



ТЕКСТ: Юлий Гольдберг | директор по работе с финансовым сектором | «SAS Россия/СНГ»



it как основа для реализации клиентоориентированной стратегии

На российском банковском рынке продолжают слияния и поглощения, все новые иностранные кредитные организации открывают здесь свой бизнес, десятки крупных и средних банков инвестируют значительные капиталы в розничный бизнес. Растет число финансовых корпораций, объединяющих банковские, страховые, инвестиционные организации и имеющих возможность предложить клиентам комплексный продукт — инвестиционный депозит, беспроцентную рассрочку оплаты и другие.

Американский Sub-Prime кризис и снижение темпов экономического роста в США уже затронули экономики многих стран. По мнению некоторых аналитиков, влияние Sub-Prime может стать весьма заметным и у нас. Ограниченные возможности привлечения ресурсов, жесткая конкуренция в сегменте наиболее прибыльных клиентов, отсутствие возможности длительного сохранения продуктовых ноу-хау, сокращение прибыльности продуктов — какое значение все это имеет для IT-директора банка? Как это ни странно, достаточно большое! Ведь в большинстве случаев развитие информационных технологий все же определяется именно потребностями бизнеса, и если он оказался в новых для себя условиях, то и в IT что-то должно меняться.

Сегодня директор IT-службы вполне может стать полноправным партнером бизнес-руководителей, обеспечивающим развитие IT в соответствии со стратегией развития бизнеса. Но он может выбрать и другой путь — оставаться просто продавцом IT внутри организации, преследу-

ющим в первую очередь цели IT-подразделения. На растущем рынке с эластичным спросом, характерным для России и пять, и три, и даже год назад, главным было обслужить как можно больше клиентов при ограниченном числе специалистов и офисов, при высокой текучке кадров, быстрой смене продуктового ряда и т. п. В продолжение этой тенденции основные ресурсы до сих пор вкладываются в реализацию проектов, предполагающих именно повышение эффективности бизнес-процессов. Производится внедрение автоматизированных банковских систем (АБС) нового поколения, часто связанное с централизацией информационной системы многофилиального банка и построением мощного ЦОДа. Для повышения качества обслуживания клиентов внедряются специализированные фронт-офисные решения, часто на базе CRM-систем мирового уровня с реализацией принципа «одного окна». В то же время создание корпоративных хранилищ данных позволило тем кредитным организациям, кто уже преуспел

в этой области, существенно сократить трудозатраты на подготовку разного рода отчетности. Внедрение средств Business Intelligence предоставило пользователям удобный доступ к огромным массивам данных, накопленным в банковских информационных системах, и одновременно существенно снизило нагрузку на IT-службы по обслуживанию информационных потребностей различных подразделений.

Тем не менее приходится констатировать, что на банковском рынке, с усиливающейся конкуренцией за клиента и постепенно выравнивающимся уровнем применяемых технологий, на первый план выходят уже иные IT-потребности, вытекающие из необходимости реализации принципиально новой — клиентоориентированной — стратегии.

Здесь уместно привести мнение Гэри Кокинса — одного из мировых «гуру» в области корпоративного управления. В своих книгах и лекциях он предлагает четко разделять два направления в области повышения эффективности бизнеса: опти-

мизацию бизнес-процессов и управление стратегией. Очевидно, второй блок с учетом последних изменений рыночной ситуации получает все больший приоритет. Ведь выстраивая и оптимизируя процессы, мы создаем своеобразный локомотив, который со все возрастающей скоростью мчит наш бизнес вперед. Но если мы движемся в правильном направлении, то скорость — большой плюс. А вдруг мы едем не в ту сторону? Тогда лучше вообще притормозить, чтобы иметь больше времени на размышления. Быть может, ускоряясь и сжигая все больше ресурсов, организация двигается не к цели, а от нее? Цель видна, но не становится ближе. В таких условиях вопрос о том, правильно ли проложен маршрут, становится самым главным.

Безусловно, вопросы стратегии развития бизнеса не являются прерогативой IT-директора. Однако поиск и внедрение специализированных инструментов, помогающих быстрее двигаться в требуемом направлении, — достойная задача для CIO, как для равноправного партнера бизнес-руководства, мотивированного, в первую очередь, на достижение бизнес-целей организации.

Универсальных бизнес-стратегий не существует по определению. Но для банков, предлагающих продукты и услуги в массовом сегменте, уже сформировалась некоторая универсальная система координат. Происходит постепенное продвижение от продуктоориентированной стратегии, вполне оправданной и выигрышной еще вчера, к клиентоориентированной. Что такое клиентоориентированность? Можно сказать, это довольно избитое выражение, применяемое в последнее время по поводу и без такового. Кто-то скажет, что это просто чудесное заклинание, для кого-то это слово не более чем лозунг наших дней. Мне представляется, что проще раскрыть это понятие не в общепрофессиональном контексте, а применительно к задачам IT.

Ведь здесь можно привести примеры того, как современные технологические решения оказываются незаменимыми в случаях, когда банк строит свою стратегию развития вокруг клиента.

Как быстрее окупить создание хранилища данных. Технология помогает развитию бизнеса, а бизнес продвижению технологий

В настоящее время хранилища данных (ХД) набирают популярность, но никакой революции в данной сфере за последние годы не произошло, а те, кто предсказывал бурный рост, явно просчитались. Одна из основных причин относительно медленного продвижения этой технологии заключается в очень высоких трудозатратах на построение полноценного хранилища данных уровня всей организации,

лица ставится под вопрос, а ведь затраты на его развертывание и наполнение отнюдь не эфемерны. Да, отчетность станет готовиться быстрее, показатели будут считаться более точно, но ведь и раньше как-то обходились. Трудности объективной оценки эффекта от внедрения на практике трансформируются в сложности при планировании развития корпоративного хранилища данных. Наладили загрузку данных бухгалтерии, их раскраску и трансформацию, получили управленческий баланс и P&L, а что дальше? Стоит ли грузить договоры, сделки, операции по ним, расширенную информацию по клиентам? Какие ресурсы



На банковском рынке с усиливающейся конкуренцией на первый план выходят уже иные IT-потребности...

в котором была бы собрана первичная информация по всем направлениям деятельности при обеспечении ее высокого качества и с учетом всех возможных взаимосвязей. Но, как ни странно, ни цена вопроса, ни даже значительные трудозатраты на внедрение и поддержку эксплуатации ХД обычно не главное. Во многих случаях проблема заключается в отсутствии в банке бизнес-задачи, решение которой позволило бы в разумные сроки окупить внедрение хранилища, и, соответственно, в отсутствии реального заказчика или, если прибегнуть к терминологии проджект-менеджмента, спонсора проекта. Почему ситуация складывается так? Посмотрим на стандартные задачи для ХД, которые обычно ставит перед вендорами и интеграторами заказчик, — управленческая отчетность, обязательная отчетность перед регулирующими органами, консолидация по МСФО, поддержка принятия решений, анализ исполнения бюджета... Хотя все эти задачи очень важны, но... для большинства из них практически невозможно определить реальный экономический эффект от их перевода на платформу ХД. Соответственно и эффект от внедрения храни-

на это выделить? Какой уровень качества данных признать приемлемым? Окупит ли себя расширение хранилища?

Но не все так печально. Существует ряд задач, решение которых, с одной стороны, без использования ХД представляется практически невозможным. Но при этом особенно важно, что, с другой стороны, их реализация позволяет получить и достаточно точно посчитать экономический эффект от применения хранилища. Одно из наиболее эффективных направлений здесь — CRM-аналитика, преобразующая огромные массивы накопленной во многих банках информации в ценные знания о клиентах. Найти практическое применение таким знаниям достаточно просто. Опыт компании SAS, более 30 лет работающей на рынке аналитических решений, позволяет выделить в области клиентской аналитики как минимум три направления:

- **Cross-Sell/Up-Sell** — перекрестные и дополнительные продажи;
- **Customer Retention** — удержание клиентов от перехода к конкурентам;
- **Customer Segmentation** — поведенческая сегментация клиентов.

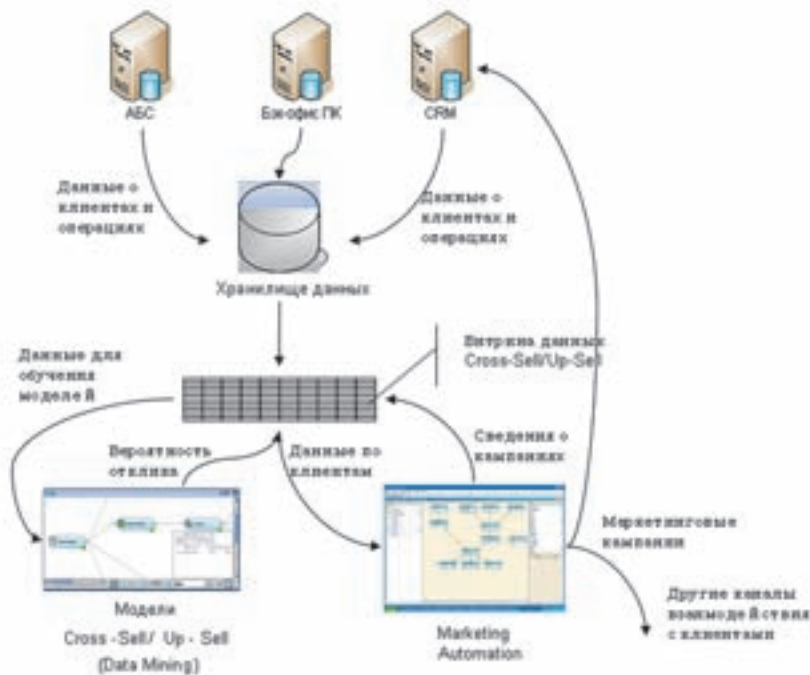


Рис. 1. Применение технологий Customer Data Mining на основе хранилища данных

Результатом реализации первых двух могут стать построенные с применением методов Data Mining прогнозные модели, помогающие с достаточно высокой точностью предсказать вероятность отклика клиента на предложение ему того или иного продукта или вероятности ухода клиента к конкурентам (либо снижения активности клиента в потреблении банковских услуг меньше приемлемого для кредитной организации уровня). Сегментация клиентской базы, в свою очередь, позволяет выстраивать продуктовую стратегию банка с учетом действующей и потенциальной клиентской аудитории. Она дает представление, какие продукты и пакеты продуктов, с одной стороны, вызовут у клиентов больший интерес, а с другой – будут ли они способствовать росту их лояльности по отношению к банку. Почему для полноценного применения CRM-аналитики не обойтись без хранилища данных? Все дело в составе информации, необходимой для построения качественных прогнозных моделей. Требуется не только набор базовых демографичес-

ких характеристик клиентов (пол, возраст, размер основного дохода и т. д.), собрать которые даже из нескольких учетных систем не слишком сложно. Для построения и обучения моделей используется широкий спектр поведенческой информации (например, количество операций по конкретным типам продуктов за последний год, полгода, три месяца, среднестатистические остатки по определенным счетам, количество обращений в банк в разрезе каналов доступа, имеющиеся сведения о реакции на предыдущие предложения банка и т. п.). Поведенческих характеристик клиента может быть достаточно много, и чем их больше (в разумных пределах, разумеется), тем более высокого качества прогноз можно получить. Так, в структуре базовой витрины данных для Cross-Sell/Up-Sell соответствующего решения компании SAS более 1600 поведенческих атрибутов! Почему именно они и в таком количестве были включены в структуру витрины? Исключительно на основании

практического опыта реализации проектов. У сотен крупных заказчиков те или иные характеристики действительно оказывались значимыми с точки зрения их влияния на целевую переменную модели (вероятность отклика на предложение увеличения лимита по кредитной карте, склонность к покупке инвестиционного пая, чувствительность к штрафам за досрочное погашение и т. п.). При необходимости состав этих атрибутов модифицируется с учетом реального опыта специалистов заказчика. Принципиально то, что какие из этих 1600 атрибутов окажутся значимыми в вашей организации, заранее сказать нельзя. Выбор значимых атрибутов – это уже одна из задач Data Mining. Так же как и определение степени влияния каждого атрибута или их групп на целевую переменную. В одном из банков, например, был обнаружен такой факт: срок, прошедший с момента получения автокредита, очень существенно влияет на вероятность отклика на предложение купить кредитную карту. Если предложить карту примерно через полгода, то шансы на положительное решение клиента сильно повышаются. Конечно, даже неочевидную зависимость от одного-двух факторов, как в данном случае, может понять и не вооруженный нужными технологиями специалист, внимательно наблюдающий за соответствующими графиками и диаграммами. Но если влияющих факторов десятики, как бывает на практике, то без Data Mining не обойтись. Как организовать регулярный расчет сотен поведенческих атрибутов клиентов? Ведь поведение клиентов подвержено изменениям с течением времени и, следовательно, пересчитывать склонности, вероятности и перестраивать сегменты следует периодически. Лучше делать это не реже раза в месяц, по крайней мере, для целей проверки качества и стабильности моделей. Самый простой и надежный способ решения этой задачи – организация загрузки в корпоративное хранилище первичных данных из различных систем (рис. 1) и формирование на основе собранного массива информации специализированных витрин данных для Cross-Sell, Segmentation и других аналитических задач. В аналитическом реше-

нии SAS Customer Intelligence for Banking, например, вышеуказанные 1600 атрибутов рассчитываются автоматически на основании примерно 500 параметров первичных данных, сгруппированных в чуть более 30 взаимосвязанных таблиц, описывающих различные направления деятельности банка (главная книга, кредиты, депозиты, карты, платежи и т. д.).

Создавая хранилище данных для задач CRM-аналитики, IT-подразделение банка получает достаточно четкие, «осязаемые» цели и перечень конкретных задач и критериев их решения (какие данные нужно собирать, в каком объеме, с какой периодичностью). Кроме того, хранилище получает весьма заинтересованных в результате бизнес-заказчиков, а это немало важно для подобного проекта, учитывая, что по статистике больше половины внедрений хранилищ буксуют именно вследствие размытости целей и отсутствия однозначной поддержки со стороны бизнеса.

нес-задач. Часть организаций сознательно выбирает Best of Breed как наилучший способ подбора программного обеспечения для различных направлений деятельности, а другая часть просто унаследовала гетерогенность прикладной IT-среды. Сегодня с уверенностью можно утверждать: применение SOA во многих случаях позволяет решать задачи в области выстраивания и оптимизации бизнес-процессов. Часто такая архитектура — лучший вариант для организации двустороннего обмена данными в режиме реального времени между системой клиент-банк и АБС. Можно, например, организовать сквозной бизнес-процесс обслуживания клиента, в котором будут задействованы CRM-система, бэк-офисное приложение, учетная система. А как может SOA помочь в улучшении отношений с клиентами и увеличении объема продаж? Ответ — Real-Time Decisioning (RTD). В основе применения этой технологии результаты многочисленных иссле-

пример внедрения

В условиях жесткой конкуренции, сложившейся на европейском финансовом рынке, один из банков, благодаря внедрению SAS Customer Retention, сумел сократить отток клиентов более чем на 25% за год. При объеме его клиентской базы около 2 млн человек, среднем оттоке до внедрения решения более 10% в год и средней прибыли на одного клиента около 800 евро в год банк сумел получить дополнительно почти 50 млн евро. Не считая того, что, используя возможности решения, банк сконцентрировался на удержании не всех клиентов, а только прибыльных и перспективных. А поскольку удержание клиентов, как известно, обходится значительно дешевле привлечения новых и тем более возврата потерянных, банк получил не только дополнительную прибыль, но и весьма ощутимую экономию маркетинговых бюджетов.



Грамотное использование информации из хранилища данных может обеспечить индивидуальное взаимодействие с каждым из клиентов...

Но главное заключается в том, что инвестиции во внедрение ХД для CRM-аналитики быстро окупаются — в большинстве случаев менее чем за год. Это позволяет распространять проект на другие области применения данной технологии, для которых эффект его применения менее очевиден.

Как сделать Service Oriented Architecture (SOA) не просто полезным средством интеграции приложений, а основой клиентоориентированной стратегии банка

Сервисориентированная архитектура (SOA) приложений применяется сегодня во многих крупных организациях, исторически использующих множество разнородных систем для решения различных биз-

дований, доказавших следующее: самым эффективным моментом для предложения клиенту новой услуги или продукта является его обращение в банк. Подавляющее преимущество RTD заключается в возможности индивидуального обращения к каждому клиенту и именно тогда, когда он сам желает разговаривать с банком. Понятно, что если в этот «самый подходящий» момент «вывалить» на клиента весь список предлагаемых продуктов — большого эффекта не будет. Наоборот, навязчивым сервисом можно надолго отпугнуть клиента. Технология RTD предусматривает использование накопленных организацией знаний о клиентах, их потребительских предпочтениях и поведенческих особенностях для формирования наилучших предложений в режиме реального времени — непосредственно в процессе общения

клиента с банком по любому из доступных каналов. Это позволяет повысить вероятность положительного отклика на предложение до 40%, а по некоторым аналитическим отчетам — и до 60%.

Обращение к сервису RTD может быть встроено практически в любой процесс взаимодействия с клиентом. На основании накопленной в базе данных информации о клиенте (в том числе результатов применения моделей CRM-аналитики) и благодаря переданным сведениям о текущем запросе система подберет для него наилучшее из имеющихся именно в данный момент предложений, а, возможно, и скорректирует его с учетом склонностей и чувствительности к различным параметрам банковских продуктов именно этого человека. При этом система в состоянии в режиме online на основании хранящихся в репозитории прогнозных моделей провести переоценку предпочтений. При этом система RTD может, используя механизмы SOA, интерактивно и полностью автоматически взаимодействовать с другими информационными системами организации, направляя дополнительные запросы к базам данных, задавая вопросы непосредственно

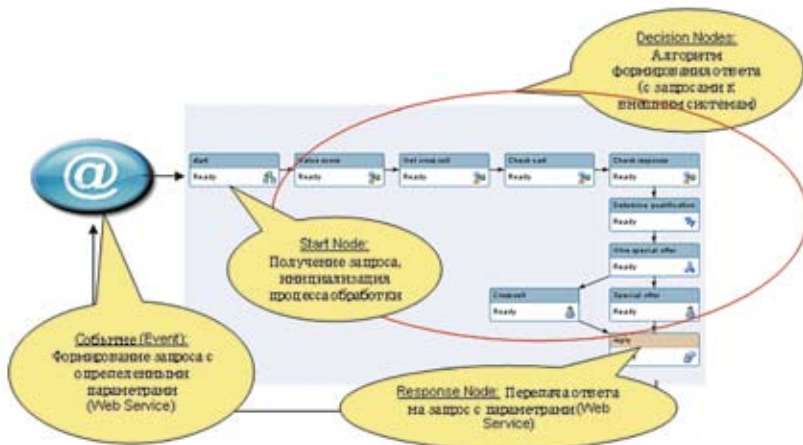


Рис. 2. Обращение к различным информационным системам через ESB SOA в процессе выполнения RTD Decision Flow

венно клиенту или обслуживающему его сотруднику банка.

Большой плюс применения RTD заключается в том, что это решение позволяет IT-подразделению «собрать второй урожай», если технологии SOA уже внедрены и используются. В случае же если SOA только внедряется или планируется к внедрению, RTD дает возможность IT-директору заручиться поддержкой проекта у новых влиятельных сторонников в банке, заинтересованных в повышении лояльности клиентов и в увеличении объемов продаж.

Не секрет, что сегодня для крупного розничного банка как никогда остро стоит проблема кадров. Наиболее заметно она проявляется во фронт-офисах, где квалификация сотрудников в среднем ниже, а текучка выше, чем в банке в целом. При этом в крупных учреждениях с клиентами ежедневно взаимодействуют тысячи сотрудников (специалисты дополнительных офисов, операторы контакт-центра, консультанты по ипотеке, агенты в магазинах, андеррайтеры). Дополнительное препятствие при реализации клиентоориентированной стратегии в том, что традиционно по складу характера большинство сотрудников фронт-офиса — скорее банковские клерки, привыкшие работать с бумагами и цифрами, чем настоящие

сконцентрированные на клиенте продавцы. Обучение здесь поможет лишь частично, поскольку в любом случае не может сломать психологические стереотипы поведения людей. Система RTD, благодаря возможностям SOA, сопрягаемая в режиме реального времени с инструментами CRM-аналитики и фронт-офисными приложениями, позволяет сделать банковских сотрудников намного лучшими продавцами, чем они есть на самом деле. В итоге это решение дает возможность более качественно обслужить клиента, исключив неэффективные затраты времени менеджеров банка и клиента на поиск требуемой информации и предоставление и изучение ненужной рекламы. Как результат, сотрудничество становится более выгодным для обеих сторон.

Из вышесказанного может сложиться впечатление, что применение RTD исчерпывается только задачами формирования best offer — наилучшего предложения для клиента. Это не так. Возможно, best offer — наиболее эффективный для банка способ применения новой технологии. Но имеется успешный опыт применения технологий RTD в банке для, например:

- выявления мошенничества;
- интерактивного удержания клиента (клиент закрывает счета и т. п.);

- поддержки процесса одобрения кредитной заявки;
- альтернативных вариантов оценки кредитоспособности клиентов, не имеющих кредитной истории, но являющихся клиентами финансовой группы по другим продуктам;
- повышения полноты и качества клиентских данных (система может запросить дополнительную информацию, если она потребовалась в процессе подготовки предложения именно для данного клиента, но не была введена оператором);
- сокращения стоимости обслуживания за счет переключения менее выгодных клиентов на не столь дорогие каналы (расширение возможностей самообслуживания) и т. п.

Таким образом, грамотное использование информации из хранилища данных может обеспечить индивидуальное взаимодействие с каждым из клиентов с учетом знания его потребительского поведения, реальных предпочтений и всей истории отношений и с определением оптимального момента контакта и канала обращения. И все это — в режиме online.

Заключение

Сегодня применение описанных технологий уже реальность на Западе, но очень скоро станет частью банковской практики и в России. В условиях конкурентного российского рынка банковских услуг, последовательная реализация клиентоориентированной стратегии становится нормой, и все большее значение приобретает внедрение современных инструментов для ее поддержки на практике — Customer Data Integration, CRM-аналитики, Campaign Management и Real-Time Decisioning. Безусловно, уже в ближайшее время возрастающий интерес к этим решениям приведет к росту популярности и дополнительным инвестициям в банковские хранилища данных, сервис-ориентированную архитектуру, технологии Master Data Management. И эти инвестиции станут не просто данью новым технологическим веяниям, а непосредственным вкладом IT в развитие бизнеса.

