

# КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА В БИЗНЕС-АНАЛИТИКЕ

Андрей Новиков

Т  
Е  
Х  
Н  
О  
Л  
О  
Г  
И  
И

Бизнес-модель компании SAS опирается на два ключевых слова: *trust* и *value*. Именно доверительные отношения с заказчиками и ценность предоставляемых решений для их бизнеса позволяет компании поддерживать один из самых высоких в ИТ-отрасли коэффициентов лояльности клиентов по всему миру — 98%. О методах антикризисного сокращения затрат, о необходимых изменениях стратегии и тактики работы банков, о способах повышения качества уже сформированного кредитного портфеля и организации кросс-продажи продуктов, о том, готовы ли отечественные банки к внедрению бизнес-аналитики и о многом другом мы беседуем с Валерием Храбровым, Главой компании SAS Россия / СНГ, и Юлием Гольдбергом, директором по работе с финансовым сектором.

— *Считается, что первую кризисную яму и глобальная, и российская экономики уже прошли. Возможно, последуют новые падения, но пока что рынки оживают, бизнесы восстанавливаются. Каковы, по Вашей оценке, перспективы Ваших клиентов?*

**Валерий Храбров:** Сегодня со словом «кризис» связано много ассоциаций. Многие уже определили его как водораздел и говорят о «докризисном» и «послекризисном» времени. Вышло много публикаций в прессе, где рассматриваются и антикризисные программы, и посткризисные сценарии развития экономики, так что тема эта весьма обширна. Чтобы понять перспективы банковской системы, надо определить ее основные проблемы. Сегодня их много, вот только некоторые: рост просроченной задолженности, отток клиентов в госбанки, высокие базовые ставки, пробле-

*«Нужно бежать со всех ног, чтобы только оставаться на месте, а чтобы куда-то попасть, надо бежать как минимум вдвое быстрее!»*

*Правило Чёрной Королевы  
«Алиса в стране чудес»*



мы с ликвидностью, отсутствие длинных денег, раздутые в расчете на быстрое развитие штаты, неадекватный текущему моменту риск-менеджмент. Часть проблем — общие для всей экономики и ни один отдельно взятый банк ничего с ними сделать не может. Но с целым рядом критичных для бизнеса задач банк может справиться сам. От того, насколько оптимально банк подошел к их решению, зависят его перспективы. Большинство наших клиентов уже научились эффективно использовать информацию для принятия решений, применять для поиска оптимальных вариантов самые современные аналитические технологии. Это дает им в текущих условиях существенные преимущества.

— *Не все из этих проблем появились в кризис, с большинством из них российские банки живут уже много лет, можно сказать, что с*

*рождения. Может быть кризис — это шанс их преодолеть?*

**Валерий Храбров:** Действительно, многие проблемы были и в докризисный период. Кризис — это шанс увидеть их с новой точки зрения и извлечь уроки.

Наиболее очевидный, на мой взгляд, урок — это наличие разрыва между стратегией и оперативным управлением компаний и банков. Можно бесчисленное множество раз говорить об эффективности управления, но на этой точке и остаться. Очень важно не только определить, что является эффективным управлением, какие критерии и ключевые показатели эффективности надо использовать, не только разработать методологию, но и внедрить инструментарий, который обеспечивает мониторинг стратегических и оперативных показателей во взаимосвязи.

Второй урок связан с бюджетированием, которое во многих российских банках и промышленных холдингах до сих пор велось «от достигнутого». Задачи стратегического развития, выделения стратегической части бюджета, оценки эффективности использования средств не ставились. Такая схема в полной мере продемонстрировала свою полную непригодность для работы в условиях высокой волатильности. Бюджеты в этом году принимались практически до конца первого квартала и при этом значительная часть важных задач была просто вынесена за скобки, поскольку совершенно не вписывалась в жесткие рамки принятых ранее схем.

**Юлий Гольдберг:** Недавно на одном из круглых столов по проблемам актуальных на сегодня банковских технологий обсуждался функционально-стоимостный анализ<sup>1</sup> (ФСА) как технология, позволяющая получить наиболее объективную оценку затрат, которые несет банк в разрезе продуктов, клиентских сегментов, оргструктуры при текущей деятельности и планировании новых инициатив. Один из участников сказал: «Разве это новая тема для банка? Я еще 5 лет назад разбирал эту тематику в своей диссертации». Ответ на эту реплику был таков: «Действительно, 5 лет назад это была не более чем тема для диссертаций, а сегодня, когда повсеместно речь идет о том, как существенно снизить затраты и при этом не подорвать текущую работу банка, эта технология становится реально востребованной».

Если раньше многие современные методологии управления для российских компаний были лишь теориями, которые редко переходили в практическую плоскость, то сегодня многие из них становятся жизнью, потому что позволяют достигнуть результатов, от которых в значительной мере зависят перспективы организации.

<sup>1</sup> Изначально в России под термином ФСА (функционально-стоимостный анализ) понимался метод технико-экономического исследования систем (изделий, конструкций), направленный на оптимизацию соотношения между их потребительскими свойствами (функций, еще воспринимаемых как качество) и затратами на достижения этих свойств. В современной трактовке в экономической среде под ФСА часто понимают различные отечественные интерпретации метода Activity Based Costing (ABC) — прим. ред.

## «Хирургия» или «фитнес»

*— За рубежом метод ABC (Activity Based Costing) известен уже несколько десятков лет, используется он и в России. Появились и более изощренные управленческие методологии. Однако для того чтобы их использовать, необходим программный продукт, способный поддержать их работу в крупной организации, а также люди, обладающие авторитетом, которые могли бы взять на себя ответственность за этот проект.*

**Юлий Гольдберг:** Я бы добавил третий пункт: необходимы люди, которые знают, как сократить сроки и минимизировать затраты на внедрение этих современных методологий в большой организации. Если внедрение растянется на 3-4 года, эффект от нее, скорее всего, будет меньше, чем затраты, что существенно увеличит риски вынужденного прекращения проекта. В сегодняшней ситуации никто не будет тратить годы на достижение результатов. Сегодня банкиры готовы предпринимать какие-то действия и выделять деньги лишь при условии получения результатов буквально в течение нескольких месяцев.

**Валерий Храбров:** По мнению Джима Гуднайта, владельца компании SAS, в нынешних экономических условиях настало время упрощать и оптимизировать бизнес, процедуры и процессы, на которые он опирался в течение многих лет. Поэтому мы активнейшим образом развиваем направления, связанные с оптимизацией системы управления и бизнес-процессов.





Сегодня мы видим, что упрощать деятельность, чтобы снизить издержки, готовы все. Но снижать издержки компании (как и сбрасывать избыточный вес), можно несколькими способами. Мы считаем нецелесообразным «хирургическое вмешательство» в деятельность компаний, когда бюджеты отсекаются механически, ставя под угрозу исполнение стратегии в принципе. Мы считаем, что большинству компаний гораздо больше подходит «фитнесс» – оптимизация затрат без отказа от стратегических направлений развития, позволяющая компаниям стать более управляемыми и мобильными, что сегодня по настоящему ценится владельцами бизнеса.

– *А можно ли получить результаты от такого «фитнеса» достаточно быстро, чтобы они успели помочь?*

**Валерий Храбров:** Да, у нас есть реальные примеры внедрений в крупнейших (топ-15) банках России, когда 3-4 месяца было достаточно для получения первых ощутимых результатов: управленческая отчетность для топ-менеджмента за 4 месяца, хранилище данных для CRM аналитики за 5 месяцев и так далее.

**Юлий Гольдберг:** В первую очередь, сроки получения результатов зависят от ожиданий заказчика и ресурсов, которые он готов потратить на их реализацию. Если четко выделить приоритетные направления

и сфокусироваться на них, то даже значительно урезанных ресурсов хватит для получения быстрого результата. Проблема в том, что у большинства банков по большому счету еще нет полноценной антикризисной стратегии. И никакая внешняя компания вместо Совета директоров, владельцев, топ-менеджмента банка ее не изобретет.

Многие в спешке утвердили стратегию выживания, где главная задача – тотальное сокращение расходов. Не определение направлений стабилизации и поддержки бизнеса, не выстраивание баланса между различными стратегическими компонентами – рисками, маркетингом, финансами, HR – а просто тотальное сокращение, практически сворачивание деятельности. Понятно, что в этом варианте вместо фитнеса, в лучшем случае, получится хирургия, при которой вероятность выживания в конкурентной среде не так уже и высока.

Если же банк сумел разработать живую и работающую стратегию стабилизации бизнеса, то, связав ее с помощью вполне доступных технологий с оперативной работой подразделений банка, можно весьма оперативно провести даже достаточно сложные реорганизации. Такую стратегию можно в достаточно сжатые сроки преобразовать в набор взаимосвязанных между собой тактических действий по сокращению издержек, по оптимизации риск-менеджмента, по перестройке работы с клиентами с поиска и привлечения новых на удержание и повышение отдачи от существующих, на повышение их прибыльности. Разумеется, этот процесс будет проще, если банк использует подходящую информационно-аналитическую платформу.

## Стратегия в эпоху перемен

– *Остались ли все-таки в России банки с такой стратегией, не отказавшиеся от нее в угоду тушению кризисного пожара?*

**Валерий Храбров:** Да, разумеется. Один из них – крупнейший банк с госучастием. Казалось бы, совсем еще недавно консервативный и неповоротливый банк именно сейчас запускает «кредитную фабрику», фактически, реализовав новую концепцию потребительского кредитования населения. Вот пример не декларации, а конкретно проработанной стратегической инициативы, реализованной в весьма сжатые сроки.

В работе «кредитной фабрики» используется аналитическое программное обеспечение компании SAS: риск-менеджмент и аналитическая платформа с системой специализированной отчетности для поддержки принятия решений.

**Юлий Гольдберг:** Я считаю, что этот банк – это весьма позитивный пример реализации стратегии: преобразования в банке, который многие считали неспособным к реформам, начались «с головы», с упра-

вления и активно продвигаются вниз до уровня территориальных подразделений и в конечном итоге дойдут до каждого филиала.

В нынешних условиях, когда все говорит об оптимизации бизнеса, часто все сводится к оптимизации отдельных бизнес-процессов, автоматизации локальных задач потребительского кредитования, обслуживания депозитов и так далее. Но без перестройки на стратегическом уровне любые инициативы по изменению конкретных низовых процедур, скорее всего, уйдут «в песок».

— *Компания SAS работает по всему миру, и, должно быть, не раз проходила со своими клиентами периоды значительных перемен. Готовы ли Вы поделиться опытом с российскими банкирами?*

**Валерий Храбров:** Глобально SAS на рынке уже более 30 лет, в России уже двенадцать. У нас есть опыт работы с банками в период трансформации стратегических инициатив, вызванных как бурным расширением рынка, так и экономическим спадом. Отсюда и хорошее понимание наиболее актуальных именно сегодня изменений. Российское представительство компании выполняет две основные задачи. Трансфер накопленных на глобальных рынках ноу-хау, знаний и опыта SAS на локальный рынок, а также необходимая адаптация наших технологий к местным особенностям и накопление локальной экспертизы. То, что за прошедшие годы мы выполнили десятки проектов в более чем 30 банках, обеспечивает нашим клиентам возможность решения даже очень сложных и нестандартных задач.

— *Какие изменения стратегии и тактики российских банков Вы считаете необходимыми?*

**Валерий Храбров:** Для клиентской стратегии это, в первую очередь, перенос акцентов с расширения клиентской базы на ее сохранение – удержание существующих клиентов и повышение их прибыльности. Отсюда следует смещение фокуса банковских продавцов и маркетологов на проведение мероприятий по продвижению банковских продуктов и услуг среди отдельных сегментов клиентов, четко выявленных на основе специфики их поведения. Наш международный опыт показывает, что в большинстве случаев применение аналитики позволяет сократить отток клиентов на 30 и более процентов даже в сложной нестабильной ситуации. При этом переход от массовых маркетинговых кампаний к целевым позволяет снизить затраты и существенно поднять ROI.

Второе, это изменение стратегии территориального развития. Еще год назад, во времена бума потребительского кредитования, банкам необходимо было захватить плацдарм, покрыв сеть филиалов и дополнительных офисов как можно больший

процент территории страны. Однако, как только сливки были сняты, и условия ухудшились, оказалось, что многие подразделения нерентабельны и неперспективны. Сегодня необходим переход от стратегии экспансии, бурного роста филиальной сети к переоценке рентабельности территориальных подразделений, которая, очевидно, уже в самой ближайшей перспективе приведет к укрупнению и сжатию банковской сети.

Третье, очень важное направление изменений в стратегии – это риски. Мы говорили о них давно, и сегодня для большинства стало очевидно, что поддержание качества кредитного портфеля и организация эффективной работы с просроченной



задолженностью и даже реальная оценка достаточности капитала – вопросы, критичные для деятельности банка. В период бурного роста кредитования для большинства банков этих задач просто не существовало. Они могли легко списывать возникающую просрочку, которая при быстром росте всегда оставалась небольшой относительно портфеля в целом.

**Юлий Гольдберг:** Действительно, когда кредитный портфель быстро рос, то выявляемая просрочка, по сути, постоянно скрывалась занавеской новых ссуд. Банки долгое время без большого ущерба для бизнеса могли просто не обращать внимания на ссуды плохого качества. Сейчас занавески нет, и проблема просроченных ссуд стала очень реальной, а резервы во многих банках уже «съедают» львиную долю прибыли.

## Западный подход к качеству

— *Что вы можете предложить банкам для повышения качества уже выданных ссуд? Можно ли повысить качество кредитного портфеля без замещения прежних, «плохих» кредитов новыми, «хорошими»?*

**Юлий Гольдберг:** В определенных рамках, конечно, но можно. Если говорить о нашем предложении, то это переход от application scoring (оценка будущих заемщиков) к behavioral scoring (мониторинг качества текущего портфеля и разработка мероприятий по недопущению его неконтролируемого ухудшения) и Debt Collection (набор специализированных аналитических технологий для повышения эффективности работы с просроченной задолженностью). Поведенческий скоринг предназначен для работы с текущим портфелем и минимизации возможных неплатежей по действующим ссудам, а с помощью Debt Collection банк минимизирует потери от уже просроченных ссуд. Это достигается за счет повышения процента возврата просроченной задолженности благодаря оптимальной стратегии работы с каждым заемщиком, подбираемой с использованием аналитических моделей, начиная с самых ранних стадий коллекшена. В частности, если ско-



ринговая модель покажет, что вероятность возврата пакета кредитов с использованием возможностей самого банка низка, то этот пакет можно передать для работы коллекторскому агентству или вообще продать ему.

Таким образом, с одной стороны, используя поведенческий и коллекторский скоринг, банк сможет быстро определить реальное состояние и перспективы своего кредитного портфеля, а с другой, – сократит непроизводительные издержки и не станет напрасно тратить ресурсы на безуспешные попытки возврата той ссудной задолженности, которая, с высокой вероятностью возвращена не будет.

**Валерий Храбров:** Как показывает наш опыт в других странах, кризисы – это катализатор активизации мошенников. К сожалению, мошенничество и раньше давало достаточно солидный вклад в безнадежную задолженность – 5-10%, а сегодня цифры потерь в абсолютном выражении растут. Поэтому банку необходимо совершенствовать свои возможности по определению мошенников. Это поможет банку противостоять действиям не только активизировавшихся индивидуальных мошенников, но и криминальных групп уже на этапе выдачи ссуды и снизить затраты на возврат заведомо безнадежной задолженности на этапе коллекшена. Основные убытки у банков возникают именно от организованного мошенничества, и у нашей компании есть методы и технологии, которые позволяют не только с этим бороться, но и предотвращать.

— *Эти подходы пришли с западных рынков, или Вы создали их здесь?*

**Юлий Гольдберг:** Банковский рынок за рубежом развивается значительно дольше нашего и большинство банковских бизнес-процессов на Западе отработаны значительно лучше. Это касается и методов работы с просроченной задолженностью. В частности, относительно недавно мы начали продвижение на российский рынок специализированной аналитической технологии, которая называется «социальная сеть». Эта технология применяется в Великобритании и ряде других стран для задач выявления мошенничества в банках, страховании, пресечения попыток отмывания незаконно полученных доходов и финансирования терроризма. Социальные сети – это сложные алгоритмы, которые позволяют виртуально связать между собой различные банки и предприятия, людей, счета, договоры и транзакции.

При возникновении факта мошенничества в каком-либо из элементов социальной сети система подаст сигнал и банк будет более внимателен к операциям целого сегмента сети, который сформировался вокруг данного элемента. Таким образом, можно избежать больших потерь. Групповое мошенничество – это всегда процесс, который развивается в течение определенного времени, и если остановить

его в самом начале и не дать ему распространиться, то банк сможет свести убытки к минимуму.

Эта технология апробирована на практике в целом ряде стран, и часто окупается уже в ходе выполнения пилотного проекта. В крупном банке она позволяет сэкономить и вернуть десятки миллионов долларов только на выявлении мошеннических групп. При этом внедрение выполняется поэтапно и получить первые результаты можно достаточно быстро: английские банки, среди которых и HSBC, внедрившие эту технологию, получили первые результаты буквально за 3-4 месяца.

### Больше прибыли от довольных клиентов

— *Чем еще может помочь анализ клиентской базы в кризисные времена?*

**Юлий Гольдберг:** Поведенческая сегментация клиентов помогает не просто копировать стандартный для рынка набор продуктов и услуг, а сформировать оптимальный пакет продуктов для целевой аудитории банка. Кроме того, она помогает определить оптимальный для предложения клиенту продукта момент. Это касается и депозитов, и кредитов, и пластиковых карт. Анализ поведенческой информации по всему спектру продуктов позволяет выявить предпочтения клиентов, чувствительность к различным каналам взаимодействия с банком и сформулировать для этих клиентов те продуктовые предложения, которые позволят удовлетворить клиентов оптимальными для них параметрами продуктов, а для банка обеспечат необходимую прибыльность операций с ними.

Сейчас, когда банки перестали состязаться в безудержном росте клиентской базы, на все взаимоотношения с клиентами они стремятся накладывать оценку их прибыльности. Однако важно правильно оценить не только текущую прибыльность клиента, но и перспективы развития отношений с ним и повышения его значимости для банка в дальнейшем. Когда банк предлагает клиенту новый продукт, он должен понимать, позволит ли это предложение сделать клиента более прибыльным, позволит ли оно удержать перспективного клиента? А если этот клиент не прибыльный и бесперспективный, может быть, лучше будет его «отпустить», снизив собственные издержки?

— *На основе каких параметров программное обеспечение SAS сегментирует клиентскую базу банка?*

**Юлий Гольдберг:** Существуют три группы параметров. Первая группа – анкетные данные – пол, возраст, наличие автомобиля и т.п.. Вторая группа, поведенческие характеристики, рассчитывается автоматиче-



чески, на основании данных, собираемых из автоматизированных систем: из фронт-офисов, из CRM-систем, из бэк-офисных систем, процессинга и других. Среди этих параметров, например, средний остаток по текущему счету за последний квартал, количество депозитных продуктов, купленных за последние три года, количество технических просрочек, допущенных за последний год и т.п. Третья группа параметров – это результаты применения различного рода аналитических и финансовых моделей. Она характеризует прибыльность клиента для банка, склонность клиента к покупке тех или иных продуктов и чувствительность к их параметрам, вероятность возникновения определенной просрочки или даже полного дефолта.

Очевидно, что задача построения такого большого досье по клиенту существенно отличается от задачи простого получения анкетных данных и оценки клиента на их основе. Отличается с точки зрения потребности в информационно-аналитических технологиях. Если собрать анкетные данные и построить простейшую таблицу из 40 полей для Application скоринга можно достаточно простыми средствами, то для составления широкой таблицы, характеризующей поведение клиента, банку необходимы специализированные информационно-аналитические технологии ETL, Customer Data Quality, управление витринами данных. Требования к мощности инструмента data mining<sup>2</sup>, с помощью которого будут строиться специа-

<sup>2</sup> Data mining – это процесс обнаружения в сырых данных ранее неизвестных, нетривиальных, практически полезных и решений в различных сферах человеческой деятельности. (G. Piatetsky-Shapiro, GTE Labs)



лизированные поведенческие модели, в данном случае также другие. В продвинутой ситуации, когда банк разрабатывает и поддерживает десятки и даже сотни моделей, появляется потребность в специализированном инструменте для управления жизненным циклом аналитических моделей – Model Management. SAS понимает все эти потребности в комплексе и включает в свои бизнес-приложения, SAS Customer Segmentation, полный набор необходимых для полноценной работы инструментов.

– *Как осуществлялось продвижение продуктов компании SAS среди российских банков?*

**Валерий Храбров:** Мы 5 лет занимаемся активным продвижением в России проектов, связанных с оценкой рисков в розничном кредитовании. В первые два года российские банки слушали нас с интересом, все-таки мы лидеры на рынке банковского риск-менеджмента, но на активное сотрудничество не шли: в то время банковские сети продаж были не так развиты, да и клиентов было не так много.

На втором этапе банки пытались использовать готовые скоринговые карты, то есть карты, подготовленные специализированными консалтинговыми компаниями или агентствами. Но, буквально через

год с небольшим, крупные территориально распределенные банки, купившие готовые карты столкнулись с проблемой потери своих конкурентных преимуществ, выразившейся либо в немотивированном росте просрочки, либо в снижении процента одобренных ссуд ниже приемлемого для торговой сети или автосалона. Дело в том, что приобретенные карты не учитывали специфику ведения бизнеса банка, а тем более, региональную специфику.

На третьем этапе банки начали внедрение в риск-менеджмент технологий продвинутой аналитики. Компания SAS помогла им обеспечить сохранение конкурентных преимуществ с использованием индивидуально разработанных скоринговых карт. Такие технологии SAS сегодня используют более 15 крупнейших банков, в том числе ВТБ 24, Росбанк, Банк Москвы, ОТП-Банк и другие.

– *Как известно, статистические модели хороши в стабильных условиях. Работают ли они в кризис?*

**Юлий Гольдберг:** Вполне естественно, что большая волатильность снижает эффективность работы моделей, но, тем не менее, их результаты все же лучше, чем простые экспертные оценки: эксперты тоже не могут перестраиваться с высокой скоростью, особенно с учетом многофакторности банковских задач.

Хочу еще раз подчеркнуть, что технологии статистического моделирования хорошо работают не только при управлении рисками. Сегодня для банков достаточно важны и другие аспекты клиентской аналитики.

Например, кросс-продажи продуктов. Недавно в одном из банков мы проводили проект по реализации cross-sell модели для продажи вкладов. Модель была построена фактически на докризисных данных, накопленных за последние полтора года, и, тем не менее, уже в нынешних условиях эта модель позволила четко разделить клиентов на группы, склонные и несклонные к покупке этого вклада. При этом при проверке на реальных данных число продаж в первой группе оказалось в 8 раз больше, чем во второй. Банк, имея такую информацию и предлагая вклад лишь тем, кто склонен им воспользоваться, получает возможность существенно увеличить приток вкладов, сэкономив при этом на взаимодействии с клиентами и не раздражая без надобности тех, кому данный вклад не особенно интересен. Это еще одно важное преимущество, которое достигается применением аналитики – сохранение хороших отношений с клиентами, что в конечном итоге способствует повышению репутации банка.

– *Репутационные риски для банка достаточно часто относят к категории рисков операционных. Считается, что в непростые времена операционные риски возрастают.*

*Поддерживаете ли Вы это мнение, и можете ли помочь банкам с ними справиться?*

**Юлий Гольдберг:** Действительно, сейчас, абсолютно все банки сокращают издержки. Некоторые для достижения этой цели довольно существенно сокращают персонал, в том числе и сотрудников мидл-офиса, контролеров. Многие стараются упростить бизнес-процессы, исключая ряд контрольных точек и дублирующие функции. Меньше средств выделяется на поддержку систем, обновление аппаратных средств, содержание дублирующих каналов связи. Таким образом, у кредитных организаций возникают дополнительные операционные риски. Отсутствие мониторинга этих рисков и понимания узких мест приводит к тому, что потери, которые банк несет от их реализации, могут превысить тот экономический эффект, который он получает от сокращения издержек. Поэтому приоритет задачи управления операционными рисками повышается.

Соответственно, сегодня операционные риски для банков – это уже не просто Базель II, маячащий который год где-то на горизонте. Это реальная технология, позволяющая извлечь для бизнеса немалую пользу. Наиболее актуальными компонентами в управлении операционными рисками становится регулярная самооценка банка, которая позволяет выявить наиболее вероятные места реализации риска в бизнес-процессах банка; формирование плана мероприятий по минимизации рисков в узких местах; контроля исполнения этих плановых мероприятий, и оценки эффекта от их проведения в плане минимизации операционных рисков.

**Валерий Храбров:** Говоря о репутационных рисках, хочется затронуть еще одну важную тему – противодействие отмыванию доходов, полученных преступным путем и финансированию терроризма (Anti-Money Laundering, AML). Кризисные времена не снимают с повестки дня крупнейших банков приоритетности этой задачи. Мы первыми на рынке внедрили в промышленную эксплуатацию AML-решение в одном из крупнейших банков России.

При этом наше решение позволяет не только готовить стандартную отчетность об операциях, подпадающих под формальные признаки подозрительных, но и выявлять скрытые схемы пресловутой «обналички», вывода средств за рубеж и т.п., в которых злоумышленники в сговоре с сотрудниками на местах могут использовать ничего не подозревающий банк. Очевидно, что для банка минимизация таких репутационных рисков, проистекающих из его, даже неумышленного, участия в подобных схемах, сегодня чрезвычайно важна.

### Симбиотическое развитие

*– Кризис дает шанс дальнейшему развитию. Вы планируете его использовать?*

**Валерий Храбров:** Для компании SAS это время, когда мы сконцентрировались на наращивании экспертизы по востребованным направлениям. Два года назад мы испытывали жесточайшее давление на наш кадровый ресурс: острая нехватка специалистов (в области бизнес-аналитики) в банках приводила к постоянному оттоку квалифицированных кадров. Сейчас острота этой проблемы спала, и мы считаем этот факт очень положительным для нашей компании. С другой стороны, сокращения в банках высвободили большое количество квалифицированных экспертов, что позволяет нам привлекать их для дальнейшего развития нашей бизнес-экспертизы.

*– Компания SAS отличается особой политической лицензированием своего программного обеспечения. Как живет такая модель взаимодействия с банками в период нестабильности?*

**Валерий Храбров:** Как известно, никто из вендоров не продает программное обеспечение, все лишь предоставляют право им пользоваться. Мы, как и все остальные, так же предоставляем право использования, но не навсегда, а на год с последующей пролонгацией. И в этом – наша отличительная особенность. Я глубоко убежден, что такая лицензионная политика направлена на защиту интересов наших клиентов, и с удовольствием отвечаю на вопрос, в чем же эта защита выражается?

*– С удовольствием его Вам задам: как лицензионная политика компании SAS защищает интересы клиентов?*

**Валерий Храбров:** Как правило, задача предательства крупного вендора, работающего в России – продать что-либо из того набора решений или программного обеспечения, который разрабатывает и предоставляет головная компания. Задача менеджера по продажам – продать, чтобы заработать свой бонус; при этом дальнейшая работа клиента с проданным продуктом слабо влияет на его финансовый результат.

В противовес такому подходу, лицензионная политика компании SAS позволяет жестко мотивировать менеджеров по продажам на обеспечение удовлетворенности клиентов используемыми решениями SAS. Отказ от пролонгации лицензии клиентом является настоящим ЧП и для офиса и для менеджера, за которым этот клиент закреплен. Таким образом, наш сотрудник всегда заинтересован только в долгосрочном сотрудничестве с заказчиком. Нам нет смысла продавать продукты, которые заказчик положит «на полку». Если сотрудник видит, что у данного проекта могут возникнуть серьезные риски, и решение не пойдет в промышленную эксплуатацию или не оправдывает ожидания заказчика, то он лучше откажется от такой прода-

жи, чтобы избежать последующего отказа заказчика от пролонгации программного обеспечения.

— С другой стороны, если банк покупает и внедряет бизнес-приложение другого разработчика, то в дальнейшем он может продолжать его использовать, развивая самостоятельно, даже если откажется от поддержки, например, на время кризиса. Согласно лицензионной политике компании SAS, он должен покупать лицензию ежегодно, и если в непростые времена откажется от продления контракта, внедренный в банке продукт просто перестанет работать. Не столкнулись ли Вы и Ваши клиенты с ограничениями этой бизнес-модели, вызванными кризисом?

**Валерий Храбров:** Когда банк переверстывает бюджет, пересматривает структуру своих затрат, то оценка необходимости и очередности платежей всегда связана с value, с эффектом, который банк получает от используемых решений. Очевидно, что платежи, обеспечивающие операционную жизнедеятельность компании, никто сокращать не будет, также никто не склонен резать «дойную корову», от нормального самочувствия которой зависят доходы, значительно превышающие вложения в нее. Таким образом, когда мы позиционируем свои решения как часть системы обеспечения жизнедеятельности банка, или когда заказчик видит реальный поток дохода от ее применения, то мы не будем испытывать проблем с ежегодными платежами. Такого позиционирования мы всегда требуем от начального цикла продажи: должны быть правильно построены ожидания, заказчик должен видеть отдачу от этого решения в понятных терминах возврата инвестиций.

**Юлий Гольдберг:** На практике обязательные ежегодные платежи характерны практически для любого серьезного ПО любого поставщика: если банк купил лицензию, внедрил бизнес-решение и использует его для важной бизнес-задачи, то отказаться от сопровождения вендора и продолжать нормально работать дальше он с большой долей вероятности не сможет. Ну, может быть, за исключением решений базового слоя, ОС или СУБД. Слишком велики в этом случае операционные риски, о которых выше уже шла речь. Даже если банк и решится отказаться от поддержки, то затем, когда у него возникнет необходимость перейти на новую версию, он вынужден будет вновь покупать этот продукт.

Поэтому более наглядная схема лицензионных платежей компании SAS способствует тому, что у нас практически нет продажи пакетов, которые затем «кладутся на полку» и не используются. Более того, сейчас практически по всем бизнес-приложениям SAS, которые мы продаем, мы внача-

ле делаем пилотные проекты, показываем value данного решения и прибыль, которую банк получает от использования решения, в сравнении с теми расходами, которые он несет. При этом не стоит забывать, что ежегодный лицензионный платеж компании SAS в который входит и поддержка и новые версии, это не ежегодная покупка полной лицензии. Платеж за пролонгацию сопоставим со стандартным размером платежа за поддержку подобных продуктов других вендоров.

— В таком случае Ваши клиенты должны быть весьма лояльны компании...

**Валерий Храбров:** Это действительно так. Сегодня в SAS ключевое слово на корпоративном уровне – trust. Доверительные отношения с заказчиками – это база нашей лицензионной политики.

Наши клиенты, которые один раз приобрели решение SAS, продолжают с нами сотрудничать в течение многих и многих лет. У нас один из самых высоких в отрасли коэффициентов лояльности клиентов по всему миру – 98%.

Россия для SAS – растущий рынок. По итогам 2008 года наши продажи новым клиентам составили 13%, и 87% мы получили от существующих клиентов, которые расширяют использование технологий и бизнес-решений SAS для новых, актуальных для своей отрасли, задач. Разумеется, в этом им помогают сотрудники нашей компании, накопившие значительную экспертизу в области построения аналитических систем.

Сегодня многие разработчики ПО говорят о смещении приоритетов с производства и продажи программных продуктов к построению у заказчика комплексных решений, включающих экспертизу, методологии и знания. Компания SAS изначально идет по этому пути. Тем не менее, для того чтобы суметь воспользоваться развитыми аналитическими подходами, организация-заказчик должна достигнуть определенной стадии ИТ-зрелости.

Недавно мы выпустили на русском языке книгу наших экспертов под названием «Информационная революция». В нее включен набор тестов, позволяющий определить, на каком уровне информационной зрелости находится ваша компания, готова ли она к переходу в новое качество. Тест можно пройти online – <http://www.sas.com/events/cm/174390/index.html>

— И как Вы считаете, готовы ли отечественные банки к внедрению аналитических продуктов?

**Валерий Храбров:** Я считаю, они не просто готовы, а им некуда деваться от их внедрения. Сегодня ключевым показателем стала эффективность деятельности, и чтобы ее повысить, банку абсолютно необходим адекватный инструментарий для решения аналитических задач.



# Морские звёзды обходятся лишь примитивной нервной системой и не имеют настоящего мозга.

Бывает, что "ноги" морской звезды разрывают её на части, потому что она не может быстро синхронизировать обработку информации.

**А Вы можете** - используя единую аналитическую среду SAS.

[www.sas.com/russia](http://www.sas.com/russia)

- **Управленческая отчетность** для топ-менеджмента - за **4 месяца**
- **Хранилище данных** для CRM аналитики - за **5 месяцев**
- Система **fraud management** - за **5 месяцев**



sas

THE  
POWER  
TO KNOW