

Банковский ритейл посткризисного периода

В кризис банковский ритейл пострадал сильнее, чем корпоративный банкинг, но и восстановление его сейчас происходит быстрее. Однако очевидно, что простого возврата к предкризисной ситуации не будет: не будет предкризисной маржинальности и роста объемов бизнеса. Мы предложили экспертам и участникам рынка обсудить нынешнюю ситуацию в банковском ритейле и перспективы его развития.



Андрей Висячев, председатель правления ГК ЦФТ • Сергей Березин, менеджер по маркетингу BCC Group •

Елена Воронина, заместитель председателя Правления Московского банка реконструкции и развития •

Борис Демченко, заместитель начальника управления розничного обслуживания «СБ Банка» • Кристиан Тун, доктор, старший директор Moody's Analytics

— Как кризис повлиял на условия ведения розничного банковского бизнеса? Какие изменения связи с этим произошли в использовании технологий?

Елена Воронина: В кризисный период для клиентов в большей степени была характерна сберегательно-выжидательная политика. Сильна была боязнь брать кредиты: опасения дефолта, увольнения, а также общая нестабильность. После кризиса ситуация изменилась — люди готовы занимать средства, и спрос на кредиты пошел вверх. Соответственно, банки в кризис были больше ориентированы на сберегательные продукты и вели достаточно жесткую кредитную политику. При выходе из кризиса условия кредитования упрощались, появился акцент на «коробочные» продукты — комплекс банковских услуг, а также на улучшение качества обслуживания. Ведь клиенты сейчас могут найти в разных банках практически всё, что им нужно, но гораздо удобнее получить «набор» продуктов сразу при хорошем сервисе и качестве обслуживания.

Андрей Висячев: Недавний ипотечный кризис в США, вызвавший катастрофические последствия для мировой финансовой системы, заставил банковское сообщество взглянуть на систему контроля и управления рисками сквозь призму единообразия и формализации. Для российского рынка это выражается, прежде всего, в создании регулятором системы расчета капитала кредит-

ных организаций, более чувствительной к рискам (в русле перехода на Базель II).

С другой стороны, современный конкурентный рынок диктует его игрокам весьма жесткие условия по многим причинам. Во-первых, масштабы клиентских баз кредитных организаций достигают нескольких миллионов уже существующих клиентов, а география предприятия простирается на тысячи километров. Во-вторых, необходимость привлечения новых клиентов требует расширения, усложнения и индивидуализации продуктовых (особенно розничных кредитных) групп. И наконец, ориентация на лояльность потребительской аудитории требует увеличения скорости принятия кредитных решений и как следствие — обработки и актуализации информации о заемщике.

В такой ситуации в противоречие часто вступают интересы «продажников» и «рисковиков», когда первым нужно продать «товар» как можно быстрее и с большей выгодой, вторым — суметь качественно оценить заемщика, дабы продажа впоследствии не принесла банку убытки. Поэтому высокий интерес участников рынка вызывают программные решения, нивелирующие подобные противоречия.

К примеру, слабым местом многих банков является время принятия кредитного решения по «легким» кредитным продуктам. Поскольку львиная доля времени уходит на оформление заявки/анкеты, сканирование и прикрепление документов, проверку, исправление ошибок в анкете, процесс одобрения кредита затягивается,



Текст:
Алексей
Резниченко

что вызывает негатив у клиента. Оптимизировать эти действия сегодня помогают программные инструменты для организации обслуживания розничных клиентов в точках продаж. Обязательным техническим условием в таких решениях являются централизованность и масштабируемость системы, а также интуитивно понятный интерфейс, который без дополнительного обучения персонала позволяет быстро и корректно внести в систему информацию о клиенте и использовать ее впоследствии для повторных продаж.

Данные преимущества сокращают временные затраты на заведение, обработку и передачу анкеты/заявки клиентским менеджером, тем самым увеличивая время на процесс верификации и оценки платежеспособности клиента риск-подразделением. Не случайно в 2009–2010 годах наблюдался повышенный спрос на программные решения «ЦФТ-фронт офис» и «ЦФТ-Ритейл-Банк».

Борис Демченко: В посткризисный период банки и клиенты стали еще более требовательны друг к другу. Ранее банки, наращивая кредитные портфели, выдавали экспресс-кредиты практически всем частным клиентам, зачастую проводя (как выяснилось уже позже) во время и после кризиса, неполные скоринг-оценки, хотя на момент анализа они и были актуальны. Клиенты оформляли в банках кредиты на все, что угодно: от мобильного телефона до автомобиля и потом, оказавшись в затруднительном финансовом положении, не знали, как отвечать по обязательствам перед банком. Банк, в свою очередь, портил балансы просроченными кредитами и увеличивал резервы.

Прошедший кризис немного отрезвил и тех, и других. Банки стали более тщательно проводить анализ клиентской кредитоспособности, дорабатывать и дополнять скоринговые системы и системы анализа информации. Ведь банк хочет видеть у себя состоятельного, благонадежного, «идеального» клиента, который вовремя и без проблем производит все платежи по кредиту или держит на счетах огромное состояние. Кроме того, на наш взгляд, после кризиса произошла переориентация отдельных категорий клиентов на накопление и сбережение, то есть они стали более аккуратными в финансовом смысле.

Для удержания клиентов многие банки, включая наш «СБ Банк», разработали уникальные программы лояльности, проводили специальные маркетинговые акции и мероприятия, а также корректировали стандартные банковские продукты на более привлекательные условия. И это сработало, что отчетливо видно, в частно-

сти, по следующим показателям нашего банка: за первый посткризисный год остатки на счетах физических лиц практически не изменились, за второй год увеличились в 2,8 раза, а за текущий год увеличились в 3,4 раза от объема кризисного года при общем росте клиентской базы более чем в 2,3 раза.

А клиент хочет индивидуальный подход, чтобы любые его желания исполнялись моментально, на самом высоком уровне качества и лучше бесплатно. В настоящее время большинство банков предлагает по сути одни и те же продукты и услуги: кредиты, депозиты, банковские карты, открытие и обслуживание счетов. Различие лишь в стоимости обслуживания, в получаемом доходе и, самое главное, в качестве обслуживания.

Так как себестоимость услуг для банка примерно одинаковая, то начинается конкуренция качества услуг. Именно из-за однообразия предлагаемых продуктов в банках, клиент начинает выбирать банк, предоставляющий конкретный продукт или услугу самого высокого качества.

Сергей Березин: Не буду оригинальным, если повторю общеизвестную мысль: кризис основательно «вправил мозги» и банкам, и розничным клиентам. Ранее в одном из номеров «Аналитического банковского журнала» в этом году мы говорили об окончании эпохи «классического подхода» к банковской рознице: закончилось время зарабатывания денег банками, в основном, за счет разницы между стоимостью привлеченных средств (с рынка межбанковских кредитов или от частных клиентов) и ценой их размещения среди частных клиентов и сектора МСБ.

Банки стали понимать, что обслуживание этих категорий клиентов само по себе может обеспечить большой



Сергей Березин: Розничный бизнес будет интересным банку только тогда, когда он технологичен.

А условием приемлемого уровня прибыли является стабильный клиентский поток при минимальных операционных издержках. Поскольку основной поток операций в «комплексной рознице» — это микроплатежи, то рентабельно на рознице можно работать лишь при больших оборотах и минимуме затрат на каждую операцию. Иначе коммерческим банкам даже не стоит мечтать о более-менее значительной доле рынка в конкуренции с политически и ресурсно сильным Сбербанком



Борис Демченко: Заслуживает внимания технология полноценного мобильного банкинга, ведь мобильный телефон есть почти у каждого потенциального клиента банка. И наш банк в этом отношении не исключение — мы активно ведем работу по реализации этого канала обслуживания, который осенью заработает в полном объеме. За такими формами банковского обслуживания — будущее

комиссионный доход от продуктов и услуг, напрямую не связанных с приемом денежных средств во вклады и размещением их в виде кредитов. К ним относятся платежи за мобильную связь и услуги ЖКХ, операции с банковскими картами, паями инвестиционных фондов, различные виды страхования, денежные переводы и др. И явным трендом становится обслуживание розничного клиента «по комплексной программе».

Особенность посткризисной ситуации в том, что уровень доходности розничного бизнеса как конгломерата продуктов и услуг стал во многом определяться технологической подготовленностью банков.

Для развития ритейл-банкинга как в математической теореме нужны необходимые и достаточные условия. Необходимы: хорошая сеть отделений (включая безлюдные цифровые офисы) и отработанная процедура запуска новых розничных продуктов и услуг. Достаточными условиями являются: мощная ИТ-инфраструктура, проработанный канал ДБО, специальное программное обеспечение, хорошо подготовленный и материально простимулированный персонал.

Розничный бизнес будет интересен банку только тогда, когда он технологичен. А условием приемлемого уровня прибыли является стабильный клиентский поток при минимальных операционных издержках. Поскольку основной поток операций в «комплексной рознице» — это микроплатежи, то рентабельно на рознице можно работать лишь при больших оборотах и минимуме затрат на каждую операцию. Иначе коммерческим банкам даже не стоит мечтать о более-менее значительной доле рынка в конкуренции с политически и ресурсно сильным Сбербанком.

Розничным банкам приходится учиться работать на малой марже и на больших объемах микроопераций. Мы видим, что число крупных розничных сделок ограничено — высокая стоимость кредитов ввиду

Банковский ритейл и персональные данные

Текст: Алексей Сабанов, заместитель генерального директора компании «Аладдин Р.Д.»

На мой взгляд, после вступления в силу закона о персональных данных для банков практически ничего не изменилось. Закон был принят в июле 2006 года, прошло 5 лет. За это время было издано много уточняющих документов, среди них 4 методики, разработанные ФСТЭК, и 2 методики ФСБ. Было проведено множество конференций, семинаров, на которых рассматривались типовые модели угроз. Однако в отличие от организаций из других сфер экономики, например, торговли и медицины, банки всегда достаточно хорошо защищали информацию, поскольку этот аспект деятельности напрямую связан с возможными финансовыми и репутационными рисками. В результате вступления в силу нового закона определение самого термина «персональные данные» стало более гибким.

Если раньше к персональным данным относились фамилия, имя и отчество объекта, его адрес и тому подобные сведения, то сейчас определение стало более близким к европейскому пониманию термина: любые сведения, которые позволяют идентифицировать гражданина, являются персональными данными. Требования к техническим средствам, используемым для создания системы безопасности, стали более понятными.

Банкам пришлось немного доработать системы защиты: установить сертифицированные решения, отчасти изменить политики безопасности и регламенты работы. Для многих этого было достаточно, чтобы соответствовать регулирующим нормам. С принятием этого закона персональные данные в банках стали более защищенными. Раньше больше внимания уделялось

банковской тайне, теперь повысился и уровень защищенности персональных данных. Во всяком случае, процессы регламентированы, определены хозяева ресурсов, где данные хранятся и обрабатываются. Я считаю, для банковской сферы закон оказал положительное влияние.

В тоже время, до сих пор сохраняются понятия «бумажной» и реальной защищенности. К сожалению, для многих отраслей «бумажная защищенность» до сих пор приоритетна, тогда как реальная оказывается попросту ненужной. Это объясняется тем, что организации не хотят тратить ресурсы на повышение уровня защиты информации, не разби-



инфляции и высокой рискованной составляющей резко отрицательно действует на рынок. У клиентов (физлиц и МСБ) просто нет механизмов для более-менее выгодного использования полученных от банков денег кроме случаев обеспечения каких-то непосредственных жизненных потребностей. Недвижимость не растет, выгодно ее не перепродашь, валютный рынок тоже отпадает, фондовый рынок стагнирует.

Закономерен вопрос: куда же идти банкирам в поисках этой самой «технологичности бизнеса», поддерживающей эффективную розницу?

Реально тут два пути. Первый: создавать свой мощный ИТ-департамент или, как вариант, отдельную ИТ-компанию, обслуживающую данную финансовую группу. Второй: заказывать проекты модернизации банковской инфраструктуры у системных интеграторов. У обоих путей есть свои плюсы и минусы.

Плюсы первого варианта — возможность ограничения круга лиц, имеющих доступ к знаниям об инфраструктуре банка, вовлеченность структуры в тонкости ведения дел в конкретном банке и т. д. Однако есть и минусы. Главный минус пути, предполагающий «опору на собственные силы» — длительность создания успешно работающей проектной единицы в структуре банка, и опасность ее быстрой бюрократизации. Вдобавок, такая структура будет

очень зависеть от наличия целеустремленного, дальновидного и харизматичного лидера. Есть такой лидер — будет и энергичная ИТ-команда. Уйдет этот лидер в другой банк — и ИТ-департамент на глазах превратится в обычное «болото» с затратами на оплату множества дорогостоящих сотрудников. Тут надо понимать простой принцип: собственная проектная структура всегда работает в условиях внутреннего протекционизма и отсутствия реальной конкуренции. Я не говорю, что такая структура, наверняка будет неэффективной, я всего лишь хочу подчеркнуть вероятность такого развития событий.

Минусы обращения к системным интеграторам зеркально отражают плюсы собственной проектной структуры. Минусы: невозможность полного аутсорсинга модернизации ИТ-инфраструктуры по соображениям безопасности данных, незнание интегратором тонкостей ведения дел в данном банке и т. д. Плюсы: за неудачу проекта интегратор расплачивается рублем, а не служебными записками на тему «почему это не вышло»; интегратор не ангажирован персональными отношениями внутри банка; с помощью внешнего интегратора легче кардинально сломать устаревшие бизнес-процессы и внедрить лучший отраслевой опыт (а не заниматься устройством «подпорок

раются в этих вопросах и т. д. В банках же, как правило, «бумажная» и реальная защищенность достаточно близки. Существуют стандарты «Банка России», которые обязывают проводить аудиты PCIDSS, SWIFT-аудиты, а также аудиты по информационной безопасности. Благодаря таким регулярным проверкам, уровень безопасности данных в крупных банках достаточно высок.

Тем не менее, у банков по-прежнему есть одно слабое звено — это ДБО. До сих пор нет типовой модели угроз или каких-либо рекомендаций по защите дистанционного банкинга. При этом уровень рисков при осуществлении этой операции выше, чем при традиционной банковской деятельности. Это одно из самых уязвимых звеньев, т. к. дистанционное банковское обслуживание осуществляется через Интернет, через открытые каналы связи, и традиционно связано с высоким уровнем мошенничества.

Вектор атак постоянно меняется. Первым этапом в развитии хакерских атак было простое хищение ключей электронной подписи клиентов. Банкам, не защищавшим ключи цифровой подписи, был нанесен большой урон. Сейчас крупные банки стали защищать ключи ЭП, но атаки на ключ уже составляют лишь малую долю от общего числа. Наиболее распространенным типом мошенничества на сегодняшний день является подмена документов перед подписанием. Если компьютер заражен, то хакер может выводить на монитор произвольные данные. Таким образом, клиент может создать платежку, на экране он будет видеть корректные, нужные ему реквизиты, при этом подписывать он будет совершенно другой документ. Мы знаем, как с этим бороться, и предлагали клиентам комплексный подход к обеспечению безопасности. К сожалению, банкам часто трудно решиться на внедрение

нового средства для информационной безопасности до тех пор, пока мошенничество не коснется их напрямую. Существует еще один аспект этого вопроса: далеко не все разработчики систем ДБО правильно понимают, как их нужно защищать. В результате страдают и банки, и их клиенты. Заставить поставщиков это делать волне возможно, но пока, к сожалению, этого не происходит. Если бы позиция регуляторов в отношении ДБО была более жесткой, уровень мошенничества в этой сфере был бы существенно ниже. Следующим шагом на пути к совершенствованию систем информационной безопасности в банках могли бы стать рейтинги защищенности. Это позволило бы пользователям оценивать не только рентабельность, но и безопасность работы с конкретным банком. Такая открытая позиция была бы на пользу и клиентам, и банковской системе в целом.

и сопряжений»); сделанные работы хорошо документируются для последующего сопровождения и развития; есть возможность гибкого изменения числа сотрудников, работающих в проекте, возможность привлечения редких специалистов и т. д. При этом самый важный плюс — интегратор работает на конкурентном рынке, а это значит, что задуманная ИТ-модернизация будет стоить банку реальную рыночную цену.

Как мне представляется, оптимальным выглядит вариант заказа высокотехнологичной инфраструктуры у внешнего крупного интегратора под контролем собственного ИТ-совета из штатных специалистов и внештатных экспертов.

— Как изменилась роль каналов взаимодействия банка с клиентом?

Борис Демченко: Приобретение розничных банковских услуг осуществляется по различным каналам — через офисы продаж, отделения, точки самообслуживания и т. д. Банк шаговой доступности — возможно идеальная схема взаимодействия с клиентом, но ведь ни один банк не в состоянии организовать отделения в каждом жилом доме, чтобы клиентам было максимально удобно. Наш банк, помимо открытия традиционных отделений, расположенных в ключевых районах города, пошел по пути организации операционных офисов небольшого формата, в которых можно оперативно осуществить почти все предлагаемые банком операции. В то же время, если есть, к примеру, необходимость арендовать индивидуальный банковский сейф, то можно обратиться в традиционное полноценное отделение.

Есть категория клиентов, которым просто необходимо прийти в отделение банка и поговорить с менеджером, оформляя при этом нужные документы и производя операции. Но есть клиенты, которые не хотят приходить в банк по тем или иным причинам, а предпочитают все банковские операции осуществлять через удаленные каналы обслуживания.

Многие банки, включая и наш, стремятся предложить все возможные способы обслуживания клиента, включая интернет-банкинг (мы предлагаем систему собственной разработки «SBANK.RU Приват»). Для работы с продвинутыми системами интернет-банкинга клиенту достаточно одного визита в банк для оформления документов и права доступа к системе. Дальнейшее взаимодействие с банком будет осуществляться уже по защищенному протоколу с использованием двухфакторной идентификации и с введением сеансовых ключей безопасности. В период кризиса и после него резко растет число пользователей таких систем. Например, число пользователей нашей системы выросло почти в 14 раз за период с 2008 года по настоящий момент, причем только за 2010 год прирост активных пользователей был семикратным.

Современный клиент хочет обслуживаться в банке быстро, качественно и за не очень высокую комиссию. По нашему мнению, такое обслуживание возможно именно через удаленные каналы. В настоящий момент наблюдается устойчивый тренд к развитию банками этого направления и выделению дополнительных финансовых ресурсов для дальнейшей модернизации уже существующих систем и разработки новых.

Заслуживает внимания технология полноценного «мобильного банкинга», ведь мобильный телефон есть почти у каждого потенциального клиента банка. И наш банк в этом отношении не исключение — мы активно ведем работу по реализации этого канала обслуживания, который осенью заработает в полном объеме. За такими формами банковского обслуживания — будущее.

Елена Воронина: Кризис доказал неэффективность большой сети продаж. Поэтому банки стремились к закрытию нерентабельных офисов и сокращению персонала. Акцент ставился на интернет-продажи, партнерские каналы. Например, ипотечные продукты всегда более успешно продаются через партнеров. Банки старались работать с клиентами дистанционно. Сейчас эта тенденция продолжается. Если и расширяется сеть, то путем создания мини-офисов с ограниченным кругом сотрудников, ориентированных, в основном, на продажи. Перспективно также сотрудничество с торговыми сетями, но только в том случае, если процессы будут автоматизированы, скорость обработки заявки не превысит 5–10 минут, и оформлять кредиты будет не менеджер банка, а сотрудник торговой сети.



Сергей Березин: Молодое поколение уже совершенно не интересуется местоположением ближайших сберкасс, предпочитая различные каналы ДБО. Более того, среди розничных клиентов появился интерес к таким инструментам, как личный финансовый план, что является важным индикатором становления зрелого рынка ритейл-банкинга

МБРР активно пользуется этим каналом: стартовал совместный проект с сотовым оператором МТС, имеющим более 3,5 тысяч точек продаж. Мы предлагаем несколько продуктов: не только кредиты, но и кредитные карты, и другие услуги. Это выгодно для наших клиентов — они получают комплексное обслуживание сразу на месте. Возрастает роль call-центров в рознице. Call-центр в банке выполняет три важнейшие функции: поддержка обращений клиентов, обработка кредитных заявок и осуществление кросс-продаж продуктов. Это достаточно распространенная практика. Сегодня от качества работы call-центра во многом зависит успешная деятельность банка.

Существенно повышается значение дистанционного банковского обслуживания. Например, через мобильный банкинг мы собираемся проводить множество операций, необходимых клиентам таких, как перевод средств с карты на карту, денежные переводы...

В связи с увеличением объемов продаж кредитов и других банковских продуктов, целесообразно часть направлений работы переводить на аутсорсинг. Например, создание архивов и хранение доосье, а может даже и обработку кредитных заявок, выведя эту функцию из компетенции call-центра. Это намного рентабельнее, чем выполнять эту работу силами сотрудников банка.



Андрей Висящев: Сегодня идет новый виток роста розничного кредитования, на этот раз более осторожный и осмысленный, но он, безусловно, потребует дальнейшего совершенствования практики управления рисками и применения новых средств автоматизации этого важнейшего для кредитных организаций процесса

В моем понимании наиболее перспективным каналом взаимодействия в ближайшее время станет совместная работа с торговыми сетями. Мы можем придумать такой набор банковских услуг для клиента, пришедшего за покупкой, который будет востребован как дополнение к этой покупке. Как, например, при партнерстве с МТС: человек покупает телефон и тут же может подключить мобильный банкинг МБРР, получить кредитную карту с неплохим лимитом, «прикрепить» к карте депозит. То есть, совокупность услуг, делающих его жизнь комфортнее и позволяющих ему далее развиваться как пользователю финансовых продуктов. Или в случае с ипотекой: купил человек квартиру в новостройке нашего партнера-застройщика и планирует делать ремонт. Имея базу потенциальных клиентов строи-



Digital Signage

Маркетинговый инструмент для повышения розничных продаж в банках

Рекламно-информационные системы **Digital Signage** - это:

- Реклама новых банковских услуг
- Демонстрация корпоративных новостей банка и общественно-значимой информации
- Управление поведением клиента
- Возможность оперативного изменения информации сотрудником банка
- Эффективное использование времени ожидания в очереди клиентом и банком

Узнайте подробности на
Международной Конференции
«DIGITAL SIGNAGE -
эффективный инструмент для
продвижения бизнеса»
7 ноября, 2011
Президент -ОТЕЛЬ, Москва
www.isrussia.ru

Организаторы:
MID expo МЕЖДУНАРОДНЫЕ ВЫСТАВКИ И КОНФЕРЕНЦИИ
Integrated Systems Events LLC



Спонсоры:
Empowered by Innovation **NEC**



При поддержке:
infoComm INTERNATIONAL

реклама



Елена Воронина: Розничным банкам необходимо очень серьезно решать проблему автоматизации бизнес-процессов. Многие банки создают специальные системы, позволяющие решать бизнес-задачи, мониторить рынок, продвигать продукты и услуги. Автоматизация бизнес-процессов шагнула далеко вперед. И это правильно, только так можно успешно развивать ритейл

тельной компании, мы можем предлагать уже целевые и потребительские кредиты не только тем, кто взял у нас ипотечный заём, но и всем жителям нового дома. А если еще дадим скидки, оформим карту и предложим еще какие-то продукты и все это при высококачественном обслуживании, то мы становимся их стратегическим партнером на долгие годы.

Сергей Березин: Для банковского ритейла задача финансового воспитания розничного клиента весьма значима, что важно, реально выполняемая за обозримое время. Перед кризисом мы видели массовую раздачу кредитов населению, пока еще недостаточно финансово грамотному. Большинство физических лиц брали займы, не имея четкого понимания, из каких средств они будут их отдавать. Как результат, при сжатии рынка труда во время кризиса банкиры получили скачкообразный рост просроченной задолженности.

Разумеется, какие бы технологически совершенные каналы взаимодействия с клиентами, продукты и услуги банки сегодня не выстроили, это не поможет достичь цели минимизации стоимости операций и не принесет ожидаемую прибыль, если российские розничные клиенты не будут готовы работать с этими каналами, продуктами и услугами.

Я считаю, что здесь нужно быть оптимистами, так как с каждым годом мы все ближе подходим к 100% компьютерной грамотности экономически активного населения, что является условием востребованности технологически сложных банковских продуктов и услуг. Молодое поколение уже совершенно не интересуется местоположением ближайших сберкасс, предпочитая различные каналы ДБО. Более того, среди розничных клиентов появился интерес к таким инструментам, как личный финансовый план, что является важным индикатором становления зрелого рынка ритейл-банкинга.

При этом расширение розничной сети сегодня вовсе не обязательное условие успешного раз-

вития ритейл-банкинга. Очевидно, реальную конкуренцию Сбербанку по числу отделений создать невозможно. Однако для меня также очевидно, что со временем, когда сегодняшние тридцати-сорока-пятидесятилетние клиенты станут пенсионерами, существующая сегодня сеть сберкасс станет явно избыточной, и её придется реформировать. Мы видим на рынке примеры, когда достаточно успешно работает полностью виртуальный банк Тинькова, и одновременно сотни полупустых отделений в питерском банке «Петровский» (бывшем Банке ВЕФК), где, по-видимому, еще не удалось наладить эффективную работу с розничными клиентами. Безлюдные цифровые офисы, в которых клиенты самостоятельно могут внести деньги на счет, совершить платеж по кредиту или на кредитную карту, несомненно имеют приоритет развития, т. к. позволяют с минимальными затратами обслуживать большие территории.

— Какое влияние оказал кризис на изменение карты рисков и управления ими?

Елена Воронина: В ритейле предлагаются массовые продукты. В предыдущие годы вся обработка заявок по большей части была ручной, и риск-менеджмент состоял, в основном, из кредитных комитетов, принимающих решение. Клиент этого решения ждал долго. Сейчас срок рассмотрения заявок резко сократился. Время выдачи кредитов сжато и формируются определенные скоринговые программы, как, например, «Кредитная фабрика» у Сбербанка. Такие программы позволяют по определенным параметрам оценивать заемщиков и выдавать быстрое решение, уходя от долгих обсуждений на различных комитетах. Скоринг позволяет «увидеть» платежеспособность клиента, утвердить лимит без учета «человеческого фактора». База клиентов у банков уже достаточно большая и это дает возможность анализировать поведение заемщиков по определенной системе. В кризис мы пересмотрели свою рисковую политику. И нам стало ясно, кто из клиентов надежен и стабилен. В МБРР накоплен большой опыт кредитования и солидная клиентская база. Это позволило создать нам свою скоринговую модель, которая применяется при экспресс-кредитовании, при выдаче нецелевых потребительских кредитов.

Кристиан Тун: Рост кредитования означает не только новые возможности для банков, но и новые испытания для систем управления рисками. Потребность в надежных инструментах управления рисками, и даже более того, в строгих стандартах

выдачи кредитов, стала одним из ключевых уроков финансового кризиса. Руководители кредитных отделов и риск-менеджеры розничных банков столкнулись с тем, что более высокая доходность кредитов непременно влечет за собой более высокие риски. Как и в мире корпоративного кредитования, риск-менеджмент в ритейле — это равноправный партнер в процессе принятия решений.

Многие западные банки вплоть до начала 2000-х годов не придерживались в розничном кредитовании ценообразования с учетом рисков. Такое ценообразование начали внедрять с принятием регуляторами требований к розничному кредитованию в рамках принципов Базеля II, и особенно после недавнего финансового кризиса. Таких же изменений мы ожидаем и в России, где розничные банки будут активно использовать ценообразование с учетом рисков, а также придерживаться более строгих процессов и стандартов выдачи кредита.

Риск-менеджмент в банковском ритейле фокусируется преимущественно на управлении кредитными и операционными рисками. Для оценки этих рисков банками внедряются системы показателей, определяющих вероятность и масштаб дефолта, автоматизируются процессы принятия решений для минимизации затрат и влияния человеческого фактора, совершенствуются ИТ-системы для получения более актуальной информации при выдаче розничных кредитов. Современные портфельные модели показали потенциальную возможность диверсификации розничных кредитов благодаря их более высокой степени детализации и меньшей зависимости от других типов кредитов, что приводит к снижению требований к капиталу и стабилизации доходов банка.

Набирающее популярность экспресс-кредитование — это определенный вызов для риск-менеджеров поскольку возникает угроза принятия банком рисков, которые не соответствуют их кредитным стандартам (к примеру, оценки финансовой ситуации заемщика). Все стандарты, процессы, лимиты, определенные продукты и ИТ-системы необходимо выстраивать очень четко, так как кредитное решение принимается вне банка и, следовательно, за пределами прямого контроля департамента риск-менеджмента.

Сергей Березин: Ритейловый бизнес предполагает очень детальное ранжирование клиентов, чтобы предложить им именно те продукты и услуги, в которых они могут быть заинтересованы. Сегментация клиентов позволяет сформировать несколько пакетов продуктов и услуг, каждый из которых

предназначается для различных целевых групп. Для обеспечения прибыльности ритейлового бизнеса важно, чтобы целевые группы включали достаточное число клиентов, иначе издержки, связанные с маркетингом и обслуживанием данной выделенной части клиентов, окажутся выше возможных доходов.

Несомненно, важно построить эффективную систему скоринга клиентов, чтобы не подвергнуть банк излишним рискам, и одновременно не отказывать в кредитных продуктах потенциально добросовестным клиентам. Если конкретному банку удастся за счет скоринга уменьшить в усредненной ставке по кредитам рисковую составляющую «за невозврат», которая обременяет добросовестных заемщиков, то это создаст предпосылки для роста клиентской базы «хороших клиентов».

Перед кризисом доля мошеннических кредитов была высока: по сведениям из открытых источников, один только Московский Сбербанк выдал кредиты мошенникам на сумму более 30 млрд рублей. А сколько таких денег выдано банками, работающими по схемам экспресс-кредитования в магазинах? В интернете можно найти живописные истории какой-нибудь заброшенной деревни, где номинально прописаны сотни «мертвых душ» и под окнами пустых домов кучами лежат почтовые уведомления о непогашенных кредитах...

В мировой практике существует два основных метода оценки риска кредитования, которые могут применяться как отдельно, так и в сочетании друг с другом. Это субъективное заключение кредитных инспекторов и автоматизированные системы скоринга. Понятно, что ручная оценка заемщиков идет полностью вразрез со стремлением к минимизации стоимости операционных расходов. Остается вариант автоматизированных систем.



Кристиан Тун: Набирающее популярность экспресс-кредитование — это определенный вызов для риск-менеджеров в связи с тем, что в этом случае возникает угроза принятия банком рисков, которые не соответствуют его кредитным стандартам (например, с точки зрения оценки финансовой ситуации заемщика). Все стандарты, процессы, лимиты, определенные продукты и ИТ-системы необходимо выстраивать очень четко, поскольку кредитное решение принимается вне банка и, следовательно, за пределами прямого контроля департамента риск-менеджмента



Елена Воронина: Никогда не надо недооценивать наличие покупательной способности и рост благосостояния населения. Всегда надо держать руку на пульсе спроса. Многие также зависят от того, будет ли расти рынок, и насколько люди будут чувствовать себя уверенно на этом рынке

Поддерживаю мнение Елены Ворониной о том, что хорошим рыночным примером внедрения «технологичности» в розничный бизнес может служить недавно запущенная «Кредитная фабрика» Сбербанка, позволяющая автоматически оценивать тысячи ежедневно поступающих заявок на кредиты от физических лиц и представителей малого бизнеса.

Российская история потребительского кредитования и кредитования МСБ насчитывает уже более 10 лет, соответственно накапливается объем сведений по кредитным историям заемщиков. С помощью автоматизированных систем информация из бюро кредитных историй может быть быстро обработана вместе с анкетами заемщиков, базами утраченных паспортов, базами МВД, судебных приставов и т. д.

В частности, в этой связи хотел бы упомянуть о «BCC ViAS» — продукте на основе Oracle, предназначенном для визуализации связей в больших разнородных базах данных. Анализируются связи между объектами (людьми, организациями, недвижимостью, транспортом, банками, контактными данными, аккаунтами), что позволяет сделать вывод о наличии искомого прецедента, схемах мошенничества, связях между мошенниками и т. п. Использование «BCC ViAS» позволяет существенно увеличить эффективность работы банковских аналитиков за счет автоматизации задач, связанных с поиском, сопоставлением, обнаружением закономерностей по распределенным и разнородным источникам данных и представлением этих данных в наглядной форме.

Андрей Висящев: Можно отдельно выделить рост популярности программных приложений по работе с проблемной задолженностью. Как известно, основными последствиями финансового кризиса для банковской системы России стали бурный рост дефолтов заемщиков и, как следствие, увеличение доли неработающих ссуд (NPL) в кредитных портфелях банков. Поэтому с середины 2008 года и до настоящего времени политика большинства риск-подразделений отечественных финансовых

учреждений направлена на сокращение доли NPL в существующем портфеле, а также на предотвращение возникновения просрочки во вновь создаваемой базе. Разумеется, для подобной работы требуется универсальный централизованный программный инструмент для взаимодействия с заемщиком на всех этапах collection, который позволяет повысить процент взыскания при общем сокращении трудозатрат и издержек.

Повышенное внимание банковских риск-менеджеров к вопросам управления кредитными рисками — позитивный фактор для банковского сектора в целом. Сложившаяся в 2008 году ситуация дала возможность для внесения поправок в российскую систему риск-менеджмента и более глубокого развития сектора автоматизации управления рисками. В 2011 году большинство банков России вошли в рынок с хорошим базисом и большим опытом в этих областях. Сегодня идет новый виток роста розничного кредитования, на этот раз более осторожный и осмысленный, но он, безусловно, потребует дальнейшего совершенствования практики управления рисками и применения новых средств автоматизации этого важнейшего для кредитных организаций процесса.

— Каковы самые важные проблемы развития ритейла?

Елена Воронина: Прежде всего, это высокая конкуренция на рынке. В посткризисный период покупательский спрос восстановился, хотя и не до уровня 2008 года. Банки потеряли достаточно много денег в кризис и сейчас активно выходят на рынок кредитования. И основная задача банка сегодня — предложить клиенту наиболее выгодные условия и высококачественный сервис. Все-таки клиенты больше ориентированы не на стоимость продукта, а на комфорт при обслуживании. Важно, как банк будет с ними взаимодействовать на протяжении всего периода.

Необходимо очень серьезно решать проблему автоматизации бизнес-процессов. Многие банки создают специальные системы, позволяющие решать бизнес-задачи, мониторить рынок, продвигать продукты и услуги. Автоматизация бизнес-процессов шагнула далеко вперед. И это правильно, только так можно успешно развивать ритейл.

И еще: никогда не надо недооценивать наличие покупательной способности и рост благосостояния населения. Всегда надо держать руку на пульсе спроса. Многие также зависят от того, будет ли расти рынок, и насколько люди будут чувствовать себя уверенно на этом рынке.





КОМИССИЯ НЕ ПРОЙДЕТ МИМО

Расставьте сети повсюду



Кассы
для традиционалистов



Терминалы
для тех, кто платит на бегу



Интернет-банк
для идущих в ногу со временем



Мобильный банк
для опережающих время

С нами все каналы взаимодействия
с клиентами станут доходными

www.fsg.ru, product@fsg.ru

Информационный центр: 8-800-200-12-24

Федеральная Система «Город» – единая система начисления, сбора и обработки платежей от населения, работающая на российском рынке 12 лет. Сегодня с использованием технологии Системы «Город» сбор платежей ведут 18 000 поставщиков услуг. С Системой сотрудничают 600 банков, сеть по приему платежей насчитывает более 26 000 пунктов в 79 регионах России.