

СЕГМЕНТУВАННЯ РИНКУ ЯК УМОВА ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

Досліджено банківський ринок України і Польщі, виявлено існуючі тенденції. Запропоновано використання сегментування ринку роздрібних клієнтів з метою отримання «довгих» грошових надходжень, що уможливило узгодження інтересів трьох сторін – роздрібний клієнт, банк як кредитор та позичальник, насамперед, підприємство

The bank market of Ukraine and Poland is analysed, existent tendencies are deduced. The use of market of retail clients segmentation is offered with the aim of receipt of "long" money receivables, which does possible the concordance of interests of three parties is a retail client, bank as a creditor and borrower, first of all, enterprise

Ключові слова: роздрібний банківський ринок, сегментування ринку, якість обслуговування клієнта, споживчий і інституційний ринки, кредитування, кредитна угода «банк – підприємство».

Постановка проблеми. Отримання конкурентної переваги на ринку – це одне з найосновніших завдань для банківської установи. Особливо, в період кризи актуальним виступає функціонування в банку декількох форм управління, введення яких в життя не завжди має щось спільне з системою управління якістю, скоріше це нагадує пристосовування стандартів «ISO» до ситуацій на ринку. Адже найбільш виразними випадками є ті підприємства, для яких продаж, якість пропонованих продуктів - це відірвані одне від одного питання, що функціонують в окремих площинах дійсності. Проведення банком сегментування ринку (в нашому випадку клієнтів, які хочуть вкласти свої кошти) дозволяє не тільки підвищити якість обслуговування через задоволення їх потреб, але й отримати додатковий прибуток, проводячи професійні заходи щодо формування інвестиційних портфелів, тобто уможливилося і ефективна співпраця із виробничим підприємством, які прагне отримати кредит банку. Банк виступає як зацікавлена зв'язуюча ланка між депозитарним і кредиторним ринками, створюючи ланцюг вартості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На роздрібному ринку України зберігається тенденція відходу банків з іноземним капіталом. У 2009 р. покинув український ринок голландський банк ING, у 2010 р. – англійський банк HSBC і польський Рекао. У 2011 р. покинули вітчизняний ринок російський банк «Ренесанс Капітал», чеська група PPF, яка продала Home Credit Bank, голландсько-ізраїльська TBIF Financial Services продала VAB Bank. Не тільки в Україні, але й на інших східноєвропейських ринках має місце зниження активності, або взагалі припинення діяльності банків із Західної Європи. Це викликано як впливом кризових явищ в Європі, так і збитковістю їх діяльності в Україні, що пояснюється, насамперед, діючим порядком щодо розрахунку валютної позиції, що змушує банки формувати резерви під валютні кредити у гривні. Нещодавно уряд України затвердив План заходів щодо подолання негативного сальдо у зовнішній торгівлі, де є положення про «запобігання підвищенню рівня споживчого кредитування», що на погляд керівництва більшості іноземних банків несе потенційну загрозу для їхньої фінансової стабільності. Всі ці чинники вимагають перегляду стратегій аж до повного виходу з ринку, або, наприклад, зменшення активності так, як це зробив британський банк Barclays, залишивши в Україні тільки інвестиційний підрозділ [7].

Незважаючи на непопулярні заходи, які Національний банк провів з метою укріплення гривні, капітал банків України за 10 місяців 2011 р. зріс на 12% і склав на 1 листопада 2011 р. 154,3 млрд. грн.

Згідно з інформацією НБУ основні складові банківських зобов'язань – це кошти фізичних осіб, які складають 302,5 млрд грн (ріст на 34,1%), кошти суб'єктів господарювання - 175,8 млрд. грн. (19,8%), міжбанківські кредити і депозити – 167,1 млрд грн (18,8%).

Сьогодні ми не можемо провести аналогію банківського сектору України з польським, але можемо перейняти їх досвід і розробити стратегічні напрямки діяльності банку. Сьогодні в Польщі все частіше використовуваним маркетинговим інструментом виступає банківська сегментація клієнтів, саме роздрібних. Питання отримання зиску вимагає покращення стандартів обслуговування клієнтів. У Польщі ринок виразно поділяється на банки роздрібні (stricte), банки для широко трактованого заможного клієнта і універсальні банки, які обслуговують усіх. Сьогодні боротьба точиться за клієнта affluent. Група заможних клієнтів (mass affluent), згідно з різними оцінками, налічує в Польщі від 360 тис. до 500 тис. осіб (до цієї групи відносяться особи, які заробляють місячно мінімум 5 тис. злотих). Річний темп зростання цього сегменту складає 4–5 % річних. Польський середній клас – це менеджери, керівники, власники підприємств, які заробляють вище середнього і яких цікавлять індивідуальні відносини з банком, тобто так званий personal banking, що є привабливим сегментом для банків.

З проведеного в 2009 році аналізу GFK Polonia для Центру Консультування VIP Банку Рекао SA можна зробити висновок: банки у Польщі можна поділити на дві групи, де перша – це невеликі установи з короткою історією на польському ринку, метою входження яких на польський ринок є залучення заможного клієнта [8]. Ці банки обмежуються чистим private banking і affluent, або – у випадку банків визначених історично як consumer finance – стараються увійти на вищий рівень і будувати пропозицію для клієнтів

affluent, не маючи шансів у сегменті private banking, в якому вже встановлений попит через сприйняття клієнтами відомої марки. Не слід вважати, що сегментування ринку має означати відмову від масового клієнта. Скоріше використання таких інструментів як оптимізація витрат і поліпшення якості обслуговування, що при зростаючій конкуренції і очікуваннях акціонерів, можна визначити як спеціалізування.

Боротьба за середній клас у Польщі є повчальною, в тому числі і для України, де середній клас тільки формується. Прослідковуються декілька тенденцій діяльності банків на ринку Польщі. Група Getin спочатку діяла на ринку consumer finance, потім private banking, а зараз прогресує «відрізання» частини клієнтів, які не виконують критеріїв private banking, Noble Bank. Raiffeisen Bank зазнав поразку в будівництві роздрібного банкінгу, але є високо оцінений в сегменті private banking і affluent. Eurobank і Lukas працюють в сегменті consumer finance («споживачі фінансів»), без сумніву вони не атакуватимуть private banking, але можуть, натомість – з використанням великих груп клієнтів – будувати банк affluent, чим трохи змінити свій образ на ринку.

Друга група – це банки з більшим «історичним багажем», які мусили здійснити зміни в своїй структурі, щоб забезпечити affluent-клієнтам відповідно високий стандарт послуг.

Сьогодні спостерігається різне тлумачення клієнта affluent. Банк Pekao SA – перший на ринку, який провів сегментацію клієнтів і впровадив поняття VIP - послугоується двома критеріями. Перший – це активи (типова міра і загалом єдина в Західній Європі), прийнятий в польському банку рівень – це від 50 тис. зл. до 1 млн. зл. заощаджень на банківському рахунку. Це не тільки депозити чи засоби на локальних рахунках, але також інвестиційні продукти, що розміщуються за допомогою спілок групи.

Другий критерій: надходження на рахунок. У випадку банку Pekao: мінімум 7,5 тис. злотих. То трохи вища квота, ніж у конкурентів, але оцінюються надходження домашнього господарства, а не окремої особи. Якщо родина має спільний рахунок в банку, тоді таку родину виділяють з числа інших клієнтів, щоб запропонувати більш індивідуальний підхід в рамках сегменту affluent, тобто обслуговування в центрі консультування VIP.

В BZ WBK клієнтом VIP стають, якщо диспонують середніми фінансовими активами вище 200 тис. зл. або мають місячні доходи вище 15 тис. злотих. ING Bank Śląski натомість робить ставку на активи, тобто умовою є 200 тис. злотих. Трохи нижче поставлено планку в PKO BP. Особистий банкінг Aurum призначений для осіб, які розміщують в групі PKO BP щонайменше 150 тис. зл. заощаджень або реєструють місячних 5 тис. зл. надходжень на рахунок.

Наскільки у випадку активів існує верхня межа, вище якої клієнт є вже кандидатом на обслуговування private banking, то щодо надходжень її практично немає. Поділ на власників активів і осіб, які заробляють квотний рівень коштів, з'явився ще й тому, що велика частина польського середнього класу – це молоді люди, які хоча займають середні і вищі менеджерські посади, дуже добре заробляють, але ще не мають «майна». Вони бажають узяти кредит, наприклад, на покупку житла або дому, і сплатити його навіть швидше, ніж за графіком, тому декілька банків визнало, що саме вони є потенційними клієнтами affluent, тому що з часом перейдуть з кредитної сторони на нагромадження заощаджень. На додаток цих клієнтів можна визнати предвісниками private banking.

Сегментування ринку потребує розроблення різних заходів щодо пропозиції банку [4, с.46]. Клієнт, який має понад півмільйона вільних засобів, потребує вже інших рішень: послуги asset management, диверсифікація портфеля, різні продукти (від безпечних до ризикованих). Тому сьогодні створюється категорія клієнтів, яка обслуговується радниками. В private banking до портфеля радника потрапляє не більш ніж 50–60, максимум – 100 клієнтів Радник здійснює фактичне консультування, оскільки продукти є більш ускладненими, а потреби – більш витонченими, тому частота зустрічей з радником є більшою, а також вимоги щодо радника є вищими. Ще більше очікує клієнт affluent від радника. Мова йде головним чином про допомогу у фінансових рішеннях. Ці клієнти знають зазвичай, чого хочуть, і скоріше шукають підтвердження планів, переконання в прийнятті рішень. Коли клієнт має більшу суму і міркує, як її інвестувати, диверсифікувати, або очікує на конкретну кредитну потребу, тоді для цієї групи клієнтів створюється колектив радників, які пройшли спеціалізовані навчання і охоплюють ощадно-інвестиційну пропозицію. Отже, пропозиція радника є набагато багатшою, ніж для звичайного роздрібного клієнта відносно структури ризику, і часу інвестицій.

Аналіз ринку банківських послуг Польщі, який в багатьох аспектах випереджує ринок України, свідчить про необхідність «виловлювання» клієнтів для відповідного VIP-сегменту. В Pekao SA періодично раз або два рази в рік в результаті оглядів баз клієнтів проводиться пошук, зокрема з числа роздрібних клієнтів. Це не означає, що всі вони дають згоду на обслуговування як VIP-клієнт, хоча диспонують насправді великими грошима, але не хочуть бути обслуговуватись як affluent, ні тим більше в private banking.

Метою досліджень є обґрунтування доцільності використання банками сегментування ринку і диференційованого маркетингу, що дозволить покращити рівень обслуговування клієнтів, залучити додаткові кошти, удосконалити управління активами, зберегти баланс між акціонерами з однієї сторони, а з другої – суспільством, працівниками і клієнтами як депозитарного ринку, так і ринку кредитування.

Виклад основного матеріалу. Розроблені на даний час концепції теорії банківської установи та її розвитку підтверджують складність банку як фінансово-економічної системи з багатоцільовим характером діяльності та участі у відтворенні виробничого капіталу господарюючих суб'єктів. Банк виступає як основна ланка між суб'єктами, що надають свої кошти і прагнуть якнайоптимальніше їх вкласти і отримати добрі дивіденди, і суб'єктами, які хочуть отримати кредити, щоб створити додану вартість, і мати якнайменші витрати. Фактори успіху і причини невдач таких ланцюгів вартості, розвиток їх потенціалу приховуються саме в реальному секторі економіки, де формуються умови для партнерства, відтворення капіталу і балансування інтересів різних ринкових структур. Окрім зовнішніх факторів, має місце вплив і політики банку. Важливим є наскільки успішно він залучає кошти і як ними розпоряджається, чи досконально знає ринок, чи вміє оцінити можливості підприємства, якому надає кредит.

Сьогодні, коли банки повинні формувати резерви під проблемні кредити (міжнародні стандарти фінансової звітності значно жорсткіші щодо цього, ніж українські), актуальним є відбір клієнтів, які хочуть позичити кошти. Узгодження інтересів трьох сторін – роздрібний клієнт, банк як кредитор та позичальник – відбувається вже в процесі підготовки умов контрактів. Переговори керівництва банку з підприємством концентруються на двох групах проблем. До першої можна віднести нагромадження інформації щодо різних фаз процесу переговорів; поділ ризику (трансфер ризику) між банком і підприємством. Друга група охоплює конкретні проблеми, що безпосередньо виникають з умов кредиту або пов'язані з їх підготовкою (табл. 1).

Таблиця 1

Особливості різних підходів до структуризації кредиту

Показники	Традиційний підхід	Контрактний підхід
Цілі структуризації	- одностороння оцінка кредитної здатності та оцінка ризику (тільки інтереси банку); - визначення принципів трансферу ризику	- визначення принципів нагляду за підприємством; - визначення принципів розподілу і трансферу ризику з врахуванням інтересів банку і підприємства
Підстава оцінки	- асиметрично прескрипційний підхід (підхід асиметричного прострочення)	- прескрипційно-описовий асиметричний підхід; - впровадження елементів симетричного прескрипційного підходу
Підбір методики і техніки	- методи оцінки кредитоспроможності і кредитного ризику	1) методи оцінки кредитоспроможності і кредитного ризику; 2) методи переговорів; 3) методи моніторингу; 4) методи ідентифікації зв'язків між оцінкою кредитного ризику і перебігом переговорів

На рис. 1 надана ієрархія цілей переговорів різних сторін щодо визначення умов кредиту, тобто процедура структуризації кредиту. В загальному розумінні поняття “процедура структуризації кредиту” охоплює наступні етапи:

- визначення основних властивостей кредиту;
- опрацювання способів забезпечення банку перед ризиком, пов'язаним з виділенням даного кредиту;
- прийняття рішень про визнання кредиту (затвердження умов);
- окреслення порядку моніторингу кредиту;
- підготовка документів по кредитуванню.

Обидва способи підходу щодо структури кредиту детермінуються через наступні властивості: вид і розмір, форма, спосіб і частота використання, ціна (величина і спосіб їх визначення), спосіб і графік сплати, забезпечення і гарантії, застереження і умови, спосіб моніторингу реалізації умови або умови призупинення (розірвання контракту). В процесі переговорів ці умови можуть бути конкретизовані, а також включені інші проблеми, наприклад, витрати на підготовку контракту. В табл. 1 надані різні підходи до структуризації кредиту. Особливо важливе значення при підготовці кредитного контракту має розроблення моделі процесу переговорів обох сторін щодо умови кредиту, представленої на рис.2

Конкретизація такої моделі залежить від таких факторів, як вид кредиту, тип і вид діяльності підприємства, характер відносин банку з підприємством, що охоплює умови надання кредиту. В представленій моделі відображені посередні і безпосередні детермінанти відносин між суб'єктами підприємство і банк [3].

Перший тип відносин виникає з аналізу процесу переговорів про кредит, а другий – пов'язаний із властивостями трансакцій. Зокрема, кредит інвестиційний виступає в двох різновидностях:

- як кредит, призначений на фінансування витрат, метою яких є створення нового або збільшення існуючого майна діючого підприємства;

- як кредит на фінансування інвестиційного проекту, для якого джерелом сплати виступають грошові потоки (cash-flows), які виникають в результаті реалізації цього проекту або як кредит, забезпеченням якого виступає вартість профінансованого підприємства (майнова застава – stand alone principle).

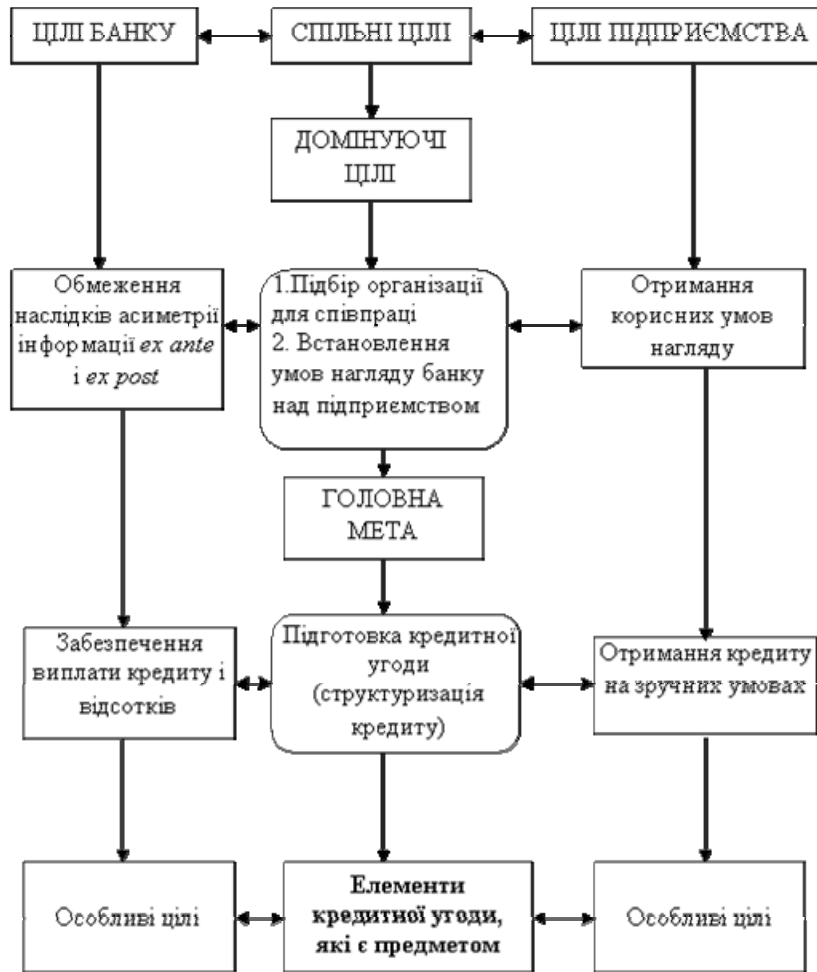


Рис. 1. Ієрархія цілей кредитної угоди “ банк – підприємство “ в рамках контрактного підходу [4, 6]

Вибір вищезазначених видів кредиту виникає з наступних передумов:

- обидва види інвестиційного кредиту виступають основою здійснення контролю зі сторони банку, що надає кредит, над підприємством;
- умови (пропозиції), що впливають з переговорів про інвестиційний кредит, можуть бути прийняті і затверджені в інших формах зобов'язання або довготривалого боргу (використання облигацій);
- умови в переговорах щодо кредитування оборотного капіталу, можуть бути використані в інших формах короткотермінових зобов'язань.

Залежно від сформованих характеристик кредитів запропонована модель може підлягати широкій модифікації.

Головним чинником для успішної діяльності банків на ринку міжбанківських кредитів є спроможність аналітичних служб банків-кредиторів адекватно оцінювати фінансовий стан банків-партнерів і ризик позичальників.

Здебільшого, така оцінка в практиці банківського менеджменту узагальнюється в єдиному синтетичному показнику – кредитному рейтингу, за яким визначають ліміт кредитування кожного банку-контрагента. Донині розроблено багато різноманітних методів оцінки кредитного рейтингу банку: дослідження ринку облигацій, система CAMEL, коефіцієнтний аналіз, повні моделі банківської установи.

Застосування фінансових коефіцієнтів для оцінки загального стану банку приховує в собі деяку “небезпеку” для аналітиків. У результаті недосконалості коефіцієнтного аналізу ліміту, що встановлюються по відношенню до банків-контрагентів, можуть бути, як завищеними, так і необґрунтовано заниженими. При цьому банк-кредитор стикається з такими проблемами як підвищений ризик втрати кредитів або недоотримання доходів від кредитної діяльності. Із зміною економічних умов змінюється значимість використовуваних фінансових коефіцієнтів і, відповідно, їх “оптимальні” значення.

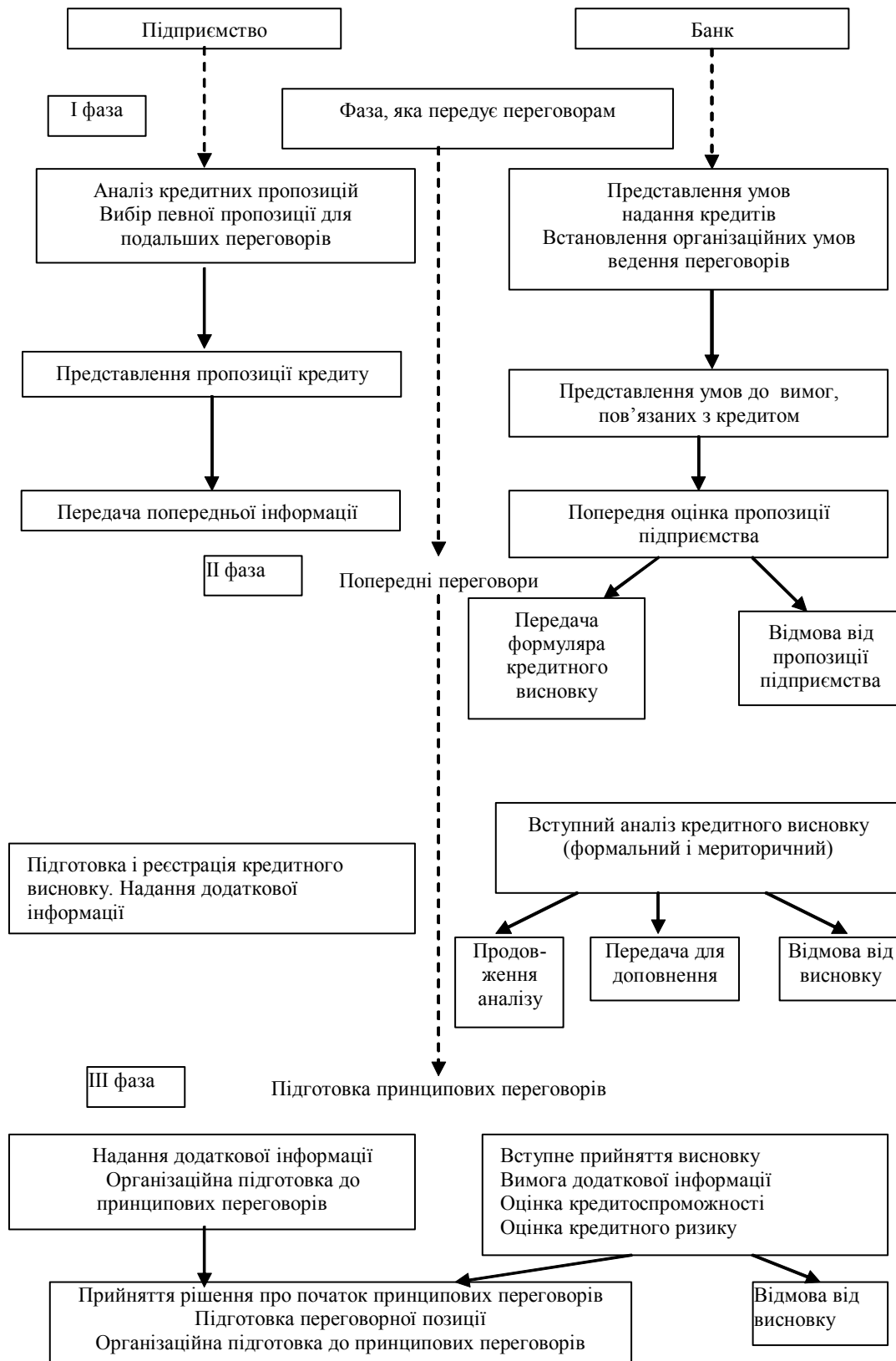


Рис. 2. Модель процесу переговорів комерційного банку і підприємства [6]

Висновки і перспективи подальших досліджень. Використання диференційованого маркетингу як стратегії охоплення роздрібного ринку, клієнти якого прагнуть якнайкраще вкласти свої кошти, вимагає від банку, з однієї сторони, проводити сегментацію цих клієнтів, а з другої – професійно визначати клієнтів ринку кредитування. Головним чинником для успішної діяльності банку на ринку надання кредитів підприємствам є спроможність аналітичних служб адекватно оцінювати фінансовий стан підприємства позичальника. В перспективі слід дослідити діяльність банку на фондовому ринку і ринку страхових послуг.

Література

1. Алексеєнко Л.М. Ринок фінансового капіталу: становлення, проблеми та перспективи розвитку / Алексеєнко Л.М. – К. : Максимум ; Тернопіль : Економічна думка, 2004. – 423 с.
2. Ванькович Д.В. Аналіз фінансових джерел формування інвестиційних ресурсів в Україні / Д.В. Ванькович, Н.Б. Демчишак // Фінанси України. – 2007. – № 7. – С. 72–84.
3. Вовчак О. Теоретичні аспекти дослідження банківських інвестицій / О. Вовчак // Вища школа. – 2008. – № 3. – С. 24–39.
4. Кубів С.І. Маркетингова концепція формування привабливості комерційного банку: Монографія / С.І. Кубів, Є.В. Крикавський, Н.С. Косар // – Львів : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 232 с.
5. Кузьмін О.Є. Способи і джерела акумуляції ресурсів для реалізації інвестицій / О.Є. Кузьмін // Вісник академії економічних наук України. – 2003. – № 1. – С. 99–105.
6. Лютий І. О. Банківський маркетинг : [підручн. для студ. вищ. навч. закл.] / І. О. Лютий, О. О. Солодка – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 776 с.
7. http://www.bankstore.com.ua/templates/bankstore/images/index_bankstore_logo.gif
8. <http://businessman.pl> - Przedstonek private banking - Nr 7-8 (33-34) Sierpień 2010 r.

Надійшла 18.10.2011