

Принципы построения прибыльной клиентской сегментации

Руслан Спивак



ДО кризисный период



Экстенсивное
развите

КРИЗИСНЫЙ период



Период упадка

ПОСТ кризисный период



Инновационное
развитие

Responsible
Banking

Решить проблему....

Как достичь максимальной структурной эффективности?

Как можно существенно нарастить клиентскую базу?

Проблема создания оптимального продуктово-сервисного портфеля ?

Как лучше донести ценность Банка для Клиента?



Как лучше организовать client management?

Как снизить операционные затраты на обслуживание Клиента?

Как лучше понять и исследовать потребности Клиента?

....

...чтобы достичь успеха

Повысить уровень
доверия и
лояльности
Клиентов

Увеличить кросс
продажи

Увеличить brand-
awareness

Повысить уровень
удовлетворенности
Клиентов

Создать и
получить
конкурентные
преимущества

Определить и
сбалансировать
риск-аппетит

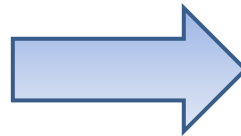
Увеличить
доходность

...



Стратегическая УНИКАЛЬНОСТЬ

**Конкурировать,
чтобы стать
ЛУЧШИМИ**



**Конкурировать,
чтобы быть
УНИКАЛЬНЫМИ**



**Самая большая
стратегическая ошибка
сегодня – это конкуренция на
ОДНОМ ПРОСТРАНСТВЕ**

Начало пути...первый правильный шаг!



Фокус на наиболее приоритетных сегментах, особенно тех где есть перспектива увеличения прибыли

Провести глубокий анализ потенциала по вариантам группировки «продукт-канал дистрибуции» в рамках сегментов

Смоделировать текущую и альтернативную стратегию сегментирования и построения взаимоотношений с клиентами

Чек-лист прибыльной сегментации

- 1. Привлечение**
- 2. CLV (Customer Lifetime Value)**
- 3. RFM (Recency, Frequency, Monetary)**
- 4. Стратегия**
- 5. Критичность**
- 6. Степень взаимной удовлетворенности**
- 7. Продуктовый портфель**
- 8. Постоянство и качество взаимодействия**
- 9. Платежная дисциплина**
- 10. Доступность**

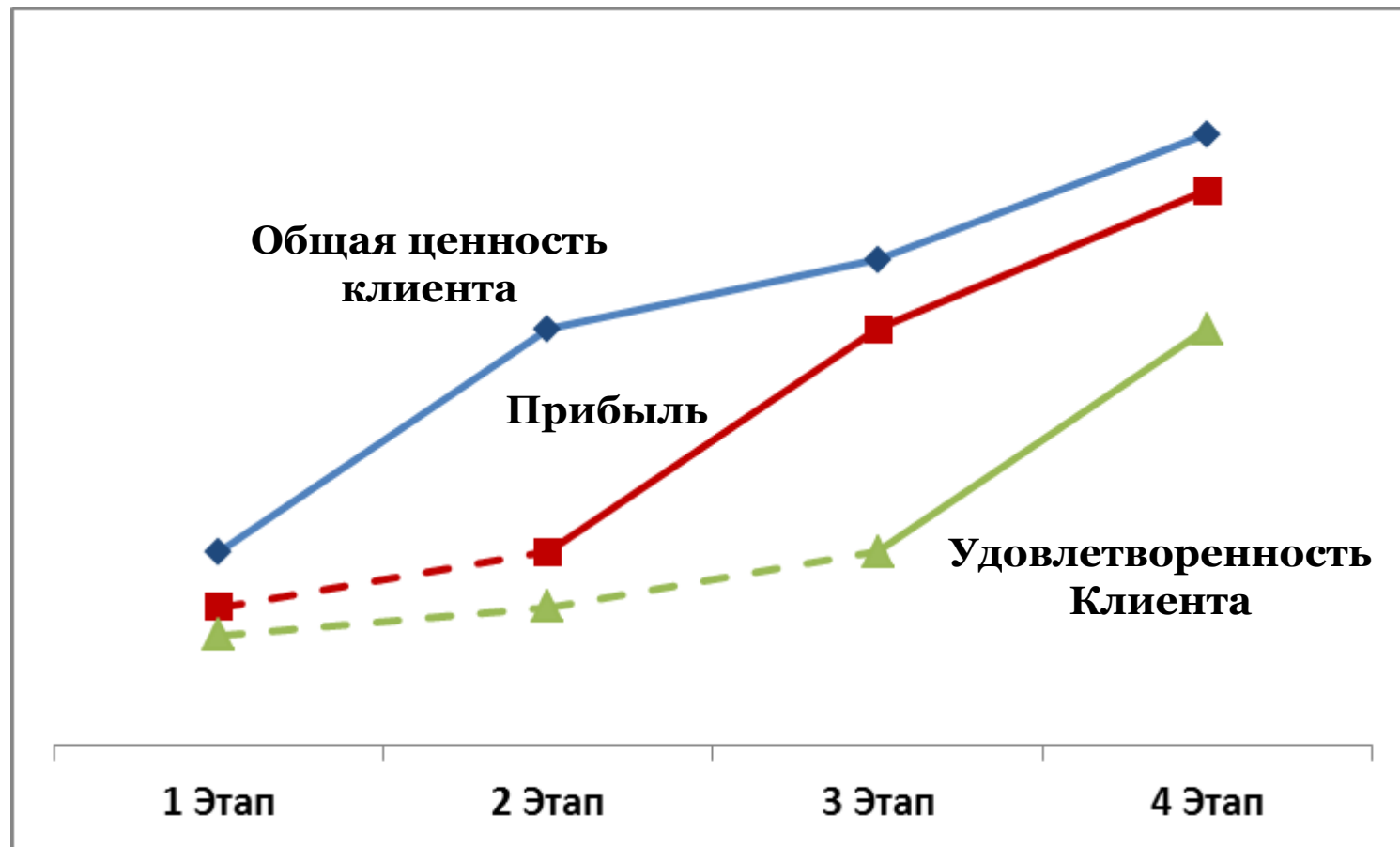
	1 этап	2 этап
1. Исследование удовлетворенности клиентов	<ul style="list-style-type: none"> Идентифицировать наиболее удовлетворенных клиентов 	<ul style="list-style-type: none"> Внедрить VOC исследование в продажно-сервисную модель
2. RFM анализ транзакций	<ul style="list-style-type: none"> Сбор и анализ данных по клиентам, которые осуществляли покупку в стабильно короткий период времени, наиболее часто и наиболее прибыльных продуктов 	<ul style="list-style-type: none"> Внедрить предиктивное моделирование, учитывающее не только исторические, а и оперативные
3. CLV	<ul style="list-style-type: none"> Производить постоянный расчет CLV, прогнозировать потенциальный доход от клиента (сегмента) Показатель необходимо соотносить с денежным потоком сгенерированным клиентом (сегментом) Показатель необходимо соотносить, как с историческим так и с оперативными показателями 	<ul style="list-style-type: none"> CLV должен соотносится не только с денежным потоком, но и с прибылью CLV должен быть внедрен и скореллирован с моделью развития отношений с клиентом (сегментом) Отслеживать track record по матрице историй взаимодействия для определения результативности этапов продаже и сервису
4. Матричный анализ соотношение прибыльности Клиента (сегмента) и его продуктового портфеля	<ul style="list-style-type: none"> Проанализировать корреляцию наиболее прибыльных клиентов (сегментов) с наиболее прибыльными продуктами в части формирования прибыли используя ABC для определения сегментов с наивысшим потенциалом генерирования прибыли 	<ul style="list-style-type: none"> Углубить ABC анализ путем включения переменных затрат от cost to serve и cost to acquire

Матрица прибыльной сегментации «Клиент-Продукт»

		Продукт			
		Максимально прибыльный А	Прибыльный В	Гранично прибыльный С	Убыточный D
Клиент	Максимально прибыльный А	Высший уровень/максимальное удержание	Приоритетная активность	Алоцировать ресурсы	Алоцировать ресурсы/вывести на аутсорсинг
	Прибыльный В	Приоритетная активность	Стандартная (приоритетная) активность	Алоцировать ресурсы	Переориентация на прибыльную покупку/вывести на аутсорсинг
	Гранично прибыльный С	Реагировать на конкретный запрос	Развитие только при наличии ресурсов	Развитие только при наличии ресурсов	Только если конкретная сделка прибыльна
	Убыточный D	Реагировать на конкретный запрос	Развитие только при наличии ресурсов	70% случаев - прекращать сотрудничество	Прекращать сотрудничество

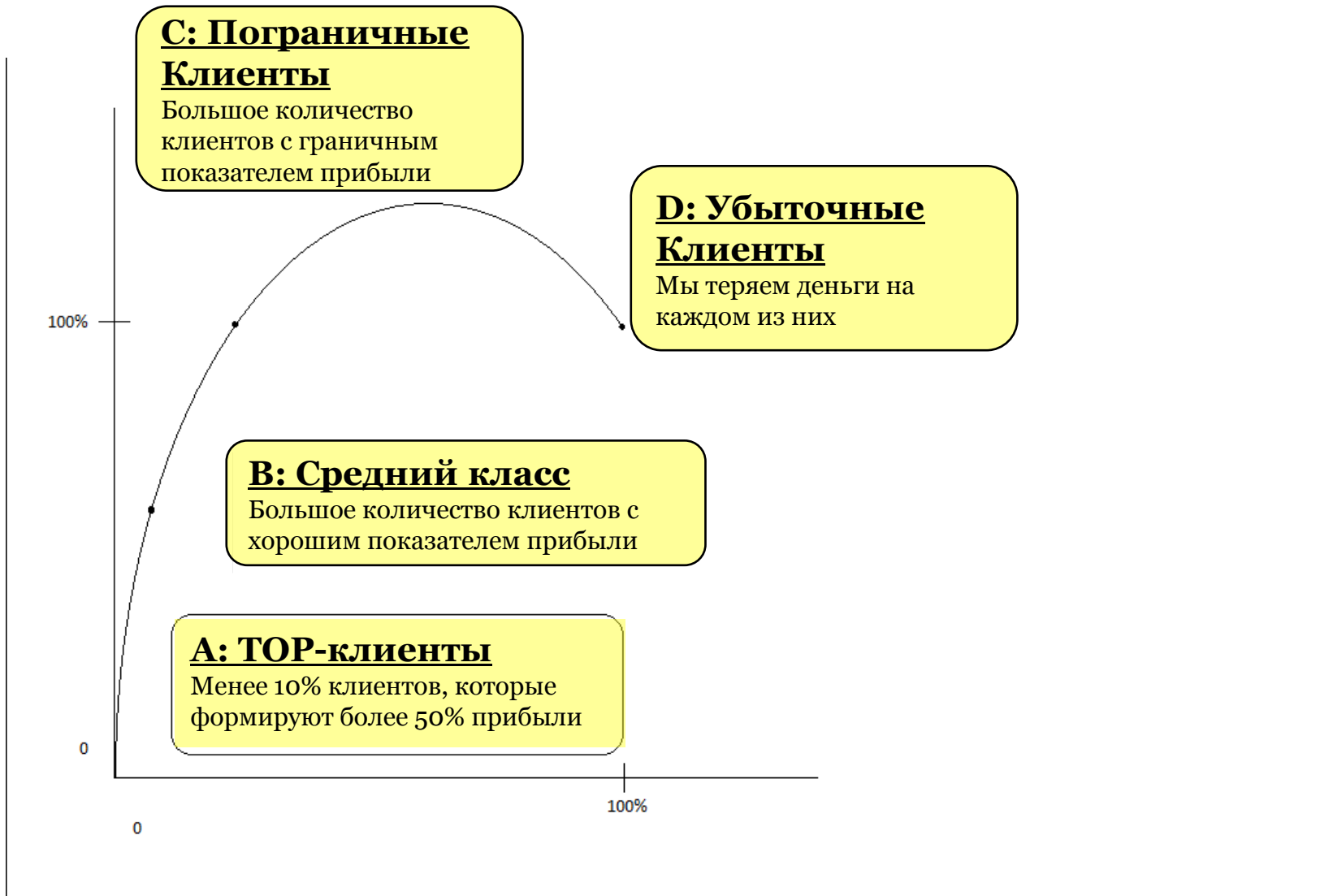
- Неприбыльные продукты и клиенты – представляют собой упущенные возможности т.к. ресурсы и усилия направленные на их обслуживание должны быть алоцированы на другие продукты и клиентов с большим потенциалом для достижения дополнительной портфельной стабильности и прибыльности.

Общая ценность Клиента, как драйвер формирования прибыли

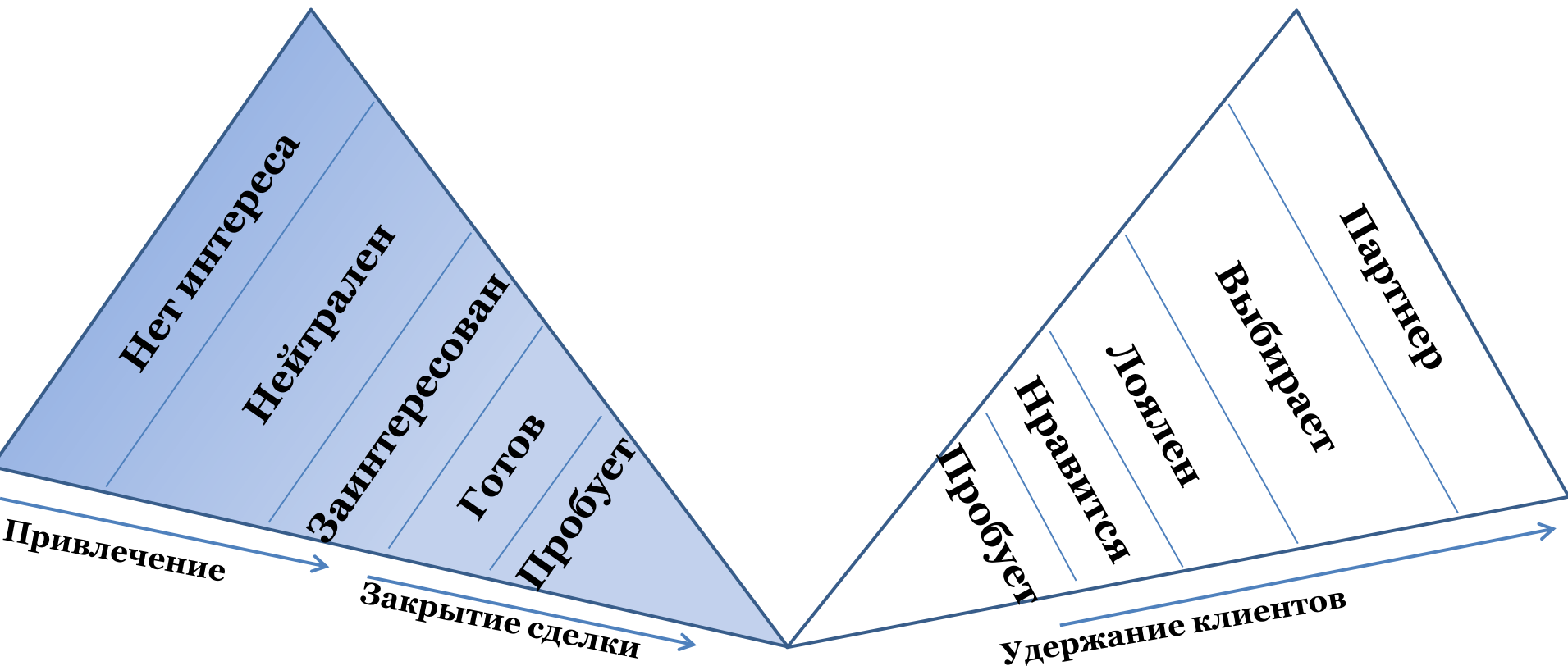


- Существует временной лаг прежде чем ценность клиента преобразуется в прибыль для институции
- Удовлетворенность клиента – ведомый индикатор для прибыли в то время, как ценность клиента – ведущий для прибыли.

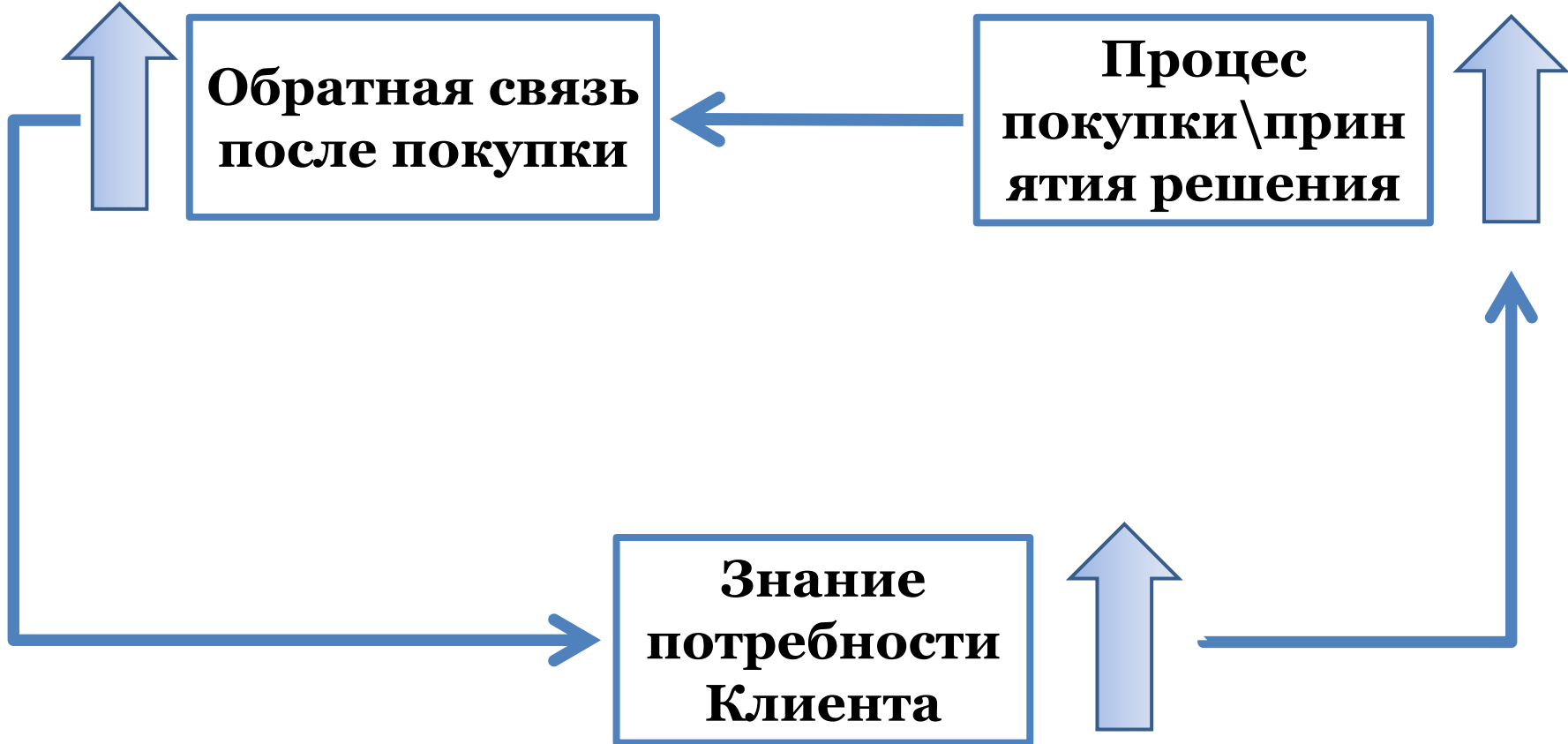
Не все Клиенты одинаковые.....



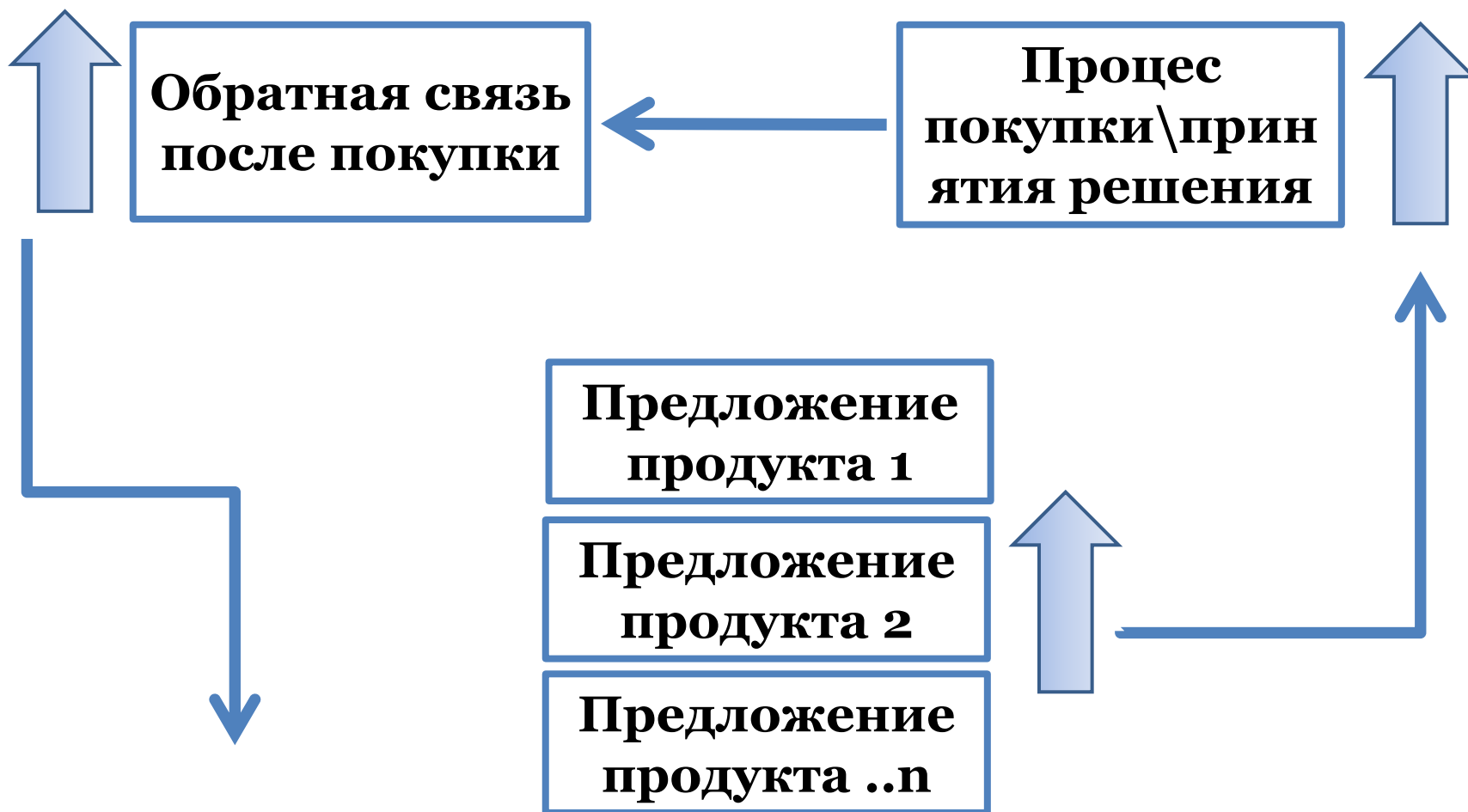
Континуум продажно-сервисной модели



Эффективный цикл – От потребности Клиента

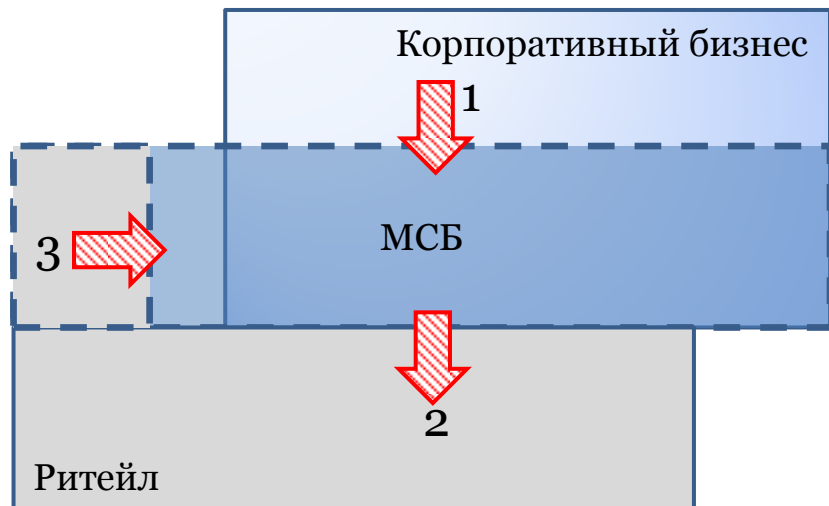


НЕэффективный цикл – Адаптация Клиента под продукт



Эффект внутригрупповой синергии

Кросс направленная стратегия



1 — МСБ клиенты-члены ГСК корпоративных клиентов или подлежащие ресегментации в обе стороны по установленным критериям сегментации

2 — Собственники МСБ, таргетированные в ходе ритейл компаний

3 — Новые МСБ клиенты идентифицированные в портфеле ритейл вертикали или POS

Ключевые инициативы и ошибки

- Внутригрупповая синергия как правило на очень низком организационном уровне
- Необходимость стандартизации и унификации подходов, и параметров сбора клиентских данных в разрезе продуктов, сегментов и вертикалей
- Создание независимого отдела Synergy&Data mining, который будет осуществлять разработку, внедрение и менеджмент внутригрупповой cross sell стратегии
- Падение acquisition cost благодаря слаженной работы бизнес вертикалей

3 ключевых ценности для Клиента

Основанная Задача
– найти мотиватор для каждого клиентского сегмента и сбалансировать с уровнем доходности

- Мультиканальный доступ
- Кластеризация по потребностям каналов сбыта

доступность

ценность Клиента

- Индивидуальный подход
- Проактивный консалтинг

Индивидуальный подход

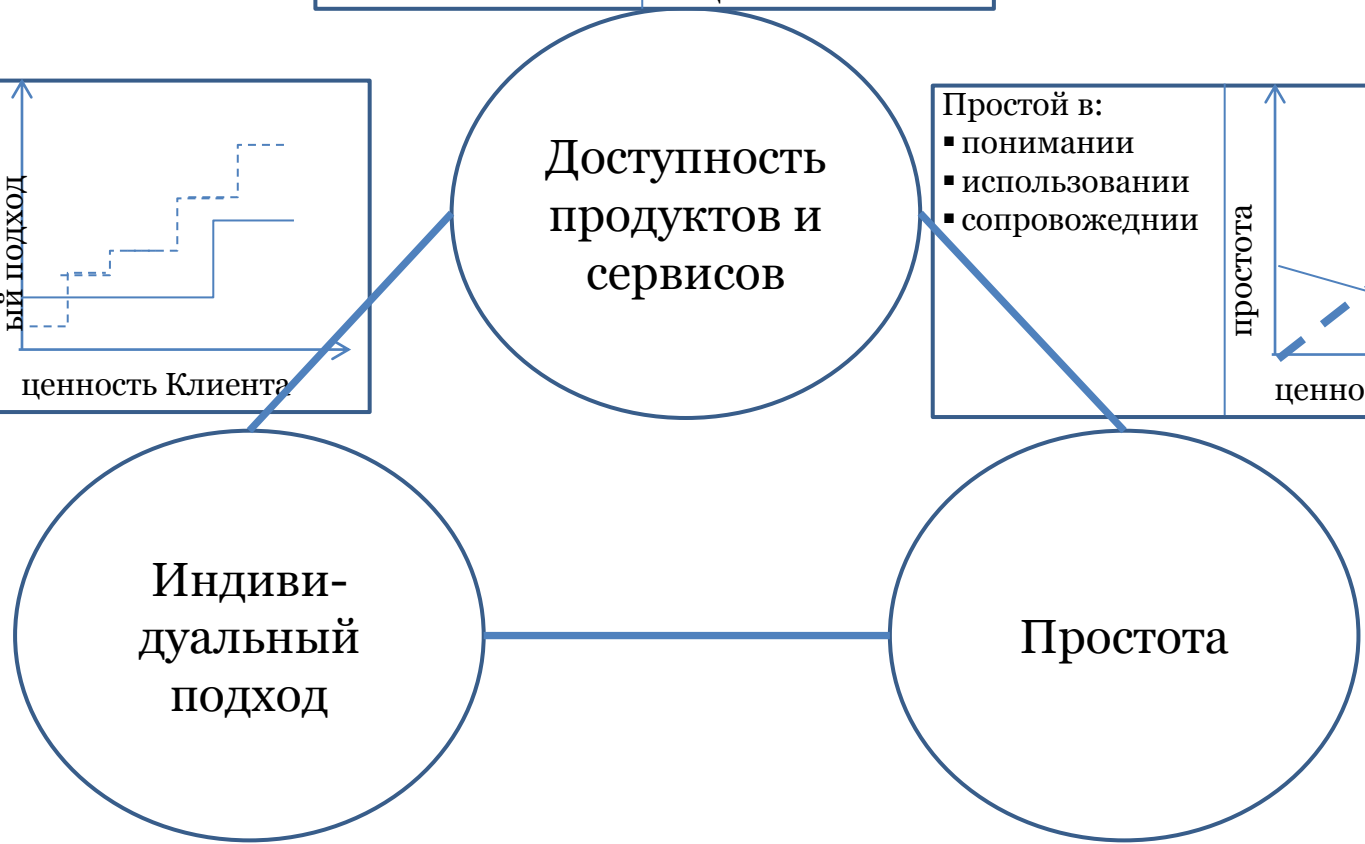
ценность Клиента

Простой в:

- понимании
- использовании
- сопровождении

простота

ценность Клиента



Стратегические инициативы

- Выбор целевых сегментов на принципах SMART
- Максимальное уменьшение доли кросс-клиентского субсидирования
- Развивать и углублять отношения с текущей клиентской базой
- Не допускать вымывание клиентской базы под влиянием внутренних процессов (внутренняя ресегментация, смена модели продаж и т.д.)
- Анализ потребностей и моделирование жизненного цикла целевых сегментов на постоянной основе
- Финансово-поведенческое моделирование, как основа планирования маркетинговой активности и стратегии продвижения
- Четкая приоритезация утилизации ресурсов и привлечения по выбранным сегментам и критериям эффективности (ROI, CIR, PB)
- Четкая продуктово-сервисная межсегментная дифференциация
- Создание независимого отдела Synergy&Data mining
- Адекватная и реально работающая система on-boarding и client life cycle product advice
- Наличие проактивной, а не реактивной стратегии удержания клиентов

Общие выводы

- Для определения подходов к сегментации и стратегии работы с клиентским портфелем необходимо тщательно оценить жизнеспособность бизнес модели через тест заложенных ожиданий и детальный анализ институциональной зрелости.
- Не все Клиенты одинаковые; Не все Клиенты прибыльны; Не все Клиенты – топ Клиенты, НО - со ВСЕМИ КЛИЕНТАМИ можно выстраивать эффективное сотрудничество глубина которого будет зависеть от их потенциала создания добавленной стоимости для организации, потенциала роста прибыли и стратегической важности.
- Понимание прибыльности клиента важнее понимания прибыльности продукта для определения качества основных показателей деятельности.
- Эффективная и объективная внутригрупповая стратегия работы с клиентскими сегментами создают необходимый для выживания сегмента added value