БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ

BUSINESS INTELLIGENCE

Банки. 9, 32, 34, 37, 38, 40, 70, 77

История одного проекта по хранилищу данных, который помог банку выжить

Клиентская аналитика в розничном банке

Эта история является хорошим свидетельством того, насколько важно уметь эффективно собирать, обрабатывать и использовать информацию, которую генерируют разные системы банка. Как отмечается в статье, это дает возможность правильно выдерживать курс в изменчивом море кризиса. Автор статьи брал активное участие в проекте, и возникающие по тексту коннотации придают материалу дополнительный смысл. Поэтому по возможности стилистика изложения была сохранена

Любая история, как правило, имеет свою предысторию: что было до ее начала, с чего все началось. Проекты по созданию Хранилищ данных и аналитических систем поверх них не являются исключениями. Итак, жил был один банк…

Жил да был один банк. Банк этот был не простой, а с амбициями. Однако новому игроку на рынке всегда сложно завоевать свое тепленькое место под солнцем, особенно если речь идет о такой узкой нише, как потребительские кредиты. А банк хотел не просто какое-то место, а место под номером 1. Отличаться можно было по-разному, но, дабы еще и прибыль инвесторам приносить, путь был выбран единственно правильный – завоевать лидерство за счет технологий, а точнее – инновационных технологий, каких не было на тот момент ни у кого другого.

Сказано – сделано: и фронт банковский есть, позволяющий кредит (в т. ч. наличными) за несколько минут в магазине оформить, и опердень достойно справляется с парой миллионов клиентов, и карточная система на месте, и все остальное, что положено достойному банку (блэк-листы, коллекшин, колл-центр), присутствует.

Да вот незадача: как клиент не обратится с простым вопросом «а сколько я вам по кредиту своему должен?», каждый раз разный ответ получает (данные-то их по нескольким системам разбросаны, да и клиент один и тот же, но данные о нем везде разные) – нехорошо, жаловаться клиенты в известные органы начали. Да и менеджеры по оценке рисков со своими аналитическими потребностями – то опердень запросом на лопатки кладут, то ИТ-подразделение на неделю-другую в ступор вводят: «дайте нам, мол, такую выборку да эдакую». А еще продавцы с финансистами по одним и тем же показателям спорят: у одних только премии на уме (пять тыщ кредитных инспекторов – шутка ли), а других – реальный портфель беспокоит.

Долго ли, коротко ли, решило руководство банка дать клиентским данным ладу – затеяло проект по внедрению аналитической системы на базе Хранилища данных летом 2007 года. И цель благую для проекта избрали:

- консолидировать из разрозненных систем-источников все различные клиентские данные с накоплением истории по ним;
- организовать доступ сотрудников банка и клиентов к согласованной, непротиворечивой и актуальной информации с помощью инструментария для самостоятельного проведения анализа.

Не прошло и три месяца. И подрядчика банк достойного нашел, и технологии для решения правильные подобрал (Oracle – для Хранилища данных, SAP BusinessObjects – для бизнес-анализа), и «железку взрослую» выделил (IBM p795 – гордость любого ИТ-директора), но началось все, как водится, с предпроектного обсле-

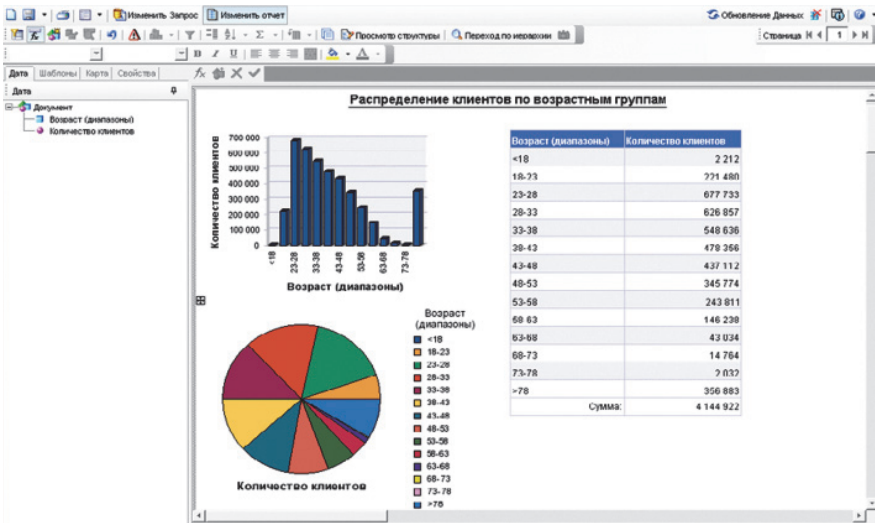

Рисунок. Пример аналитического отчета по клиентской базе

дования: раз уж заниматься аналитическими задачами, так все их по банку собрать и приоритезировать. Не прошло и три месяца, как родилась совместными усилиями банка и подрядчика «дорожная карта» программы создания и развития аналитической системы: и концептуальная модель данных там была, и четыре последовательных проекта реализации информационных потребностей, включая:

1. Анализ объемов продаж, кредитных рисков, клиентской базы и портфеля договоров исходящих коммуникаций.
2. Анализ роста сети продаж и партнеров, эффективности маркетинговых акций, процесса продаж и работы кредитных инспекторов, обеспечение клиентов справочной информацией о продуктах и услугах банка.
3. Анализ кредитного портфеля, ожидаемых потерь, управление активами и пассивами.
4. Анализ эффективности продуктов и клиентов, сегментацию клиентской базы, статистику работы центра обслуживания клиентов.

Дело делается. Дорожная карта дорожной картой, а делать, разумеется, договорились только первый этап для начала: написали еще за пару месяцев техническое задание, где все необходимые отчеты и витрины разложили до отдельных показателей и размерностей, создали логическую модель данных под них – с элементарными сущностями и их атрибутами, «промаппили» их на таблицы и поля систем-источников. К этому еще и все технические требования зафиксировали: регламент процессов извлечения, преобразования и загрузки данных (ETL – extract, transform, load), архитектуру, целевые показатели производительности. Не обошлось без неожиданностей: в силу сыр-бора в клиентских данных пришлось придумать подсистему очистки и обогащения таких данных – чтобы не только уникального клиента вычленить, но и всю релевантную информацию по нему (ни много ни мало – пара сотен атрибутов) в чувство привести. Ну и, разумеется, договорились, как вся эта система «сдаваться» будет.

Да не тут-то было. Дальше, как водится, был путь не далекий, не близкий: полгода проектирования да реализации – знай себе ETL-процедуры пиши да витрины с отчетами клепай. Все бы ничего, но рисков по ходу изрядно приключилось: и бизнес у банка слегка поменялся (резко депозиты востребованы стали, так как регулятор доступ к внешним рынкам капитала ограничил), и внутренний заказчик системы тоже поменялся (лишь операционная дирекция смогла риски да продажи помирить), а продуктовый каталог банка и политику информирования клиентов пришлось банку переделать, да и системы-источники пару раз менялись. А как начали исторические данные (с первых дней деятельности банка) грузить, так с таким хаосом столкнулись, что чистили-чистили, да бросили: полсотни тысяч старых клиентов так «грязными» и остались. Поэтому кое-что из первого этапа реализации системы пришлось убрать, а много из запланированных на будущее этапов – сделать. А сдача-приемка всего этого хозяйства – вообще отдельная история: это вам не «нажал на кнопку – получил результат – сравнил с ожидаемым», а сложный процесс сопоставления полученной из новой системы информации с рассчитанными «по-старинке» данными (сколько копий было сломано по поводу расхождений по объективным причинам – не счесть).

Как мед, так ложкой. Но вот наступил год 2009, а с ним и завершение проекта: данные из всех систем загружены и еженощно обновляются, клиентские данные чистятся и обогащаются, отчеты (см. рис. в качестве примера) и витрины формируются, документация создана, пользователи и администраторы обучены, «единое окно» для информирования клиента работает, как часы. А дальше?

Палочка-выручалочка. А дальше суровым будням эксплуатации – начало. А тут еще и кризис разразился – не до развития системы согласно «дорожной карте» стало. Но сама система как раз и помогла банку выстоять в кризис: воистину, информация, которую она предоставляла, позволила принимать взвешенные и обоснованные решения – кого кредитовать, а кого нет, с кого и как взыскивать, какие продукты и с какими условиями запускать. Финансовые показатели банка тому свидетели. Банк этот работает и процветает (не мыслит своей деятельности без Хранилища данных и не жалеет потраченных на систему ресурсов). И подрядчик все так же аналитические системы создает и внедряет успешно – как в банках, так и в других организациях (телекомы, розничные сети и т.д.) – в разных масштабах и для разных задач.

Сами догадаетесь, про кого история была, или подсказать? А вы бы хотели иметь свою палочку-выручалочку? Это можно, и даже не очень дорого.

Максим Бодаев,
директор по развитию бизнеса Citia BTC