

Анализ эффективности клиентов банка

Александр ДУДКИН



Начальник экономического управления ЗАО «Астанаэксимбанк»
соискатель кафедры
банковского дела БГЭУ

В настоящее время, в условиях переходной экономики, неизбежно приводящей к обострению конкуренции в банковской среде, одной из самых значимых стратегических задач, стоящих перед белорусскими банками, является формирование и укрепление собственной надежной и стабильной клиентской базы как основы банковского бизнеса. Для вновь образованных банков, занимающих по объему активов не более одного процента в банковской системе и желающих увеличить долю своего присутствия на рынке банковских услуг, эта проблема особенно важна.

Для реализации данной задачи банки разрабатывают специальные долгосрочные программы действий. Как правило, такие программы включают мероприятия, направленные на создание для клиентов особых условий работы, специальных режимов обслуживания и индивидуальных подходов в политике установления цен (процентных ставок, тарифов комиссионного вознаграждения). Чаще всего программы, направленные на увеличение клиентской базы, содержат мероприятия, реализация которых обходится банкам недешево, а иногда и попросту становится причиной операционных убытков, что абсолютно неприемлемо, если учесть коммерческий характер деятельности банка.

В существующих экономических условиях наращивание клиентской базы должно осуществляться продуманно, прагматично. Выстраивание оптимальных взаимовыгодных отношений с клиентами как потребителями банковских услуг — суть и основная цель всей клиентской политики банка (важно понимать, насколько клиент — действующий или потенциальный — эффективен с точки зрения самого банка).

В мировой банковской практике при анализе клиентской базы, как правило, используют два метода оценки: *стандартный анализ счета SAA* (Standard account analysis) и *анализ прибыльности клиента CPA* (Customer profitability analysis). Так, при использовании метода SAA главным объектом анализа выступает себестоимость (издержки) обслуживания счета или проведения конкретной операции. Доход, получаемый банком от операций по счетам, анализируется на предмет его достаточности, адекватности произведенным издержкам. Другими словами, анализируются соответствие цен на банковские услуги и затраты на их производство.

Однако в условиях нарастающей конкуренции влияние себестоимости на установление цен на банковские услуги все более ослабевает. Возрастает значение таких факторов ценообразования, как конъюнктура рынка (средние цены, установленные банками-конкурентами на аналогичные продукты), а также особые взаимоотношения с различными клиентами. Кроме того, обычно метод SAA применяется в отношении клиентов, не являющихся кредитополучателями.

Наиболее приемлемым для банков является метод CPA, позволяющий, *во-первых*, учесть все разнообразие отношений клиента и банка, а *во-вторых*, организовать клиентскую политику с учетом рыночных действий банков-конкурентов. При этом уровень издержек, связанных с обслуживанием клиентов, не является догмой — базой сравнения, а представляет собой категорию, которая так же, как и цены на услуги, может быть подвержена регулированию, если того требуют результаты анализа.

Метод анализа прибыльности клиентов CPA основан на измерении итоговых финансовых результатов в отношениях банка с клиентом (фактических или прогнозных) и определении на основе полученных данных уровня «полезности» клиента. Оценка эффективности, «полезности» конкретного клиента по методу CPA, адаптированная с учетом национальных особенностей банковского учета в Беларуси, осуществляется поэтапно.

1. Измеряются и анализируются чистые инвестированные фонды в отношении клиентов.
2. Измеряются и анализируются потоки доходов, полученные от клиентов.
3. Измеряются и анализируются потоки прямых расходов, связанные с обслуживанием клиентов.

4. Измеряются и анализируются косвенные расходы, связанные с обслуживанием клиентов.
5. Рассчитываются результирующие финансовые показатели в отношении клиентов.
6. Производится заключение о дальнейшем развитии отношений банка с клиентом.

Как правило, в отношении действующих клиентов все измерения осуществляются банком на основании накопленной статистики: средних за отчетный период данных баланса, оборотных ведомостей, лицевых счетов, таблиц аналитического учета и других (в зависимости от качества и возможностей операционной системы банка, принятого уровня детализации бухгалтерского учета и отчетности, в том числе внутренней). При анализе потенциальных клиентов недостающие для расчета данные могут быть взяты из выписок по расчетному, текущему и прочим счетам клиента, открытым в других банках. В отношении вновь созданного предприятия основу анализа может составить прогноз развития, разработанный клиентом самостоятельно или совместно с банком. Прежде всего банку следует выяснить степень обоюдной инвестиционной зависимости друг от друга. Для этого производится расчет чистых инвестированных фондов.

Чистые инвестированные фонды NF представляют собой разницу между объемом всех ресурсов, предоставленных клиентом банку D , и кредитными ресурсами, предоставленными банком клиенту L . Расчет чистых инвестированных фондов осуществляется отдельно по рублевым счетам клиента и по валютным в разрезе валют либо суммарно по всем иностранным валютам в рублевом эквиваленте.

В состав ресурсов, предоставленных клиентом банку D , включаются кредитовые остатки по таким счетам, как:

- расчетные и текущие $D1$;
- депозиты $D2$;
- выпущенные долговые обязательства, исключая выкупленные $D3$;
- промежуточные $D4$;
- специальных режимов $D5$.

Банк может принять решение не принимать в расчет ресурсов объем выпущенных им обязательств, полагая, что однозначно ответить на вопрос, кто является

собственником купленных у банка долговых бумаг в течение всего срока их оборота, достаточно затруднительно.

Аналогичное решение возможно и в отношении остатков по промежуточным счетам, а также по ряду счетов специальных режимов.

В общем случае расчет всей суммы ресурсов, предоставленных клиентом банку, производится по формуле:

$$D = D1 + D2 + D3 + D4 + D5.$$

В состав кредитных ресурсов, предоставленных банком клиенту L , включаются:

- задолженность клиента по всем ссудным счетам $L1$;
- дебетовый остаток по расчетным и текущим счетам $L2$;
- вложения в ценные бумаги, эмитированные клиентом $L3$.

Расчет общей кредитной задолженности клиента производится следующим образом:

$$L = L1 + L2 + L3.$$

Чистые фонды, инвестированные банком в клиента $NF(+)$, представляют собой разницу между суммарной задолженностью клиента по кредитам и общим объемом ресурсов клиента и рассчитываются:

$$NF(+) = L - D \\ (\text{при условии, что } L > D).$$

Чистые фонды, инвестированные клиентом в банк $NF(-)$, представляют собой разницу между общим объемом ресурсов клиента и суммарной его задолженностью по кредитам и рассчитываются по формуле:

$$NF(-) = D - L \\ (\text{при условии, что } D > L).$$

Очевидно, что в разрезе одного вида валюты показатели $NF(+)$ и $NF(-)$ не могут рассчитываться одновременно.

После того как банк измерил и оценил степень обоюдной инвестиционной зависимости, осуществляется анализ доходов, полученных от клиента, и расходов, произведенных в пользу клиента.

Анализируя потоки полученных от клиента доходов R , банк

принимает в расчет такие составляющие, как:

- проценты по кредитной задолженности $R1$;
- комиссии за осуществление операций по расчетно-кассовому и кредитному обслуживанию, предоставление гарантий, по конверсионным операциям и другие факторы $R2$;
- доходы по обменным, конверсионным операциям $R3$;
- доходы, связанные с восстановлением резервов по сомнительным долгам клиента $R4$;
- доход от размещения банком свободных ресурсов клиента (чистых инвестированных фондов) $R5$.

Значительную часть доходов, полученных от действующего клиента, банк может измерить без особого труда. Это касается процентов и комиссий, уплаченных со счетов клиента, открытых в банке, на счета групп 80, 81. Как правило, затруднения вызывают доходы, поступившие извне, а также доходы, представляющие собой разницу в курсах или ценах (например, операции с иностранной валютой). В данном случае банки самостоятельно определяют методику их выявления и измерения.

Доход, связанный с восстановлением резервов по сомнительным долгам клиента, определяется на основании внесистемного учета. В расчет принимаются обороты по кредиту счетов 84 и 94.

Отдельно следует остановиться на выявлении дохода от размещения банком свободных ресурсов клиента. Данный показатель определяется исключительно при наличии отрицательного чистого инвестированного потока $NF(-)$, исходя из средней доходности активов r за отчетный период t , и рассчитывается следующим образом:

$$R5 = NF(-) \cdot r / 100 / 360 \cdot t.$$

В соответствии с методом анализа CPA при расчете данного показателя применяется средняя ставка доходности по работающим активам. Приемлемым также является использование ставки доходности по всей сумме активных вложений банка, так как это позволяет учесть фактор фактического использования части свободных ресурсов клиента в активах, не приносящих доход (касса, корсчета).

Подытоживание общей суммы доходов, полученных банком от клиента, производится по формуле:

$$R = R1 + R2 + R3 + R4 + R5.$$

Следующим этапом анализа является измерение и оценка расходов, связанных с обслуживанием клиента. Принято выделять *прямые расходы* (непосредственно относимые на клиента **C**) и *косвенные* (распределяемые среди клиентов условно **Q**) с учетом принятой в банке методики.

При анализе прямых расходов, понесенных банком в отношении клиента, в расчет принимаются:

- проценты, уплаченные клиенту, включая плату по остаткам на счетах до востребования, депозитам, долговым обязательствам **C1**;
- комиссии, уплаченные клиенту **C2**;
- расходы, связанные с созданием резервов по сомнительным долгам клиента **C3**;
- расходы банка на формирование фонда обязательных резервов в части ресурсов, полученных от клиента **C4**;
- расходы, связанные с обеспечением клиента ресурсами (чистыми инвестированными фондами) **C5**.

При расчете уплаченных процентов и комиссий используются данные лицевых счетов клиента, а также счетов групп 90 и 91.

Расходы, связанные с созданием резервов по сомнительным долгам клиента, определяются на основании внесистемного учета. В расчет принимаются дебетовые обороты по счету 94.

В соответствии с банковским законодательством нашей страны часть средств, привлеченных от клиентов, подлежит резервированию в Фонде обязательных резервов. Величина затрат, связанных с изъятием части ресурсов из оборота банка, определяется исходя из общего среднего за отчетный период объема ресурсов, предоставленного клиентом **D**, нормы отчислений в Фонд обязательных резервов **n(FOR)**, а также средней за отчетный период **t** стоимости пассивов банка **p** и рассчитывается по формуле:

$$C4 = (D \cdot (n(FOR)/100)) \cdot p/100/360 \cdot t.$$

При наличии положительного чистого инвестированного потока **NF(+)**, когда объем ресурсов, предоставленных клиенту, превышает сумму ресурсов, полученных от него, производится расчет затрат, связанных с обеспечением клиента ресурсами. Он осуществляется исходя из средней за отчетный период **t** стоимости пассивов **p** следующим образом:

$$C5 = NF(+) \cdot p/100/360 \cdot t.$$

В целом общая сумма прямых расходов, понесенных банком в отношении клиента, определяется по формуле:

$$C = C1 + C2 + C3 + C4 + C5.$$

Для получения объективных данных об объеме косвенных затрат, связанных с обслуживанием одного клиента, банк рассчитывает общую для всех клиентов сумму косвенных расходов **Q(sum)** и принимает решение о принципах ее распределения между всеми клиентами. Как правило, в состав суммарных косвенных расходов банка включаются все административно-хозяйственные статьи, касающиеся содержания и обеспечения функционирования банка. Исходя из банковской практики, за основу могут приниматься обороты по счетам прочих операционных расходов (счета группы 93), а также обороты по части прочих банковских расходов (счета группы 92), в том числе:

- расходы на содержание персонала;
- аренда, охрана и ремонт помещений, прочего имущества;
- коммунальные расходы;
- почтовые, телеграфные и типографские расходы;
- транспортные расходы;
- приобретение мелкого инвентаря, МБП, канцтоваров;
- налоги и внебюджетные платежи;
- амортизационные отчисления;
- услуги автоматизированной системы межбанковских расчетов;
- услуги за использование программного обеспечения;
- расходы по инкассации и другие.

Для анализа эффективности клиентуры за базу расчета по усмотрению банка может быть при-

нята вся сумма косвенных расходов (если банк считает обязательным, чтобы все косвенные затраты покрывались клиентами) или какая-то ее доля (если часть затрат банк берет на себя). Второй вариант целесообразен для вновь созданных банков, которые несут значительные первоначальные затраты по организации бизнес-процессов, чтобы тем самым искусственно не завышать нижнюю планку показателей “полезности”.

Распределение между клиентами общей массы принятых в расчет косвенных расходов **Q(sum)** осуществляется исходя из удельного веса клиента в клиентской базе **k**.

В мировой практике принято не усложнять определение удельного веса клиента в клиентской базе, а разносить косвенные затраты между всеми клиентами поровну. Тогда $k = 1/n \cdot 100$ (где **n** — число клиентов).

Если количество клиентов банка является недостаточным, ему необходимо подходить к данному вопросу более осторожно и при определении удельного веса клиента принимать во внимание не один количественный показатель, а несколько (в том числе качественные, учитывая как можно больше различных факторов деятельности разнородных клиентов). Среди этих факторов:

- удельный вес клиента в общем количестве клиентов;
- удельный вес остатков по ресурсным счетам клиента в общей массе клиентских остатков;
- удельный вес кредитной задолженности клиента в общем кредитном портфеле;
- удельный вес суммарных (или исключительно дебетовых, или кредитовых) оборотов по счетам клиента в общем обороте по клиентским счетам;
- удельный вес числа операций по всем счетам клиента в общем числе операций по клиентским счетам.

Банку целесообразно самостоятельно определить перечень наиболее важных с его точки зрения показателей, главное, чтобы трудоемкость их расчета не была необоснованно высокой.

Далее на основании выбранного и рассчитанного ряда составля-

ющих определяется усредненный удельный вес клиента в клиентской базе. Формула расчета может представлять собой среднее арифметическое значений отдельных показателей либо банк присваивает каждому выбранному показателю свой вес и рассчитывает усредненный удельный вес как средневзвешенное значение.

Рассчитав сумму косвенных затрат, подлежащих распределению между клиентами, и усредненный удельный вес клиента в клиентской базе, банк определяет сумму косвенных расходов, приходящихся на конкретного клиента Q :

$$Q = Q(\text{sum}) \cdot k.$$

Следующий, и завершающий, этап оценки эффективности клиента — расчет результирующих финансовых показателей, на основании которых и будут разработаны определенные выводы и решения, касающиеся отношений банка с клиентом.

На основании данных об объеме полученных от клиента доходов R , об общей сумме прямых расходов, связанных с обслуживанием клиента C , а также о части косвенных расходов, причитающихся на данного клиента Q , производится расчет следующих показателей эффективности:

- чистая прибыль (убыток) от обслуживания клиента NI ;
- чистая рентабельность обслуживания клиента RET ;
- прибыльность продаж (или доля чистой прибыли в общем объеме полученных доходов) PM .

Расчет чистой прибыли (убытка) от обслуживания клиента осуществляется по формуле:

$$NI = R - C - Q.$$

Показатель чистой рентабельности обслуживания клиента RET представляет собой отношение чистой прибыли от обслуживания клиента к общей массе затрат, связанных с его обслуживанием, и рассчитывается:

$$RET = NI / (C + Q) \cdot 100.$$

Показатель прибыльности продаж PM определяет, какая доля из выручки, полученной от клиента в пользу банка, является чистой

прибылью последнего, и рассчитывается по формуле:

$$PM = NI / R \cdot 100.$$

Определенный смысл имеет расчет двух последних производных показателей при наличии положительного финансового результата (чистой прибыли) от обслуживания клиента (то есть при условии, что $NI > 0$).

Рассчитав показатели эффективности (“полезности”) в разрезе клиентов, целесообразно соизмерить их значения с плановыми минимальными (критическими) нормативами, которые возможно рассчитать на базе данных предыдущего отчетного периода, например, финансового года. Либо фактические значения показателей по отдельным клиентам можно сопоставить с аналогичными показателями эффективности деятельности, рассчитанными в целом по банку. В качестве базовых показателей для сравнительного анализа обычно используются:

- чистая прибыль (убыток) за отчетный период $NI(\text{sum})$;
- чистая рентабельность за отчетный период $RET(\text{sum})$;
- общая прибыльность продаж (или доля прибыли в доходах) $PM(\text{sum})$.

Показатель чистой прибыли (убытка) банка $NI(\text{sum})$ возможно принять в размере его балансовой прибыли за отчетный период. В этом случае он будет рассчитан по формуле:

$$NI(\text{sum}) = R(\text{sum}) - Z(\text{sum}),$$

где $R(\text{sum})$ — общий объем доходов, полученных банком в отчетном периоде;

$Z(\text{sum})$ — общий объем расходов банка, произведенных в отчетном периоде.

Показатель чистой рентабельности представляет собой отношение общей чистой прибыли банка к общей сумме его затрат и рассчитывается:

$$RET(\text{sum}) = NI(\text{sum}) / Z(\text{sum}) \cdot 100.$$

Показатель общей прибыльности продаж $PM(\text{sum})$ определяет, какая доля из выручки (общей массы доходов), полученной банком, является его прибылью, и ус-

танавливается по формуле:

$$PM(\text{sum}) = NI(\text{sum}) / R(\text{sum}) \cdot 100.$$

По итогам сравнительного анализа показателей эффективности конкретного клиента с плановыми нормативами либо фактическими показателями эффективности банка в целом делаются выводы об эффективности его работы с действующим клиентом, об уровне “полезности” клиента и в необходимых случаях принимаются соответствующие решения. Так, в случаях, когда общим финансовым результатом от обслуживания действующего клиента является убыток или объем прибыли чрезвычайно низкий, банк может и даже должен пересмотреть свои дальнейшие отношения с таким клиентом, в частности, повысить процентную ставку (дисконт) по операциям кредитного характера, снизить плату по ресурсам, отказаться от применения в отношении клиента индивидуальных тарифов (если их уровень был ниже среднего) либо, наоборот, установить более высокие тарифы по отдельным операциям.

В случаях если зафиксирован убыток по значительному количеству действующих клиентов и очевидно, что причина возникшей ситуации не в клиентах, банк обязан разработать и осуществить мероприятия, направленные на повышение своей собственной эффективности (например, по снижению необоснованных косвенных расходов, снижению средней стоимости своей ресурсной базы и изменению ее структуры, повышению средней доходности активов и их диверсификации).

По результатам анализа банк может произвести сегментирование клиентов по группам рентабельности (“полезности”). Это поможет правильно выстраивать отношения с клиентом в будущем. Возможно выделение группы VIP-клиентов, имеющих высокие показатели эффективности на протяжении определенного периода времени (например, за полугодие). Для такой группы клиентов можно разработать программу по улучшению обслуживания: увеличить время приема и обработки платежных документов, создать индивидуальные условия работы.

В отдельных случаях, когда убыток от обслуживания значи-

тельный (по сумме) или длительный (по времени), банк может принять меры по мягкому отсечению нерентабельных (невыгодных) клиентов. Однако банку следует чрезвычайно осторожно подходить к данному вопросу. Информация о нерентабельных клиентах должна изучаться более детально (в том числе их финансовое состояние, платежеспособность и другие показатели) для выявления их потенциальных возможностей быть “полезными” для банка.

С помощью представленного в данной статье метода анализа банки с достаточно высокой степенью достоверности смогут моделировать ситуации с потенциальными клиентами, варьируя свои уступки (льготы в обслуживании) с учетом пожеланий клиентов и выбирая в итоге оптимальный, наиболее приемлемый для обеих сторон режим отношений. Этот метод анализа “полезности” клиентов является новым и перспективным инструментом банковского менеджмента и при-

емлем для всех кредитных учреждений, независимо от масштабов их деятельности, полноты лицензионных полномочий и прочих факторов.

Источники:

1. Масленченков Ю.С., Тронин Ю.Н. Работа банка с корпоративными клиентами — М.: Юнити, 2003.
2. Гилберт А. Черчилль, Дж. Пол Питер. Маркетинг. Создание стоимости для потребителей — США, Austen Press, 1995.
3. Спицын И.О., Спицын Я.О. Маркетинг в банке — К.: ЦММС “Писпайп”, 1993.