

# ЗАЧЕМ БАНКАМ НУЖЕН АНАЛИТИЧЕСКИЙ CRM

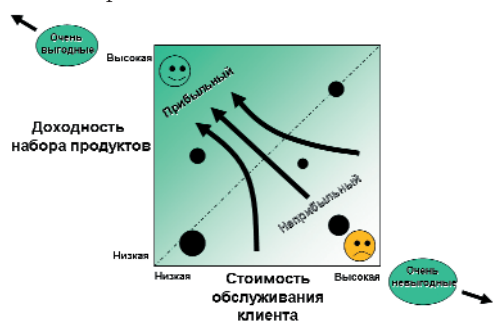
Текст: **Сергей Анохин**, «SAS Россия»,  
менеджер по развитию бизнеса, финансовый сектор

## Развитие розницы: где подводные камни?

В рамках современного состояния рынка банки больше не могут позволить себе рассматривать клиентов как некое единое целое, пользующееся банковскими продуктами и услугами. Этот этап пройден: финансово-кредитные структуры стали активно развивать розничный бизнес, наращивая клиентские базы и увеличивая продуктовые предложения. Однако достаточно быстро многие из них столкнулись с проблемой просрочек и невозвратов и даже откровенного мошенничества в части потребительского кредитования. Это сыграло роль холодного душа — нельзя выдавать кредиты всем подряд, необходимо отбирать благонадежных клиентов. Решить данную задачу были призваны системы кредитного скоринга, которым предшествовали общие скоринговые карты, покупавшиеся у соответствующих поставщиков. Скоринговые же системы позволили банкам, уже сделавшим выбор в их пользу, получить несоизмеримо большее понимание рисков и возможностей развития розничного кредитования, а также значительно более эффективные возможности управления рисками и качеством кредитного портфеля.

Банки, которые смогли «обуздать» уровень плохих кредитов в своих портфелях, стали задумываться о решении других вопросов:

- Мы знаем, по каким критериям отобрать желательных заемщиков с точки зрения риска, а как насчет прибыльности?



- Кто из наших клиентов наиболее ценен и прибылен для нас?
- Как удержать и привлечь именно таких клиентов?
- Можем ли мы предложить другие продукты и услуги: какие именно, кому и как?

## Знай своего клиента

С организационно-технической точки зрения, во многих банках исторически существует ряд препятствий для осуществления клиентоориентированной стратегии. Распространенной практикой является независимая работа разных подразделений организации с клиентами. Это приводит к тому, что:

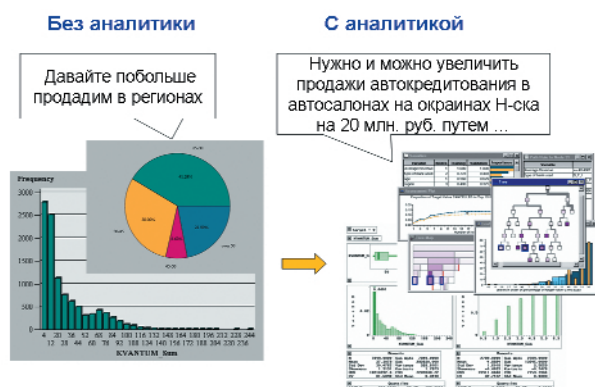
- каждое подразделение проходит собственный путь к пониманию клиента: кто он, какие у него особенности, как с ним работать;
- строятся независимые информационно-аналитические системы с собственной уникальной структурой и методами работы, что ведет к сложностям при сопоставлении информации;
- отсутствует единый подход к клиенту. Он каждый раз является новым для банка, тогда как, если он является пользователем кредитных продуктов и приходит в инвестиционное подразделение, о нем уже есть достаточно много информации, часто не доступной для инвестиционного подразделения;
- отсутствуют возможности максимизации доходов банка за счет проведения дополнительных и перекрестных продаж продуктов и услуг.

Для решения данной задачи необходимо организовать централизованный обмен информацией о клиентах в рамках банка. Благодаря такому обмену банк получает возможность видеть клиента в целом и может приступить к решению проблемы эффективного целевого маркетинга. Для понимания потребностей и интересов клиентов, снижения уровня их оттока и выявления возможностей дополнительных и перекрестных продаж необходимо понять уникальные особенности каждого рыночного сегмента.

Возможность распределять клиентов по категориям в зависимости от их вероятного поведения и



потенциальной прибыльности имеет решающее значение для получения полного представления о них. Сегодня, учитывая бурный рост розничного бизнеса и то, насколько слаба приверженность к торговой марке (приводящая, в свою очередь, к уменьшению нормы прибыли), российским банкам, как никогда, важно иметь такое представление. Однако рыночная сегментация в банковском секторе до последнего времени являлась скорее результатом определенно-го искусства, основанного исключительно на интуиции и опыте специалистов.



В современных условиях для точного и объективного определения лучших возможностей для финансовых организаций необходимо применение более мощных и специализированных аналитических подходов и технологий. Примером таких технологий являются решения класса аналитического CRM, например SAS Customer Intelligence.

## Максимизация прибыльности каждого клиента

Поняв, что представляют собой клиенты банка и с кем наиболее выгодно работать, банк может выстраивать высокоэффективную стратегию развития розничного бизнеса. Поскольку уровень конкуренции очень высок, банки обращают свое внимание на повышение прибыльности за счет существующих клиентов. Их удержание является более простой и менее затратной задачей, чем привлечение новых. Осуществить продажу существующим клиентам в восемьдесят раз легче и прибыльнее, чем привлечь нового клиента. Так что выявление наиболее вероятных возможностей дополнительных и перекрестных продаж существующим клиентам имеет совершенно ясный экономически обоснованный смысл.

Анализ возможностей дополнительных и перекрестных продаж позволяет банкам понять, какие продукты и услуги клиенты уже приобретали, и точно прогнозировать, какие продукты и услуги они с

наибольшей вероятностью готовы приобрести в будущем. Например, банк может определить, каким образом определенные клиенты переходят из категории клиентов, пользующихся кредитными картами, в категорию клиентов, использующих кредиты на неотложные нужды или потребительское экспресс-кредитование. После чего можно использовать эти знания для мероприятий прямого маркетинга, ориентированных на клиентов, которые с максимальной вероятностью последуют тем же путем.

## Четыре шага до высокоприбыльной клиентоориентированной стратегии

Успешный опыт мирового банковского сообщества отмечает необходимость решения следующих задач для достижения эффективной работы с клиентами и максимизации прибыли банка от розничного бизнеса:

**Организация единого представления о клиенте для всего банка** — централизация всей информации о клиенте и его работе с банком по всем бизнесам и подразделениям так, чтобы он мог прийти в любой филиал банка и с ним общались с учетом всей истории отношений.

**Знание клиентов банка, их категорий и сегментов** — выделение сегментов с характерными отличительными особенностями по прибыльности, ориентированности на те или иные банковские продукты, восприимчивости к тем или иным методам коммуникаций и т.д.

**Возможность привлечь и удержать наиболее выгодных клиентов** — выделение сегментов наиболее важных для банка клиентов, построение их профиля для последующего использования данных знаний при формировании и осуществлении адресной работы с существующими или потенциальными клиентами этого сегмента.

**Повышение прибыльности от работы с каждым клиентом** — формирование моделей и стратегий своевременного предложения правильных продуктов и услуг через правильные средства коммуникации с выбранными клиентами для дополнительных и перекрестных продаж с целью увеличения высокоприбыльного этапа жизненного цикла клиента в банке.

Компания SAS, 30 лет работая с банками и другими финансовыми организациями, накопила значительный опыт решения подобных задач и помогает банкам во всем мире решать актуальные задачи повышения эффективности взаимоотношений с клиентами с помощью специализированных аналитических технологий для банков SAS Customer Intelligence в рамках отраслевого комплекса решений SAS Banking Intelligence Solutions. 