

О. О. Дима, старший викладач, канд. екон. наук,
кафедра маркетингу

І. Ф. Шатарська, кафедра економіко-математичного
моделювання, старший викладач,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

ОПТИМІЗАЦІЯ СТРУКТУРИ КЛІЄНТСЬКОЇ БАЗИ БАНКУ

АНОТАЦІЯ. Стаття висвітлює основні аспекти оптимізації клієнтської бази. Обґрунтовано необхідність аналізу клієнтської бази. Проведено аналіз існуючих на сьогоднішній день сегментаційних ознак. Визначено ознаки сегментування, що забезпечать виділення груп клієнтів для вибору стратегії побудови з ними довготривалих стосунків. Запропоновано математичну модель для оптимізації клієнтської бази.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Маркетинг на основі стосунків, клієнт, сегментування, прибутковість, економіко-математична модель.

Банківський сектор України перебуває на стадії розвитку та інтеграції у світову банківську систему. Сфера банківських послуг одна з найбільш розвинених і продовжує стрімко зростати. Маркетинг відіграє провідну роль у боротьбі банківських установ за увагу споживача. Для цього необхідно знайти спільну мову зі споживачами, зрозуміти їх потреби та визначити способи їх задоволення таким чином, щоб була створена найбільша цінність для обох сторін. У 2000 — 2007 рр. спостерігалось помітне поживлення у банківському секторі України. Підтвердженням цього є підвищення інтересу іноземних банків до ринку України та загострення конкуренції на ньому. Фінансова криза 2008—2009 рр. також вказує на необхідність підтримки довіри клієнтів до банківських установ. Саме прихід іноземних банків на ринок України та фінансова криза змушують вітчизняні банки шукати нові конкурентні переваги. Адже останні володіють обмеженими і дорогими ресурсами. Упровадження маркетингу на основі стосунків у діяльність українських банків дасть змогу визначити найбільш прибуткових клієнтів і зосередитись на максимальному задоволенні їхніх потреб та подовженні життєвого циклу споживача, що, у свою чергу, сприятиме поліпшенню фінансового стану банку та максимізує його прибуток.

Проблеми розвитку та впровадження концепції маркетингу на основі стосунків досліджені у працях таких зарубіжних учених, як Г. Бребах, С. Бутчер, Н. Вудкок, К. Гронрус, Я. Гордон, П. Гембл, Е. Гуммесон, Д. Забін, Ф. Котлер, М. Крістофер,

Л. Г. Маттссон, С. Кук, Т. Крем, Е. Пайн, М. Стоун, П. Чевертон. Цей напрям також представлений у дослідженнях українських і російських учених: А. Ф. Павленка, А. В. Войчака, Г. Л. Багієва, С. С. Гаркавенко, О. В. Вотченікової, С. П. Куща, В. Я. Криворучко. Питанням організації маркетингу в банківських установах та у сфері послуг присвячені роботи Л. Ф. Романенко, А. В. Нікітіна, Н. Б. Куршакової, Д. Н. Владіславлева, Н. О. Маслова, К. Лавлока, Г. Беквіта.

Незважаючи на ґрунтовність теоретичних розробок концепції маркетингу на основі стосунків, недостатньо дослідженими залишаються напрями та можливості застосування концепції маркетингу на основі стосунків у банківських установах.

Передумови впровадження та сучасний стан застосування концепції маркетингу на основі стосунків не отримали достатньої уваги при дослідженні функціонування банківської системи України та окремих її суб'єктів. Система оцінювання ефективності діяльності економічних суб'єктів, якою користуються сьогодні, не дозволяє визначити економічний ефект застосування маркетингу на основі стосунків. У свою чергу нинішні сегментаційні ознаки недостатньо забезпечують чітке виокремлення тих споживачів, з якими необхідно будувати стосунки. Актуальність перелічених питань, необхідність поглибленого їх вивчення та розроблення пропозицій щодо вдосконалення практики застосування маркетингу на основі стосунків у банківському секторі визначили цілі статті: визначити сегментаційні ознаки та запропонувати ефективну методологію визначення прибуткових клієнтів.

Однією з головних передумов упровадження концепції маркетингу на основі стосунків у діяльності підприємства є чітке уявлення про структуру його клієнтської бази. Адже важливо розуміти, кому віддавати пріоритети, кому пропонувати стандартне обслуговування, а кому взагалі відмовити в обслуговуванні.

Загальноприйнятим для всіх банків є поділ клієнтів на фізичних та юридичних осіб, для яких набір послуг і принципи обслуговування суттєво відрізняються. Виходячи з такого поділу деякі з банків спеціалізуються на наданні послуг лише одному з цих сегментів або ж надання послуг одному із сегментів значно перевищує надання послуг іншому.

Клієнтів можна також класифікувати за видами банківських послуг та за ступенем диференціації споживання продуктового ряду банківської установи. Можна виділити клієнтів, які отримують кредити, та тих, які зберігають кошти на депозитах банку, працюють із векселями, використовують схеми оптимізації податкових

платежів, проводять операції з іноземною валютою і т.п. Клієнтів класифікують за термінами обслуговування. Їх можна поділити на постійних, тимчасових, тих, котрі одночасно споживають лише одну або кілька послуг. Клієнти також поділяються за типом послуг, що споживаються (комплексні, багатофакторні та спеціалізовані). Крім цього, клієнти поділяються за організаційно-правовим критерієм (наприклад, державне чи приватне підприємство або резидент чи нерезидент). Однією з ознак класифікації є також поділ клієнтів залежно від наявності чи відсутності тісних зв'язків із керівництвом банку. Клієнтів також поділяють за територіальною чи галузевою належністю або за соціальним статусом. Класифікацію можна проводити за типом стратегії, яка використовується на ринку товарів (послуг), конкурентоспроможністю тощо. Отже, можемо зробити висновок про те, що кількість критеріїв класифікації клієнтів дуже велика. Тому, проводячи сегментацію клієнтської бази банку, варто обирати більше ніж один критерій, що допоможе скласти реальне уявлення про її структуру.

Дослідження ринку фінансових послуг України показало, що більшість банків сегментують юридичних осіб за такими критеріями, як розмір підприємства (за фінансовими показниками, кількістю співробітників, обсягами виробництва і т.д.), розмір прибутку, який вони можуть їм принести, галузь (впливає на перелік послуг, що надаються). Сегментування фізичних осіб відбувається за такими характеристиками, як соціальний статус, прибуток, групи послуг, що споживаються.

Наприклад, банк «Олбанк»¹ проводить сегментування юридичних осіб за такими ознаками, як ресурсність (прибуток, який приносить клієнт банку, або залишки на рахунках клієнта, обсяг операцій, які здійснює клієнт) та галузь, до якої належить підприємство, виділяючи при цьому дев'ять сегментів. Серед фізичних осіб банк «Олбанк» виділяє такі перспективні сегменти: середній клас, пенсіонери, молодь, нерезиденти (іноземці).

Як показало дослідження, кожен банк обирає свій власний підхід до вибору критеріїв сегментування. Причому ознаки сегментування можуть кардинально різнитися. Наприклад, в іншому вітчизняному банку «Олімп», який входить до п'ятірки найкращих банків, клієнти поділяються за такими критеріями, як прибутковість та рівень економічної сили. Банк «Олімп» поділяє юридичних осіб на три групи: роздрібний сегмент, середній сегмент, преміум сегмент.

¹ Тут і далі назви банків змінені, виходячи з вимоги керівництва банківської установи.

Управління клієнтською базою потребує постійного контролю за її станом та поглибленого аналізу для прийняття правильних рішень. До показників, які сьогодні враховують при аналізі, відносять: загальну кількість клієнтів, суму коштів на клієнтських рахунках, кількість відкритих та закритих рахунків за період (тут варто враховувати і специфіку надання окремих послуг), розподіл коштів за рахунками. Крім статистичних даних ураховуються показники динаміки. Ці підходи можна охарактеризувати як такі, що концентруються на загальних показниках (обсяг послуг, що надаються, кількість клієнтів тощо). Варто зауважити, що, враховуючи орієнтацію маркетингу на основі стосунків на окремого споживача, взаємодіяти з клієнтом маючи інформацію лише про показники прибутковості та динаміки окремих послуг, буде недостатнім.

Аналіз клієнтської бази є досить складним завданням, і при його реалізації важливо враховувати велику кількість критеріїв для адекватного аналізу ситуації в поточному періоді та для прогнозування на майбутнє.

На наш погляд, необхідно використовувати підхід, який дає можливість визначити тих клієнтів, з якими необхідно будувати систему стосунків. Виходячи з цього, треба розуміти, які клієнти отримують одноразові послуги, а які постійно користуються пакетом послуг банку і приносять прибуток. Існують і такі клієнти, які приносять прибутки банку лише за умови стандартизованого обслуговування, без екстразатрат.

Виділення ключових клієнтів, які приносять найбільшу частку прибутків, зумовлене принципом Паретто, згідно з яким, як уже зазначалося, 20 % клієнтів приносять 80 % прибутку. Варто наголосити на тому, що принцип Паретто не завжди означає співвідношення 80 % — 20 %, хоча обернена залежність завжди залишається. Наприклад, в Україні, за твердженням експертів, таке співвідношення становить 95 % до 5 % [1].

Знання про розподіл клієнтів за рівнем прибутковості дає змогу банкам розуміти та змінювати поведінку клієнтів. Показовим є розподіл клієнтів за рівнем прибутковості одного з західних банків, наведений Артуром Хюджисом [5].

Як видно з рис. 1, перші два сегменти, що складають 16 % кількості клієнтів банку приносили відповідно 80 % та 25 % прибутку. У свою чергу, останній сегмент, що становить 28 % клієнтів банку приносив 22 % збитків. Неважко припустити, що така ситуація характерна для більшості банків, включаючи й українські банки. Можна зробити ще один висновок стосовно того, що 50 %

клієнтів банку забезпечують прибуток, а інші 50 % клієнтів банку не приносять прибутку або навіть завдають збитків.

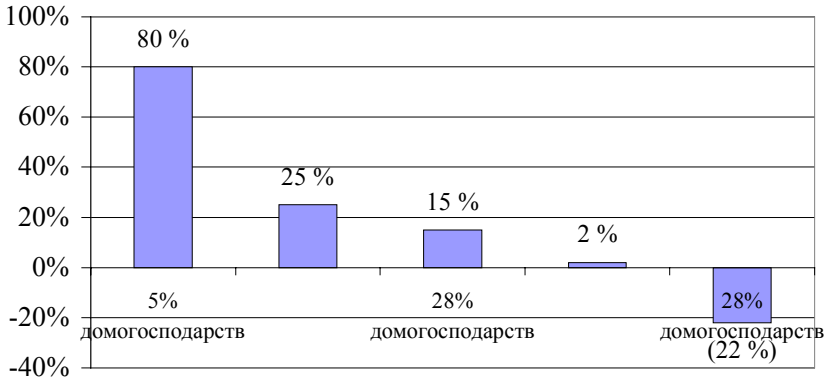


Рис. 1. Розподіл клієнтів банку за рівнем прибутковості

Крім цього, дослідники Дж. Колвін та Л. Селден зазначають, що в деяких випадках кращі 20 % клієнтів у клієнтській базі компанії приносять 150 % економічного прибутку, а решта — взагалі не приносять прибутку, а частина з них завдає збитків, «проїдає» прибуток, принесений першою групою [3]. Крім цього Д. Делхає, Г. Горсі, А. Тейлор, Ю Щичел та Т. Фалчер вважають що для фінансових установ розподіл буде набагато контрастніший за умови врахування позитивної цінності клієнта (Customer Lifetime Value) (рис. 2) [4]:

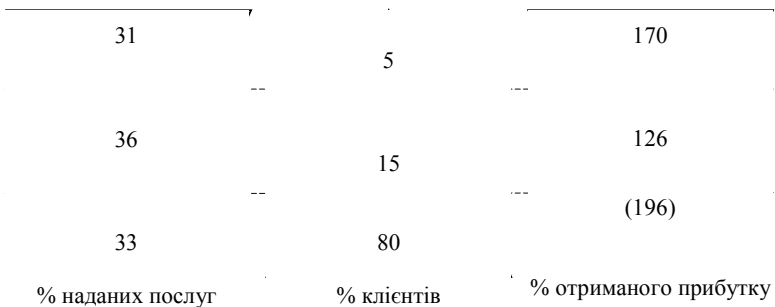


Рис. 2. Розподіл клієнтів за рівнем прибутковості, урахуваючи позитивну цінність клієнта

З рисунка видно, що 20 % клієнтів фінансової установи приносить прибуток у розмірі 296 %. А інші 80 % — завдають збитків у розмірі 196 %. Це досить великі втрати, які вказують на необхідність зміни підходу до залучення та утримання клієнтів, з більшим акцентом на утриманні прибуткових клієнтів.

Ще одним доказом на користь необхідності побудови системи стосунків із клієнтами, є дослідження, здійснені компанією GfK [2]. Результати дослідження наведено в табл. 1. Як свідчать дані таблиці, більшість споживачів обирають банк за порадою друзів або родичів. Особливо ті, які володіють значними ресурсами і добре розуміються на рекламі та її відповідності реальним умовам обслуговування. Більше того, роль традиційних заходів маркетингу з часом буде втрачатися, про що свідчить майже 10-відсоткове зниження їх ролі протягом лише одного року. Дані результати вказують на те, що побудові взаємовідносин варто приділяти більше уваги.

Таблиця 1

ДЖЕРЕЛА ОТРИМАННЯ ІНФОРМАЦІЇ ПРО БАНК

Джерела отримання інформації про банк	Кількість, %	
	2005 р.	2006 р.
Рекомендації родичів та знайомих	-	33
Реклама на телебаченні	27	19
Реклама в газеті	23	13

З огляду на все зазначене пропонується поділ клієнтів за такими критеріями, як прибутковість та міра взаємодії. Рівень стосунків показує, чи будуються довготривалі стосунки з клієнтом, чи йому пропонується стандартне обслуговування. Проаналізувавши клієнтів банку, можна зробити висновок про те, що в будь-якому банку не всі клієнти приносять прибуток, який відповідає затратам на їх обслуговування. Це стосується і тих клієнтів, які є найбільшими за такими показниками, як фінансові потоки, кількість співробітників тощо. Виходячи із зазначеного до найкращих клієнтів можна віднести таких, що приносять прямо або опосередковано прибуток. Крім цього, найкращі клієнти роблять банку найкращу рекламу серед своїх друзів та родичів. Можна сказати, що довготривалі стосунки потребують значного обсягу інвестицій у їх розвиток. Категорія прибутковості в даному разі

стосується не лише фінансового результату, а й інших факторів, які стимулюють банк обслуговувати клієнта. Отже, в багатьох випадках не слід позбуватися тих клієнтів, які не приносять прибутку.

В результаті поділу отримуємо 4 групи клієнтів: клієнти, що розвиваються, ключові клієнти, неприбуткові клієнти, клієнти, що потребують стандартного обслуговування. На рис. 3 показано узагальнену характеристику перелічених вище груп клієнтів та підходи до побудови довготривалих стосунків:

Міра взаємодії	Висока	<p>Клієнти, що розвиваються Сегменти ринку, що розвиваються (наприклад, студенти та менеджери нижчого та середнього рівнів) Цим сегментам можна значно розширити перелік наданих послуг у майбутньому</p>	<p>Ключові клієнти VIP-клієнти, які приносять банку значні прибутки або зберігають значні кошти на рахунках банку</p>
	Низька	<p>Неприбуткові Випадкові клієнти. Ці клієнти привертаються за рахунок традиційних маркетингових заходів та за порадою тих клієнтів що вже обслуговуються в банку</p>	<p>Клієнти, що потребують стандартного обслуговування Сегменти клієнтів, які потребують стандартного обслуговування. Ці сегменти є прибутковими за умови стандартизованого обслуговування, і до них варто застосовувати засоби класичного маркетингу</p>
		Низька	Висока
		Прибутковість	

Рис. 3. Характеристика виділених груп клієнтів

Будь-яке підприємство потребує комбінації клієнтів — клієнти, що потребують розвитку, ключові клієнти, випадкові клієнти, низькозатратні клієнти — для рівноваги між усіма елементами матриці. Проведене в роботі — дослідження показало, коли всі клієнти будуть ключовими, тоді намагання та інвестиції ресурсів, направлені на обслуговування, можуть значно перевищувати доходи. Якщо всі клієнти потребують розвитку, то така перспектива набагато краща. Підприємство, котре має дуже багато низькозатратних клієнтів, теж може втратити позиції на ринку, оскільки важко гарантувати достатній рівень прибутку. Компанія, яка має велику кількість випадкових клієнтів, узагалі не має майбутнього.

На нашу думку, варто звернути увагу на методологію віднесення клієнтів осіб до тієї чи іншої групи.

Насамперед варто обрати фактори, оцінивши які можна буде віднести клієнтів до категорії прибуткових та неприбуткових. Нижче наведено перелік таких факторів для бізнес-клієнтів: якість організаційної структури, рівень кваліфікації персоналу, рівень кваліфікації керівництва, система прийняття рішень, постійність, термін існування компанії, адекватність стратегічних цілей перспективи зростання та стабільність ринку збуту, рівень конкуренції, якість продукції (виробництво, експортний потенціал, ресурсність), якість маркетингу (збут, реклама, цінова політика), орієнтація на довгострокову перспективу, партнерів та клієнта, взаємовідносини персоналу та керівництва двох організацій, споживання банківських продуктів, наявність рахунків в інших банках (рівень споживання послуг в інших банках), ставлення клієнта до банку (лояльність), прибутковість/прибутковість у майбутньому клієнта для банку, затрати на обслуговування, фінансові ресурси, інтенсивність інвестування, фінансова стабільність. Оцінити клієнта за всіма переліченими показниками досить складно, тому варто обирати 6—10 показників індивідуально для кожного клієнта або для групи підприємств з окремої галузі. Для клієнтів — фізичних осіб запропонуємо окремий перелік факторів, які забезпечать їх віднесення до тієї чи іншої групи: щомісячні прибутки, перспектива зростання, термін обслуговування, лояльність, затрати на обслуговування, бажання взаємодіяти.

Після аналізу факторів прибутковості клієнтів можна розподілити на дві групи. До першої групи належать ключові клієнти та клієнти, які потребують стандартного обслуговування, тобто прибуткові клієнти. До другої групи належать неприбуткові клієнти, тобто клієнти, які розвиваються, та випадкові клієнти.

Наступним етапом є поділ отриманих груп клієнтів за таким критерієм, як міра взаємодії. Тобто необхідно визначити, чи будувати з клієнтами стосунки, чи пропонувати їм стандартне обслуговування.

Після аналізу прибутковості клієнтів можна поділити за ступенем взаємодії, який необхідний для забезпечення їх прибутковості. Тобто прибуткових клієнтів ділять на дві групи, оскільки частина з них приносить прибутки банку лише за умови, коли затрати на них мінімізовані (отримують стандартне обслуговування), інші потребують уваги, але вони приносять значну частку прибутків.

У свою чергу, неприбуткових клієнтів можна поділити теж на дві групи. До першої групи віднесемо тих клієнтів, які нині не є прибутковими, але в майбутньому вони можуть стати прибутковими. Наприклад, малі або середні підприємства галузі, що має дуже високі темпи зростання, й існує вірогідність, що невелике підприємство стане великим і приноситиме банку прибутки. До другої групи віднесемо тих клієнтів, які не є прибутковими. Це така категорія, яка завдає збитків і не приноситиме прибутків у перспективі.

З клієнтами, що розвиваються, та ключовими клієнтами варто будувати стосунки з метою їх утримання та підвищення частки споживання в майбутньому. Що ж стосується клієнтів, котрі залишилися, то такі отримуватимуть стандартне обслуговування, або їм взагалі буде відмовлено в обслуговуванні.

У даному випадку завдання ставиться в такому ключі: з двох отриманих груп необхідно виділити тих клієнтів, з якими варто будувати стосунки, і тих клієнтів, яким пропонуватиметься стандартне обслуговування. Зрозуміло, що побудова стосунків потребує додаткових витрат. Тому рівень стосунків можна замінити рівнем затрат і відповідно отримаємо такі результати. До груп, які потребують побудови стосунків, віднесемо тих клієнтів, на яких витрачаються деякі ресурси і, відповідно, ці інвестиції дають прибутки або прибутки плануються в майбутньому. На клієнтів, які отримуватимуть стандартне обслуговування, будуть витрачатися мінімальні ресурси, що забезпечить достатній рівень прибутковості в одному випадку, або витрати не будуть перевищувати прибутки — в іншому випадку.

Розрахунки вказують на непропорційність прибутку, принесеного різними групами клієнтів. Це веде до висновку про неправильність рівномірного розподілу ресурсів на обслуговування усіх клієнтів банку. Враховуючи обмеженість ресурсів виникає завдання здійснити розподіл клієнтів на групи, встановивши диференційовані вартість обслуговування і відповідно обсяг затрачених ресурсів на обслуговування представників різних груп клієнтів. Оскільки запропонована методика поділу клієнтів не забезпечує оптимального розподілу на групи, який приводить до максимізації прибутку, вважаємо за необхідне, запропонувати оптимізаційну модель поділу клієнтів на групи. Запропонована модель розв'язана із застосуванням програмного пакета Microsoft Office Excel «Пошук рішення» (міститься у розділі «Надбудова»).

Економіко-математична модель задачі оптимізації розподілу клієнтів на групи має такий вигляд:

$$\max F = P_A x_A + P_B x_B + P_C x_C + P_D x_D, \quad (1)$$

де A — ключові клієнти; x_A — кількість клієнтів у групі A ;
 B — клієнти, що розвиваються; x_B — кількість клієнтів у групі B ;
 C — випадкові клієнти; x_C — кількість клієнтів у групі C ;
 D — клієнти, що потребують стандартного обслуговування; x_D — кількість клієнтів у групі D ;
 P_i — прибуток від обслуговування одного представника i -ої групи клієнтів ($i = A, B, C, D$).

До моделей вводяться такі умови-обмеження:

$$\begin{cases} r_{A1}x_A + r_{B1}x_B + r_{C1}x_C + r_{D1}x_D \leq R_1; \\ r_{A2}x_A + r_{B2}x_B + r_{C2}x_C + r_{D1}x_D \leq R_2; \\ r_{Aj}x_A + r_{Bj}x_B + r_{Cj}x_C + r_{Dj}x_D \leq R_j; \\ x_A + x_B + x_C + x_D \leq L; \\ x_A \geq kx_B; \\ x_A, x_B > 0; x_{\bar{N}}, x_A \geq 0, \end{cases} \quad (2)$$

де L — загальна кількість клієнтів банківської установи;

K — коефіцієнт перевищення кількості ключових клієнтів над клієнтами, що розвиваються (встановлюється експертно і залежить від кількості втрачених ключових клієнтів, з метою забезпечення рівномірного заміщення); $k \in (1; \infty)$

r_{ij} — норма затрат j -го ресурсу на обслуговування одного представника i -ої групи клієнтів (A, B, C, D), перелік ресурсів та їх норма на обслуговування встановлюється експертно;

R_j — загальний обсяг j -го ресурсу, доступного на обслуговування клієнтів з груп A, B, C, D .

Передбачається, що стосовно ресурсів до і після розрахунку, повинні виконуватись такі умови:

$$\begin{cases} 0 \leq r_{Bj} \leq y_{Bj}; \\ r_{A'j} \leq r_{A''j}; y_{Bj} \leq r_{A'j} \leq y_{A'j}; \\ 0 \leq r_{Cj} \leq y_{N'j}, y'e'u'i' \quad 0 \leq R_j - (R_{Aj} + R_{Bj} + R_{Dj}) = R_{Cj}; \\ y_{Cj} \leq y_{Dj} \leq y_{Bj}; 0 \leq y_{Dj}, y'e'u'i' \quad 0 \leq R_j - (R_{Aj} + R_{Bj}) = R_{Dj}; \\ \lambda_{rj}(R_{Aj} + R_{Bj}) \leq R_{Cj} + R_{Dj}, \end{cases}$$

де y_{ij} — максимальний обсяг j -го ресурсу, відведеного на обслуговування одного представника i -ої групи клієнтів (A, B, C, D);

R_{ij} — обсяг j -го ресурсу, відведеного на обслуговування відповідної i -ої групи клієнтів (A, B, C, D);

λ_{rj} — коефіцієнт пріоритетності розподілу ресурсів, який задається експертно, $\lambda_{rj} \in (0;1)$.

Проведене дослідження показало важливість аналізу клієнтської бази банку та невідповідність існуючих підходів сегментування і необхідності побудови довготривалих прибуткових стосунків. Запропонована методика передбачає поділ клієнтів на 4 групи: клієнти, що розвиваються, ключові клієнти, неприбуткові клієнти, клієнти, що потребують стандартного обслуговування. Для ефективного поділу усі клієнти оцінюються експертами за визначеними заздалегідь критеріями. Поділ клієнтів проводиться за двома критеріями: прибутковість та міра взаємодії. Перелік критеріїв для фізичних осіб та бізнес-клієнтів значно відрізняються. До кожної виділеної групи клієнтів буде застосовуватися відповідна стратегія побудови стосунків. Враховуючи бажання будь-якого підприємства максимізувати свій прибуток, була запропонована економіко-математична модель, яка допоможе оптимізувати розподіл обмежених ресурсів банку на відповідні групи. Ця модель дозволяє визначити оптимальну кількість клієнтів у кожній групі, що забезпечує максимізацію прибутку.

Література

1. Капіталізм по-українськи // www.novamova.com.ua
2. Мониторинг рынка розничных банковских услуг в России // www.gfk.ru
3. Colvin G., Selden L. Angel customers and demon customers. — Portfolio, May 2003.
4. De Torcy G., Taylor A., Delhaye D., Schickel Y., Fulcher T. Cincom Financial Services Strategic Research // Customer Lifetime Value Strategies in the Financial Services Industry: Measures, Implementations and Practical Impacts. — March 2005 // www.cincom.typepad.com
5. Hughes A. How Banks Use Profitability Analysis // www.dbmarketing.com

Стаття надійшла до редакції 22.06.2009 р.