

КАК ПЕРЕЖИТЬ КРИЗИС: РЕЦЕПТЫ EXPERIAN

Вероника
Новикова

В условиях кризиса на банковском рынке резко востребованными становятся услуги финансовых консультантов. О том, что поможет банкам пережить нелегкие времена, мы попросили рассказать Даниэля Зеленского, регионального менеджера компании Experian в России и СНГ.



— *Experian* — широко известная консалтинговая компания, поддерживающая сеть бюро кредитных историй в разных странах. Какую стратегию работы на кредитном рынке вы посоветуете выбрать банкам в период кризиса?

Даниэль Зеленский: Рецепт Experian складывается из трех «кубиков»: консалтинг, аналитика и программное обеспечение, которые позволят финансовым организациям наладить кредитный процесс. В условиях кризиса помочь компаниям может не только консалтинг, но и гибкая инфраструктура управления кредитными рисками. Она необходима для того, чтобы адаптироваться к изменяющейся обстановке. Приведу пример из нашей практики: один из клиентов в октябре-ноябре прошлого года внес порядка 1000 изменений в свою кредитную политику. Причем их удалось внедрить во всей структуре компании всего за один месяц.

Иными словами, банкам необходимо быть готовыми быстро и гибко адаптировать свою кредитную политику к новым условиям. И выиграют те из них, у которых кредитные процессы отлажены таким образом, что они могут достаточно быстро и безболезнен-

но изменить свою кредитную политику по всей стране. Таким образом, первое, что необходимо, — гибкость инфраструктуры.

Второй момент: в ближайшее время банки будут фокусироваться на сборе задолженности. И это естественно, так как масштабы социального дефолта будут увеличиваться: люди могут потерять работу, их финансовое состояние может ухудшаться и т.д. Поскольку финансовые организации хотят зарабатывать и в период кризиса, и вполне вероятно, что новых клиентов будет меньше, то им следует обратить внимание на текущий портфель, на имеющихся клиентов. За счет кросс-продаж, за счет концентрации на существующих клиентах, которых банк знает, у которых имеются не только кредиты, но и депозиты, он имеет возможность практически в он-лайнном режиме отслеживать поведение заемщиков.

И третий момент, который я хотел бы отметить, — борьба с мошенничеством. В период кризиса за счет ухудшения социальной обстановки риск кредитного мошенничества многократно возрастает, поэтому данной проблеме следует уделять пристальное внимание и принимать соответствующие меры предосторожности.

— *Насколько сильно, по Вашему мнению, глобальный финансовый кризис затронул российский рынок, и усиление каких банковских рисков он с собой принес? Как это отразилось на банковском бизнесе, особенно на тех сферах, которые являются областями использования продуктов Experian?*

Даниэль Зеленский: Россия является частью глобальной экономической системы, поэтому она ощутила на себе действие кризиса, как и любые другие страны. Если говорить о влиянии на банковский бизнес, я бы в первую очередь выделил невозможность либо увеличение стоимости привлечения фондирования с международных рынков. Это основная проблема розничного банковского бизнеса, которая возникла в результате кризиса.

Безусловно, сложная экономическая ситуация принесла дополнительные риски. В первую очередь риски, связанные с ухудшением социальных возможностей, с увеличением масштабов социального дефолта. Соот-

ветственно, специалисты прогнозируют рост риска невозвратов, поэтому хотелось бы обратить внимание на вопросы, связанные со сбором задолженностей, управлением существующей базой клиентов и мошенничеством.

В условиях кризиса продукты поддержки сбора задолженности, как аналитические, так и информационные, для работы с кредитными бюро, становятся еще более востребованными. Если в период бурного роста за счет маржи, которую получали банки, вопросы рисков были не столь актуальными, то сейчас они становятся приоритетными, потому что деньги банки будут получать за счет качественного управления своим портфелем.

Безусловно, мы ощущаем на себе сокращение планов некоторых клиентов, отказывающихся от наших услуг. Многие банки закрывают кредитный бизнес, т.е. перестают выдавать кредиты. В России пока эта тенденция видна не так сильно, как в других странах.

— Сколько российских банков сегодня использует продукты Experian? Ожидаете ли Вы в ближайшем будущем череду банкротств этих банков? Если да, то что принесет Experian консолидация российской банковской отрасли?

Даниэль Зеленский: Я могу назвать цифру по всему СНГ. В этом регионе более 40 банков применяют продукты Experian Decision Analytics и порядка 200 банков используют информацию кредитного бюро. Клиентами подразделения Decision Analytics являются крупнейшие банки России и других стран СНГ, в основном Украины и Казахстана. Не думаю, что наши клиенты обанкротятся, так как это крупнейшие игроки рынка, пользующиеся поддержкой государства либо крупных частных структур, это банки национального масштаба. Что касается тех 200 банков, которые работают с кредитным бюро, то среди них, наверно, есть такие, которым будет сложно выжить.

Консолидация отрасли обеспечит нам некоторые преимущества, поскольку благодаря ей у банка возникает еще большая потребность в автоматизации процесса управления кредитными рисками и соответствующие продукты приобретают особую актуальность.

— Когда, по Вашим прогнозам, кризис достигнет своего пика на российском рынке, и как Вы планируете продержаться на рынке до этого момента? Какие продукты планируете развивать в это время?

Даниэль Зеленский: Прогнозы – дело неблагодарное, поэтому я бы не стал говорить о каких-либо сроках, ухудшении или улучшении обстановки и т.д. Наверное, это зависит не только от российского рынка, но и от состояния экономики в мире. Что касается Experian, то мы сейчас активно работаем в направлении, связанном с борьбой с кредитным

мошенничеством. У нас есть планы по созданию объединяющей банки системы по выявлению случаев мошенничества. Также компания активно начинает продвигать продукт, который разрабатывается кредитным бюро совместно с подразделением Decision Analytics. Мы развиваем скоринг-бюро, которое принесет пользу организациям не только с точки зрения привлечения новых клиентов, но и будет востребовано на стадии collections и управления работой с существующими заемщиками. Кроме того, в наши планы входит введение такого продукта, как мониторинг клиентов, благодаря которому банк будет получать информацию о любых изменениях в кредитной истории заемщика. В настоящее время такой мониторинг необходим банкам для того, чтобы они могли контролировать свой портфель.

— В основу продуктов и решений Experian заложена стандартизация процесса принятия решений и на этой основе его автоматизация. Так, выявление и предотвращение самых разных типов мошенничества основано на выделении нестандартных факторов, то есть отклонении от заданного стандарта. Как будут работать системы Experian, адаптированные к стандартным условиям рынка, в условиях нестандартных, то есть кризисных, в которых они оказались сегодня? Можно ли их быстро перенастроить и где взять для этого мощности, ведь проблема, похоже, приобретает тотальный характер?

Даниэль Зеленский: Повторюсь, что во время кризиса необходимо иметь инфраструктуру, которая позволяет быстро адаптироваться к условиям рынка. Системы Experian обладают этим качеством, поэтому можно смело утверждать, что они способны достаточно гибко реагировать на изменения среды.

С изменением ситуации на рынке меняется и портфель клиентов, так как их так называемые социальные параметры могут трансформироваться. Для наглядности можно привести в пример скоринговые карты. В сложной ситуации контроль, мониторинг и адаптацию скоринговой карты необходимо осуществлять чаще, чем в нормальных условиях. То же самое применимо к правилам кредитной политики: её необходимо чаще анализировать, выясняя, какие правила, триггеры, работавшие раньше, сегодня оказываются неэффективными. Соответственно, клиенты с такими параметрами чаще провоцируют дефолт.

Анализировать ситуацию на рынке можно лишь проследив за изменениями, которые произошли за определенный период времени. Вся аналитика основана на фактах. Когда происходит дефолт, по истечении шести месяцев кредит «уходит» в рассрочку, и только после этого можно увидеть, какие социальные параметры заемщика изменились. Кризис начался в сентябре и, по моему мнению, сейчас настал момент,

когда можно увидеть, насколько изменилась социальная структура заемщиков.

— Несмотря на кризис, многие банки не спешат выходить из розницы. Что нового им предлагает Experian? Как меняется поведенческий скоринг и аутсорсинг каких именно скоринговых услуг является сегодня наиболее востребованным?

Даниэль Зеленский: Любая проблема не только создает трудности, но и предоставляет новые возможности. Так, некоторые банки воспользовались ситуацией и купили новые активы. Совсем недавно я разговаривал с представителями ряда банков, и оказалось, что некоторые из них настроены весьма оптимистично. У них есть желание вкладывать деньги в розничные продукты и использовать эту ситуацию для того, чтобы занять долю рынка. Особенно это характерно для новых игроков на рынке.

Поведенческий скоринг применяется на нашем рынке не так активно. А сейчас сложилась как раз такая ситуация, когда он может использоваться все больше и больше. И предиктивность его намного выше, чем анкетного, основанного на демографических данных, поскольку он учитывает факты кредитной истории. Один из классических примеров поведенческого скоринга – это скоринг-бюро. Такого рода инструмент наиболее актуален сегодня с точки зрения управления кредитным портфелем и сбора задолженности.

Наиболее востребованы системы по предотвращению мошенничества, системы по сбору задолженности и системы управления кредитным портфелем.

Что касается аутсорсинга, то он не так востребован. Все-таки, пока в России доминирует культура «in house-решений».

— Как известно, продукты поддержки кредитной работы в обычных условиях позволяют банку снизить операционные издержки, облегчают процессы принятия решений, способствуют повышению уровня доходности и снижению уровня рисков. Что с ними происходит в условиях кризиса? Появляются ли новые продукты аналитической поддержки решений в банковских бизнес-процессах?

Даниэль Зеленский: Один из продуктов аналитики, на который сейчас работает Experian, – так называемые обобщенные скоринговые карты, анкетные скоринговые карты. Это стандартный продукт, который компания предлагала рынку. После предоставления такой карты мы оказывали услуги по их мониторингу и корректировке. Мы чувствуем, что сейчас такого рода услуга требует дополнительных включений, и смотрим не только на мониторинг самой скоринговой карты, но и на предоставление аналитики по мониторингу кредитной политики, кредитных правил.

Также используется бенчмаркинг. У нас есть необходимый пул данных, и мы можем осуществлять бенчмаркинг для сравнения того, что происходит на рынке.

Рассмотрим для примера такой параметр, как индустрия занятости заемщика. По данным самого банка, эта индустрия может оцениваться как положительная в скоринговой оценке, а если мы проведем бенчмаркинг по остальному рынку, то увидим, что там ситуация может быть противоположной. В этом случае банк имеет возможность использовать не только аналитику по своим данным, но и по данным самого рынка.

— Что именно позволит добиться повышения эффективности при внедрении продуктов, поддерживающих кредитную деятельность?

Даниэль Зеленский: Эффективность с точки зрения экономии достигается за счет двух факторов. Первый – сокращение доли ручного труда. Многие операции может выполнять машина, и для этой работы не нужно нанимать людей. Второй фактор – за счет применения разных стратегий сбора задолженностей при работе с разными классами заемщиков эффективность сбора повышается.

Изначально подход ко всем заемщикам у банка одинаковый. Например, в случае однодневной просрочки банк звонит клиентам и просит вернуть деньги. Однако у людей могут быть разные причины, из-за которых у них образовалась задолженность. Есть заемщики, которые постоянно на день-два задерживают выплаты. Но это не значит, что они представляют собой опасность. То есть таким людям можно не напоминать о задолженности или посылать sms-сообщения. И наоборот, некоторым людям имеет смысл сразу же послать официальное письмо, которое будет служить началом судебной процедуры.

— Известно, что Experian в партнерстве с другими компаниями начала разработку услуги по биометрической идентификации личности. Как далеко Вы успели продвинуться, и какое применение достигнутые результаты могут найти в условиях кризиса?

Даниэль Зеленский: Действительно, такая инициатива реализуется Experian. Но пока что за пределами Российской Федерации, поэтому я не могу комментировать этот вопрос.

— Считается, что кризис – это не только потери, но и новые возможности. Сколько уже потеряла Experian и что стремится приобрести?

Даниэль Зеленский: Мы пока что ничего не потеряли, но приобрести – стремимся многое, и в первую очередь – новых клиентов.