти се появяват често и поради *бавна работа, затруднено разбиране на клиентските запитвания и недостатъчно разбираемо обясняване на същността на продуктите*. От друга страна данните сочат, че факторите, които най-рядко провокират клиентска неудовлетвореност и миграция са тези, свързани с доверието на потребителите към персонала, както по *отношение до работата с техните средства*, така и с *достъпа до личните им данни*.

От гледна точка на възрастта на респондентите, от данните представени в Таблица 5 е видно, че както общите средни за групата на мигриралите стойности, така и тези за отделните възрастови категории са значително по-ниски, в сравнение с тези, характерни за лоялните потребители. Също така, тук се наблюдава по-голямо разнообразие в мненията на отделните поколения по отношение на това, кои професионални аспекти от работата на служителите са провокирали тяхната миграция към конкурента банка. При респондентите с най-малък финансов опит – тези във възрастовия диапазон 18-23г. най-често срещаните проблеми в обслужването са свързани с *доверието по отношение работата на банковите сътрудниците с личните им данни*, а най-рядко се посочва възникването на конфликт във връзка със *знанията за продуктите и услугите*.

Таблица 5. Средноаритметична оценка на влиянието на професионалните качества на банковите служители върху нагласите на мигриралите респонденти (сравнение по възрастови категории)

	Всички мигрирали респонденти	18-23г. (Z)	24-39г. (Y)	39-53г. (X)	54-72г. (Бейби бумъри)
Липса на нужните знания за предлаганите продукти и услуги	3,37	<b>3,19</b>	3,28	3,67	3,38
Липса на бързина в обслужването	3,61	3,69	3,38	3,83	3,66
Допускане на грешки при обработката на транзакции	3,22	3,31	3,10	3,28	3,24
Допускане на грешки при обработката на документи	3,24	3,44	3,10	3,39	3,17
Липса на разбираемо разясняване на същността на продуктите/услугите	3,43	3,63	3,38	3,83	3,14
Липса на старание за разясняване на новите технологии в банкирането (банкомати, POS-терминали, онлайн и мобилно банкиране и т.н.)	3,17	3,69	3,14	3,33	2,83
Наличие на затруднения в разбирането на запитванията	3,57	3,56	3,14	3,94	3,76
Липса на предлагане на реални и гъвкави решения, съобразени с клиентските финансови нужди	<b>3,76</b>	3,69	<b>3,59</b>	<b>4,61</b>	3,45
Липса на предлагане на адекватни и бързи решения при възникването на проблем	<b>3,77</b>	3,69	3,38	4,17	<b>3,97</b>
Формиране на недоверие по отношение на достъпа до лични данни	2,95	<b>3,75</b>	2,97	<b>2,83</b>	<b>2,55</b>
Формиране на недоверие по отношение на работата с чужди средства	<b>2,89</b>	3,50	<b>2,79</b>	3,00	2,59

При останалите три поколения, най-рядко миграцията им е повлияна от *липсата на доверие към служителите* (и по отношение с работата им с лични данни и със средствата им). При анкетираните от X и Y-генерацията най-голямо влияние върху решението им да сменят обслужващата си банка има факта, че банковите служители *не предлагат реални и гъвкави решения, съобразени с техните финансови нужди*. Особено чувствителни на тази тема се оказват участниците в анкетното проучване на възраст 39-53г., където средноаритметичната оценка на въздействие е 4,61, което съответства на влияние на фактора, което попада в интервала между „силно” и „много силно”, като се доближава повече до максимума на скалата. Подобно наблюдение е индикатор за това, че едно от финансово най-стабилните и грамотни поколения среща затруднения с достъпа си до индивидуализирано обслужване, което е една от прокламираните ценности на банките в наши дни – проблем показващ, че кредитните институции в България все още „не са в крак” с тенденциите на модерното предлагане на финансови решения за масовия потребител. Представителите на X-генерацията и Бейби бумърите, също така посочват, че тяхното миграционно решение е провокирано и *от недостатъчно адекватната реакция на банковите служители при възникване на проблем*. Липсата на достатъчна компетентност и желание за адекватно справяне с клиентските проблеми сочи, че поведението на банковите сътрудници в България все още не е фокусирано „към клиента”, въпреки, че в широко прокламираните мисии на кредитните институции у нас редовно се акцентира върху философията за потребителско-ориентирано банкиране.

Спрямо нивото на образование на мигриралите участници (Таблица 6), се наблюдава липсата на представители, притежаващи най-ниската степен и се запазва общата за групата

тенденция, липсата *доверието по отношение на работата със средства и лични данни* да е оказало най-слабо влияние върху решението за смяна на обслужващата банка. При анкетираните с висше образование (логично на техния преобладаващ дял в съвкупността) се наблюдава съответствие с общото за разглежданата съвкупност мнение за това, че *липсата на предлагане на реални и гъвкави решения спрямо специфичните финансови нужди*, е професионалният аспект от работата, който най-силно е провокирал тяхното решение. По отношение на участниците в проучването, които имат средно образование се наблюдават известни различия спрямо средното за групата мнение. За тях най-сериозно влияние върху потребителското им решение имат *затрудненията на служителите в разбирането на запитванията им и реакцията им при възникване на проблем*. Подобна тенденция показва, че когато става дума за хора с по-ниска образованост (в т.ч. и финансова), които не са малка част от българската работна сила (54,6% по данни на НСИ от 2017г.), професионализмът на персонала си остава ключов елемент в процеса по култивиране на удовлетвореност/неудовлетвореност и респективно лоялност или миграция.

Таблица 6. Средноаритметична оценка на влиянието на професионалните качества на банковите служители върху нагласите на мигриралите респонденти (сравнение на ниво завършено образование)

	Всички мигрирали респонденти	Със средно образование	С висше образование
Липса на нужните знания за предлаганите продукти и услуги	3,37	3,31	3,38
Липса на бързина в обслужването	3,61	3,46	3,63
Допускане на грешки при обработката на транзакции	3,22	3,00	3,25
Допускане на грешки при обработката на документи	3,24	3,00	3,28
Липса на разбираемо разясняване на същността на продуктите/услугите	3,43	3,46	3,43
Липса на старание за разясняване на новите технологии в банкирането (банкомати, POS-терминали, онлайн и мобилно банкиране и т.н.)	3,17	3,00	3,20
Наличие на затруднения в разбирането на запитванията	3,57	<b>4,15</b>	3,47
Липса на предлагане на реални и гъвкави решения, съобразени с клиентските финансови нужди	<b>3,76</b>	3,54	<b>3,80</b>
Липса на предлагане на адекватни и бързи решения при възникването на проблем	<b>3,77</b>	4,08	3,72
Формиране на недоверие по отношение на достъпа до лични данни	2,95	2,54	3,01
Формиране на недоверие по отношение на работата с чужди средства	<b>2,89</b>	<b>2,46</b>	<b>2,96</b>

Анализът на въздействието на професионалните качества на сътрудниците върху миграционните нагласи на анкетираните, показва тенденцията при лоялните респонденти да се наблюдава по-голяма чувствителност към целия „комплекс” от разглеждани променливи, докато при мигриралите участници в проучването - концентриране на влиянието около няколко определени професионални фактора. При лоялните анкетираните, най-голямо въздействие върху тяхната удовлетвореност и потребителско решение оказва *ясното и разбираемо обясняване на същността на продуктите* от страна на банковите сътрудници, докато при мигриралите, най-определящи се оказват липсата както на *предложени адекватни и бързи решения при възникване на проблем*, така и на *реални и гъвкави финансови решения съобразени с техните персонални нужди*.

### **Заклучение**

Получените данни от емпиричното проучване и последващия анализ в настоящата разработка, показват, че професионализма на банковия персонал, оказва силно влияние върху миграционните нагласи на клиентите на дребното банкиране в България. Направеният мултидименсионален обзор и анализ сочи, че потребителската лоялност се култивира трудно - на база на цялостното професионално представяне на банковите сътрудници, докато миграционното решение е сравнително лесно - резултат от възникване на проблем само в конкретен аспект от работата на служителите. Този факт показва колко важно за успеха на бизнеса в наши дни е кредитните институции да разполагат с квалифициран и мотивиран кадрови състав. Получените от изследването резултати също сочат, че нагласите на банковите клиенти тясно зависят от тяхната възраст и образование, което предполага нуждата от практическо прилагане на подхода към „клиентско-центрирано и индивидуализирано банкиране”, с цел запазване на лидерството на банките на пазара на финансови продукти и услуги за масовите потребители.

### **Използвана литература**

1. ЖЕЛЕВ, С. (2008), Маркетингови изследвания – Методология и организация, Университетско издателство „Стопанство”, София;
2. ПЕТРОВ, Д. (2009), Knowledge banking – компетенции, доверие или свобода на избора, В: *Финансови измерения на икономическата свобода*, Стено, Варна, стр. 351-392;
3. AKINYI, O. 2014, The effects of human resource development on employee organizational commitment in Commercial bank in Mombasa county, Kenya, School of business, University of Nairobi, p. 36;
4. CAMPTON, J.(2002), Happy Employees Equal Happy Customers, CRM Magazine – November 2002;
5. COGNIZANT (2016), Transforming the Branch: What Banks Need to Do p.1-8;
6. IRFAN S., MOHSIN, M. & YOUSAF, I.(2009), Achieving Service Quality Through its Valuable Human Resources: An Empirical Study of Banking Sector of Pakistan, World Applied Sciences Journal 7 (10), IDOSI Publications, p.1222-1230;
7. KRONOS (2016), Transforming the Retail Bank Branch: How workforce management practices support the new branch model, p.4-5;
8. SCHLICH, B. ET AL (2014), Global Commercial Banking Survey 2014 - Advancing service in a digital age, EY, p.2;
9. SCHLICH, B. ET AL (2016), The relevance challenge: What retail banks must do to remain in the game EY, p.2 ;
10. WORLD RETAIL BANKING REPORT (2015), Capgemini & Efma; p.5-31;
11. НСИ (2017), Образование в Република България 2017, стр. 30 <<http://www.nsi.bg/sites/default/files/files/publications/education2017.pdf>>;
12. MCCRINDLE (2012), Generations Defined: <<http://mccrindle.com.au/resources/Generations-Defined-Sociologically.pdf>>

### **За контакти:**

Радина Момчилова, докторант  
 Икономически университет – Варна  
 radina.momchilova@abv.bg