

## «Двигатель» роста доходов от МСБ и корпоративных клиентов

Использование аналитики  
для повышения кросс-продаж  
и более глубокого понимания  
потребностей клиентов



Использование  
аналитических  
инструментов...

...для информирования  
клиентских  
менеджеров...



...и стимулирования  
роста доходов

**Цель**



**Максимизация доходов от МСБ и корпоративных клиентов**

- Выявление с помощью аналитики скрытой ценной информации по существующей клиентской базе для оптимизации процесса планирования и разработки стратегий продаж
- Использование новых аналитических методов для информирования клиентских менеджеров о выявленных потребностях клиентов
- Максимизация процентных и комиссионных доходов, получаемых от существующих клиентов за счет дополнительных и кросс-продаж
- Повышение мотивации клиентских менеджеров за счет выявленного потенциала в области работы с существующими клиентами, изменения процесса продаж и системы начисления бонусов

**Предмет**



**Комплексное использование данных, аналитических алгоритмов, дизайна процессов и знаний наших специалистов о ведущей банковской практике с целью максимизации роста доходов**

- **Необходимые входные данные:** актуальная стратегия корпоративного банкинга, обзор текущего состояния бизнеса, внутренние и внешние данные, а также опыт наших специалистов
- **Проводимый анализ:** комплексная аналитика по итеративной консолидированной модели, учитывающей все предоставленные данные
- **Драйверы, необходимые для создания интегрированной системы продаж:** аналитика, система продаж, технологии и управление изменениями
- **Итоговые результаты:** сегментация клиентов, подробное описание сегментов, сформированная для обслуживания клиента команда клиентских менеджеров и продуктовых специалистов, рекомендации по наилучшему продуктовому предложению (Next Best Product) для каждого клиента, обновленный процесс планирования, проектное управление, а также операционная панель индикаторов (dashboards) для визуализации выявленного потенциала продаж для руководства

Входные данные	Анализ	Дизайн	Итоговые результаты
Данные банка о клиентах и данные из внешних источников	Итеративная консолидированная модель, принимающая во внимание все предоставленные данные	Детальная разработка дизайна системы кросс-продаж для пилотного решения и поддержки на последующих этапах	Подход, разработанный для достижения следующих результатов
<p><b>1. Бизнес-стратегия</b> Анализ эффективности бизнеса, стратегии развития, сильных сторон и возможностей. Выявление ключевых факторов, определяющих развитие системы кросс-продаж</p>		<p><b>5. Аналитика</b> Сегментация клиентов по схожим потребностям, выделение микросегментов по зрелости бизнеса и разработка модели прогнозирования потребностей</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сегментация клиентов по микросегментам, разделенным на три уровня зрелости</li> <li>• Основные характеристики микросегмента, включая активы, выручку, потенциал клиента и т.д.</li> <li>• Подобранный для конкретного клиента клиентский менеджер</li> <li>• Индивидуальное клиентское предложение, основанное на потребностях и жизненном цикле клиента</li> <li>• Целевое количество продуктов и групп продуктов по микросегменту</li> <li>• Целевой баланс групп продуктов по микросегменту</li> <li>• Обновленный процесс планирования вместе с новой структурой комиссий</li> <li>• Управление продуктами и составление финансовых отчетов для поддержки кросс-продаж</li> </ul>
<p><b>2. Обзор текущего состояния</b> Анализ текущего состояния процесса кросс-продаж и его поддержки структурами банка</p>		<p><b>6. Кросс-продажи</b> Разработка целевой системы кросс-продаж на основе модели зрелости продаж «Делюта» и оценки текущего состояния по следующим компонентам: процессы, продукты, персонал, финансы</p>	
<p><b>3. Данные</b> Выявление источников клиентских данных из внутренних и внешних ресурсов для получения единого представления о клиенте</p>		<p><b>7. Технологии</b> Разработка инфраструктуры обработки данных и единого представления о клиенте для использования в рамках модели и пилотного решения. Определение функциональных требований к полнофункциональному решению</p>	
<p><b>4. Наш опыт</b> Интеграция международной корпоративной банковской аналитики и лучшей практики осуществления кросс-продаж</p>		<p><b>8. Управление изменениями</b> Разработка учебных материалов и сопутствующей документации для внедрения целевого процесса кросс-продаж, а также разработка механизмов обратной связи, позволяющих совершенствоваться на всех стадиях пилотного решения</p>	

Для наполнения модели, которая ляжет в основу «двигателя» роста доходов, необходимы следующие входные данные и драйверы:

Входные данные		Драйверы
 <p><b>Бизнес стратегия</b></p>	<p>Оценка текущего состояния бизнеса, а также действующей и будущей стратегий с целью определения сильных сторон и областей для улучшения. Определение ключевых драйверов и потребностей системы продаж.</p>	<p>Сегментация клиентов по схожим потребностям, выделение микросегментов по зрелости бизнеса и разработка модели прогнозирования потребностей.</p>
 <p><b>Обзор текущего состояния</b></p>	<p>Обзор ваших внутренних процедур и системы мотивации, анализ текущего состояния системы продаж, включая действующие процессы дополнительных и кросс-продаж, а также организационной структуры. При этом особое внимание уделяется взаимодействию участников команды, обслуживающей клиента – клиентских менеджеров и продуктовых специалистов.</p>	<p>Разработка целевой системы продаж на основе модели зрелости продаж «Делойта» и оценки текущего состояния системы продаж по следующим элементам: персонал, процессы, продукты и мотивация.</p>
 <p><b>Данные</b></p>	<p>Определение ключевых источников внутренних и внешних данных для создания по каждому клиенту профилей с консолидированной информацией (единое представление о клиенте), которые будут внесены в аналитическую модель.</p>	<p>Разработка инфраструктуры обработки данных и единого представления о клиенте, необходимых для работы модели и инструментов, используемых клиентским менеджером.</p>
 <p><b>Наш опыт</b></p>	<p>Использование лучшей практики в области международного корпоративного банкинга, аналитики и системы продаж для создания интегрированного решения для достижения реальных результатов.</p>	<p>Внедрение новых способов работы с бизнесом, основанных на использовании таких элементов, как оценка вовлеченных заинтересованных лиц, план перехода к целевому состоянию, выявление лидеров, разработка учебных материалов и др.</p>

## Методы



### Определение потребностей клиента и расчет наилучшего продуктового предложения с помощью сегментации и аналитики

Для создания профиля по каждому сегменту клиентов со схожими характеристиками и потребностями требуются следующие входные данные:

- Характеристика клиента
- Зрелость бизнеса
- История взаимоотношений с банком

Для каждого клиента проводится расчет доли кошелька и разрабатываются индивидуальные рекомендации по наилучшему продуктовому предложению. При этом используется матрица приоритизации предложений для обеспечения соответствия бизнес-стратегии текущему состоянию рынка.



## Результаты



Помимо финансовой выгоды (рост доходов на 15–20%), полученной после запуска системы кросс-продаж, достигаются следующие результаты:

- Увеличение доли кошелька клиента
- Увеличение количества продуктов на клиента
- Разработка четырех ключевых элементов, представленных ниже

### 1. Панель индикаторов для руководителей

- Единая интегрированная информация о корпоративном портфеле
- Выявление областей с максимальным потенциалом кросс-продаж
- Актуальные ключевые показатели эффективности



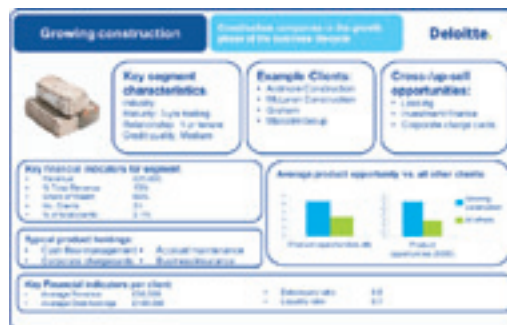
### 2. Обновленный процесс продаж

- Новые процессы для основных областей, требующих улучшения
- Сопроводительные учебные материалы для поддержки внедрения новых процессов



### 3. Детальное описание сегментов

- Единое представление о клиентах, принадлежащих к одному сегменту
- Оценка основных характеристик сегмента и потребностей клиентов в каждом сегменте



### 4. Инструмент

#### «Наилучшее продуктовое предложение»

- Индивидуальные продуктовые рекомендации для каждого клиента
- Приоритизация для определения возможностей дополнительных и кросс-продаж
- Инструмент также включает пользовательские интерфейсы для различных аудиторий, например, региональных менеджеров или отделов планирования



## Дополнительные возможности



Помимо вышеописанных результатов, существуют различные варианты использования инструмента, включая его интеграцию с операционной системой CRM и мобильными приложениями.

### Приложение к iPad

- Полная интеграция с системой CRM
- Обновление данных в режиме реального времени
- Возможность принятия решений клиентскими менеджерами в режиме реального времени





**Вал Драггейм**

**Партнер, руководитель практики технологической интеграции**

+7 (910) 449 88 60

vadraggeim@deloitte.ru

Вал имеет свыше 20 лет опыта работы в сфере консалтинга. В число его клиентов входили крупные банки и страховые компании из США, Восточной Европы и России. Вал пришел в «Делойт» в 1996 году, и за это время работал в трех странах – в США (с 1996 по 2001 годы), Германии (с 2001 по 2007 годы) и России (с 2007 года).

*Опыт работы:*

Вал имеет обширный опыт руководства реализацией крупных программ и стратегических проектов в сфере финансовых услуг и в других областях. Во время работы в банках США и Европы он занимался разработкой стратегий развития и работой с клиентами, а также реализовывал проекты по разработке отчетности и внедрению аналитических решений для банков.



**Борис Рабинович**

**Менеджер**

+7 (915) 361 54 16

brabinovich@deloitte.ru

Борис является менеджером Департамента консалтинга «Делойта» и занимается оказанием услуг в области внедрения и поддержки информационных систем. Он имеет 9-летний опыт работы в сфере консалтинга.

*Опыт работы:*

Борис имеет опыт руководства реализацией комплексных мультивендорных программ, таких как внедрение операционной и аналитической систем CRM; опыт разработки и внедрения хранилищ данных и корпоративной и управленческой отчетности, а также разработки решений по повышению объемов кросс-продаж, включая внедрение инструментария «Наилучшее продуктовое предложение».

«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, налогообложения, управленческого и финансового консультирования государственным и частным компаниям, работающим в различных отраслях промышленности. «Делойт» – международная сеть компаний, которые используют свои обширные отраслевые знания и многолетний опыт практической работы при обслуживании клиентов в любых сферах деятельности в более чем 150 странах мира. Около 200,000 специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения совершенства в предоставлении профессиональных услуг своим клиентам.

Сотрудники «Делойта» объединены особой культурой сотрудничества, которая в сочетании с преимуществами культурного разнообразия направлена на развитие высоких моральных качеств и командного духа и повышает ценность наших услуг для клиентов и рынков. Большое внимание «Делойт» уделяет постоянному обучению своих сотрудников, получению ими опыта практической работы и предоставлению возможностей карьерного роста. Специалисты «Делойта» способствуют укреплению корпоративной ответственности, повышению общественного доверия к компаниям объединения и созданию благоприятной атмосферы в обществе.

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед», частную компанию с ответственностью участников в гарантированных ими пределах, зарегистрированную в соответствии с законодательством Великобритании; каждое такое юридическое лицо является самостоятельным и независимым юридическим лицом. Подробная информация о юридической структуре «Делойт Туш Томацу Лимитед» и входящих в нее юридических лиц представлена на сайте [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about). Подробная информация о юридической структуре «Делойта» в СНГ представлена на сайте [www.deloitte.com/ru/about](http://www.deloitte.com/ru/about).