



# Доходность и Риск.

Рискует больше тот, кто не  
рискует

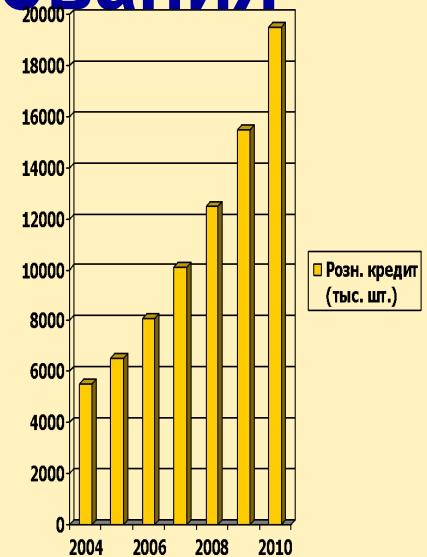
---

12 Октября, 2006

Женева

# Динамика роста розничного кредитования

Период	Кол-во банков	Кол-во продуктов	Кол-во регионов	Кол-во клиентов	Суммарный объем к концу текущего периода
1999-2000 Г.Г.	2	1	1	10 тыс.	10 млн. \$
2001-2002 Г.Г.	4	2	10	200 тыс.	300 млн. \$
2003-2005 Г.Г.	10	4	30-40	4-5 млн.	2.5-3 млрд.\$



Материалы АРБ

Прогноз составлен с учетом следующих продуктов:

- автокредитование
- ипотека
- кредитные карты
- потребительские кредиты

**Вывод: Экспресс - потребительское кредитование становится естественной сферой финансового рынка**

## АГРЕССИВНАЯ

**Цель: быстрый захват рынка**

- Участие в программах с большим количеством ритейлеров;
- Занятие доли рынка;
- Региональная экспансия;
- Наличие всех продуктов.

**На 1-ом этапе модель резко убыточна, на 2-ом – доходна**

## КОНСЕРВАТИВНАЯ

**Цель: относительно медленный захват рынка**

- Участие в программах с небольшим количеством ритейлеров;
- Отсутствие регионального развития;
- Наличие одного продукта.

**На 1-ом этапе модель малоубыточна, на 2-ом – окупаема, но не прибыльна**

- **Вывод: Для России оптимальна, а с точки зрения инвесторов, возможна, только агрессивная модель.**

# Падение прибыли

Эксперт #36 (482) от 26 сентября 2005

"Высокий уровень операционных издержек и стоимости кредитов сказывается на итоговых финансовых результатах российских банков, большинство из которых еще не могут по-настоящему использовать выгоды от масштабной деятельности... В результате **уровень операционных издержек** и затрат на кредиты у российских банков - **около 70 процентов** от суммы доходов".  
Standard & Poor's

Ведомости, 19.10.2005, №196 (1477)

Сплошные убытки

**Большинству российских банков розница не приносит прибыли**

Повальное увлечение российских банков ритейлом пока не приносит им дивиденды. У большинства розничные подразделения сейчас "планово убыточны": хотя доходы по кредитам гражданам с лихвой перекрывают траты на привлечение частных депозитов, их доля невелика, а прибыль съедают инвестиции в развитие сетей. Standard & Poor's.

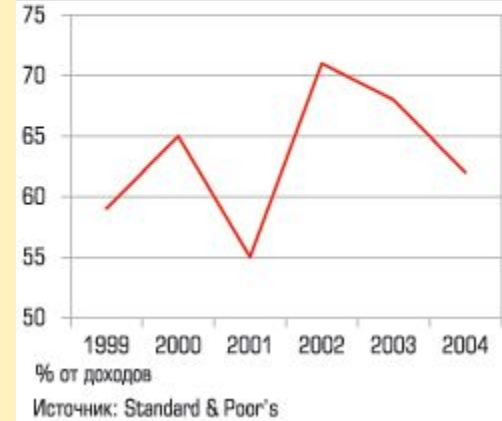
Бизнес, 19 ноября 2005, № 208 (237)

По мнению аналитиков, если в 2005 году **уровень доходности банковского бизнеса** еще будет держаться на прежнем уровне, то с **2006-го он начнет снижаться**. "Если раньше маржа могла достигать 50-100% годовых, сейчас она составляет в среднем 5-7%, а будет еще меньше - 4-5%..."

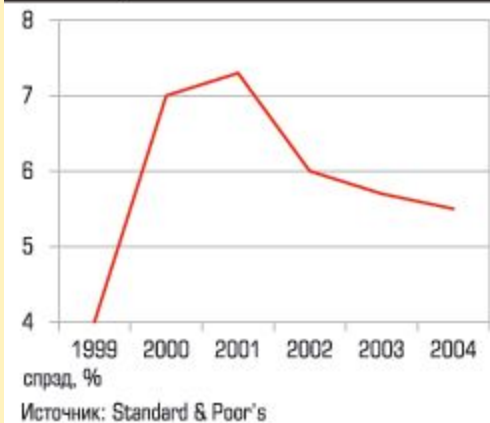
Это **потребуется от банков более эффективного управления своими издержками** как одним из основных источников повышения эффективности бизнеса".

# Падение прибыли

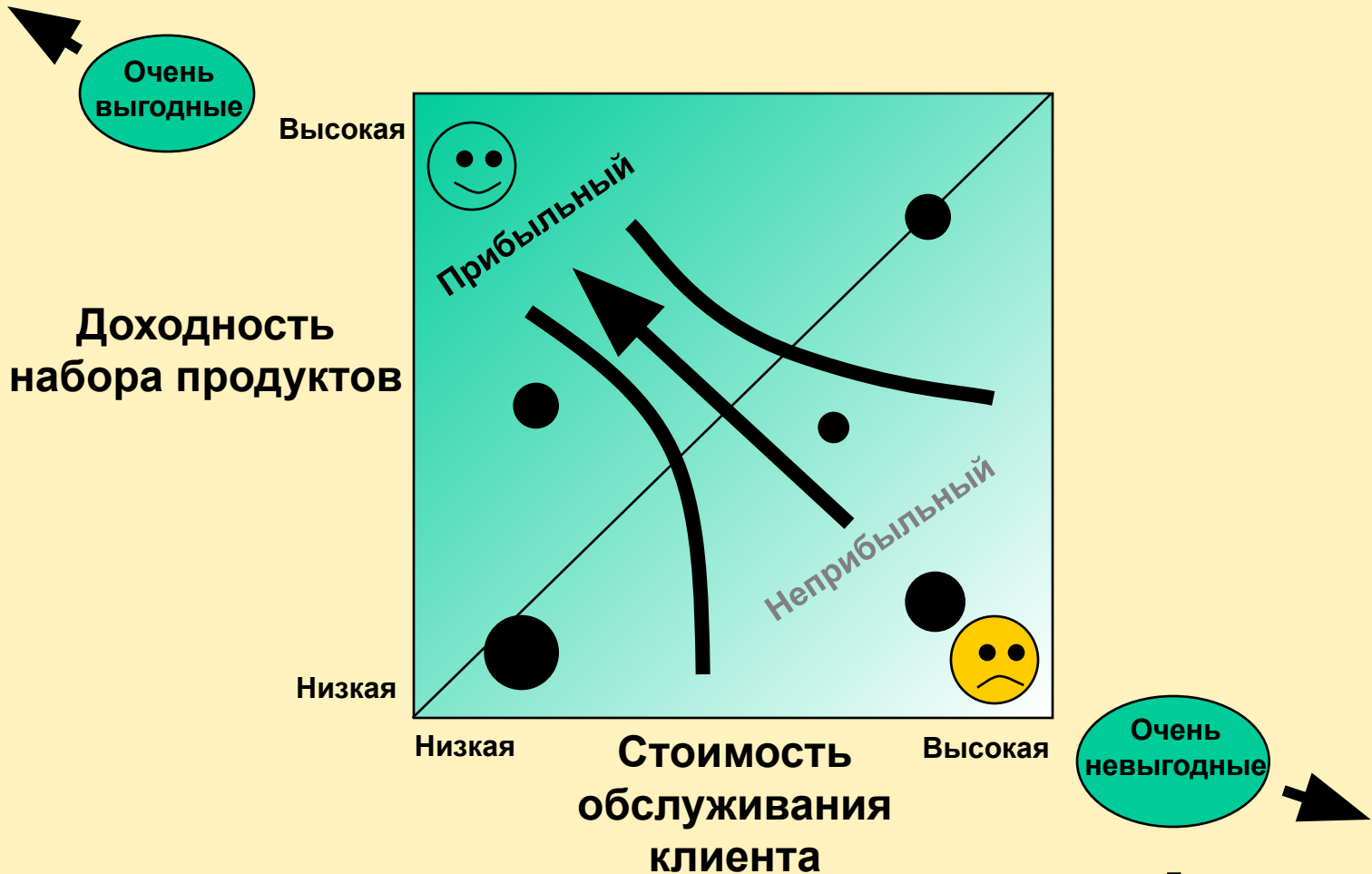
Непроцентные расходы банков по сравнению к сумме доходов остаются значительными



Маржа российских банков понемногу снижается



# Ориентация на максимально прибыльных клиентах



# Необходимость оценки прибыльности клиентов

“Оценка доходов ведется корректно. В части затрат – нет необходимой точности, т.к. Имеется слишком много общих и смешанных затрат, а также люди по-разному оценивают обслуживание клиентов...мы не можем точно их определить.”

“Measuring Customer Value in Retail Banking”

- A Customer Value Research Study 2005

Peppers & Rogers Group & sas  
a Carlson Marketing Group company

# Традиционный учет затрат – фокусируется лишь на небольшой доле расходов



**Компания, особенно в сфере услуг, должна полностью представлять величину и структуру затрат, чтобы выжить в конкурентной среде**

# Необходимость эффективного учета и управления затратами

“Финансовые организации без применения ABC для расчета прибыльности клиентов будут иметь менее точные результаты в отличие от конкурентов и будут принимать менее эффективные решения, формируя худшие конкурентные условия.”

“ABC: Driving to the Next Level of Customer Profitability”  
- Research Report SPA-14-3420

**Gartner**

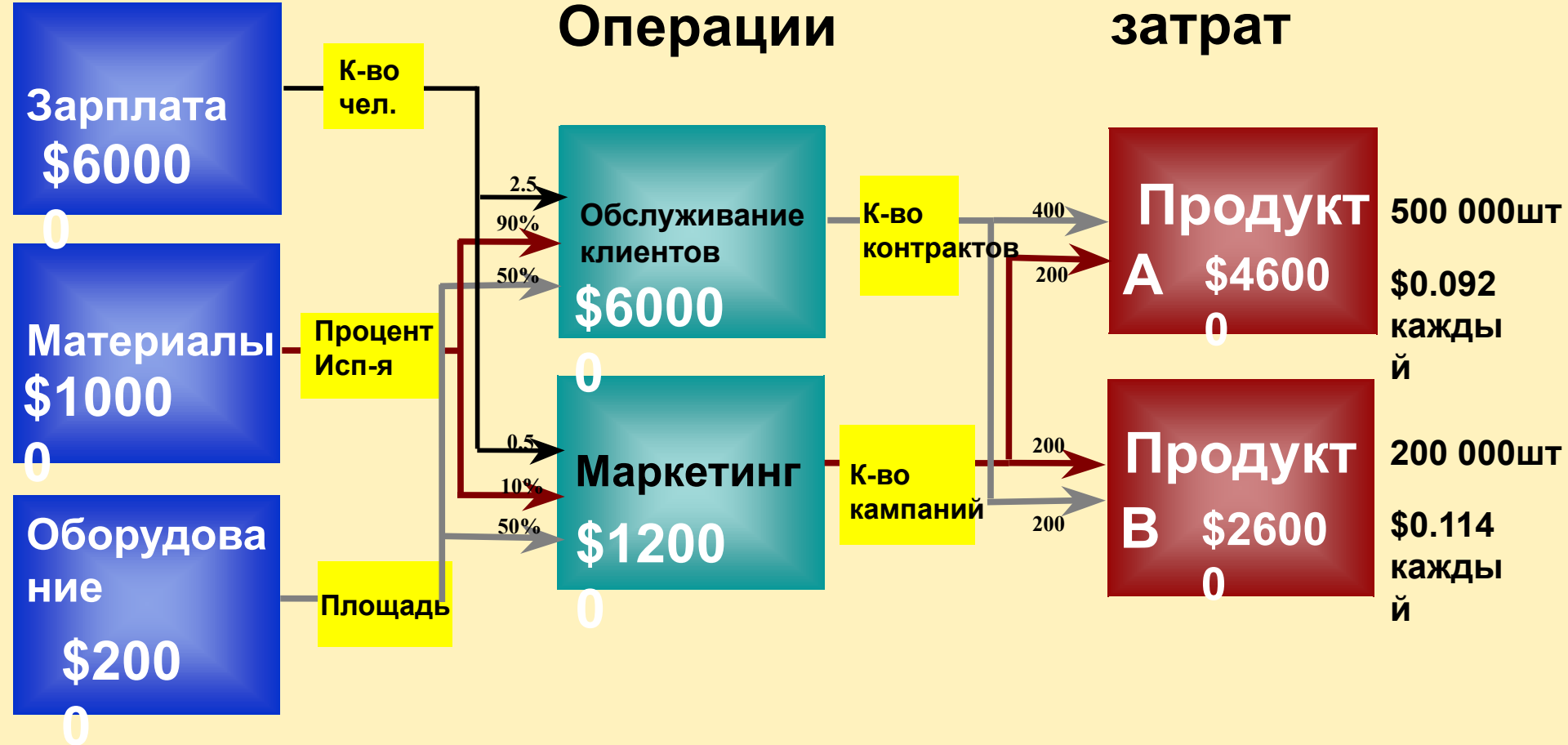


# СТОИМОСТНОЙ АНАЛИЗ

## Ресурсы

## Операции

## Объекты затрат



# Прибыль & убытки по клиенту (АВМ методика)

CUSTOMER: XYZ CORPORATION (CUSTOMER #1270)				
Sales	\$\$\$	Margin \$	Margin	% of Sales
		(Sales - ΣCosts)		
<b>Product-Related</b>				
Supplier-Related costs (TCO)	\$ xxx	\$ xxx		98%
Direct Material	xxx	xxx		50%
Brand Sustaining	xxx	xxx		48%
Product Sustaining	xxx	xxx		46%
Unit, Batch*	xxx	xxx		30%
<b>Distribution-Related</b>				
Outbound Freight Type*	xxx	xxx		28%
Order Type*	xxx	xxx		26%
Channel Type*	xxx	xxx		24%
<b>Customer-Related</b>				
Customer-Sustaining	xxx	xxx		22%
Unit-Batch*	xxx	xxx		10%
Business Sustaining		xxx		<u>8%</u>
<b>Operating Profit</b>		<b><u>xxx</u></b>		<b><u>8%</u></b>

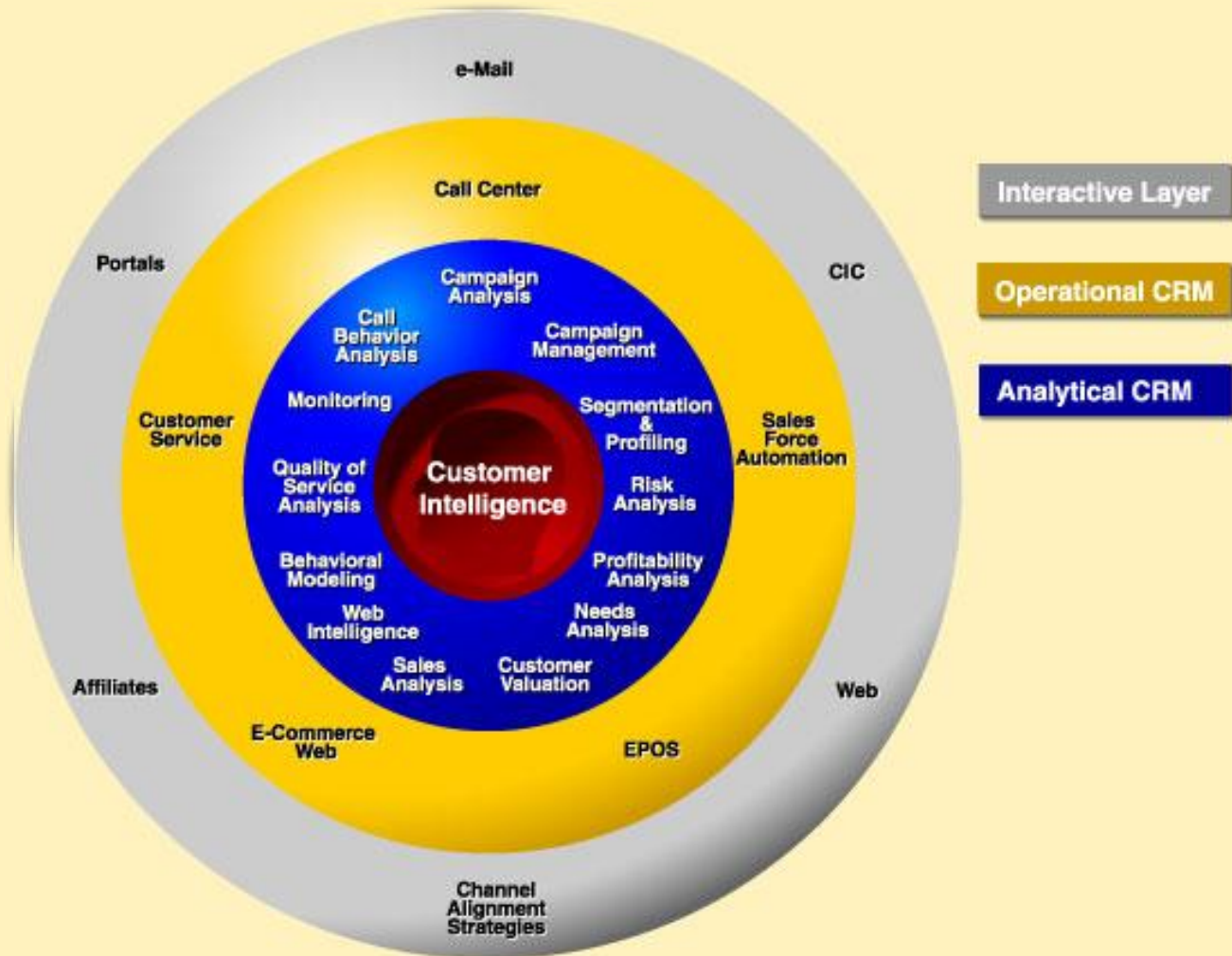
Себестоимость  
продукта

---

Затраты на  
продажи и  
работу с  
клиентом

\* Activity Cost Driver Assignments use measurable quantity volume of Activity Output  
(Other Activity Assignments traced based on informed (subjective) %s)

# Пространство CRM



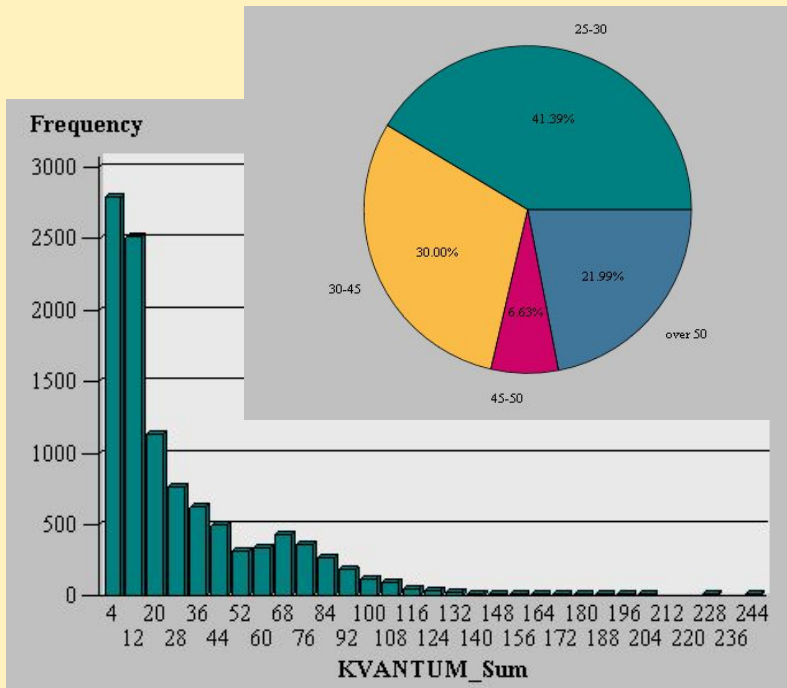
Interactive Layer

Operational CRM

Analytical CRM

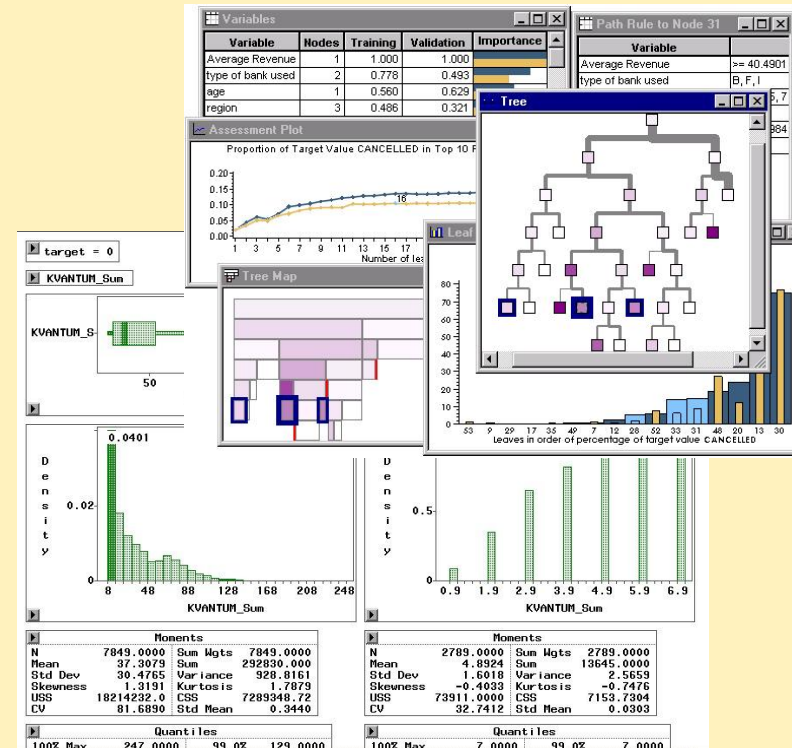
## Без аналитики

Давайте побольше продадим в регионах

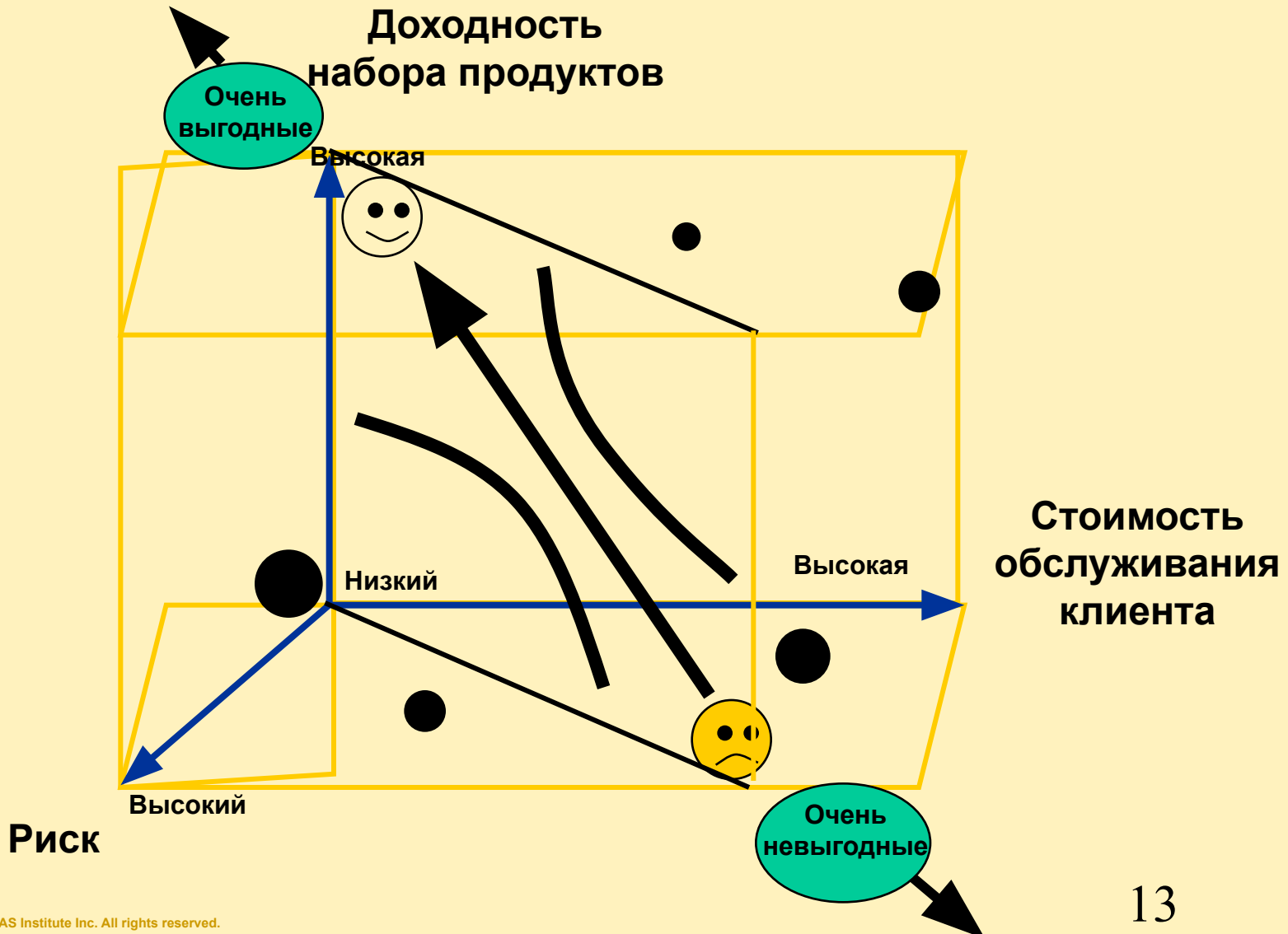


## С аналитикой

Нужно и можно увеличить продажи автокредитования в автосалонах на окраинах Н-ска на 20 млн. руб. путем ...



# Ориентация на максимально прибыльных клиентах



## Виды рисков

- ⇒ **Кредитные риски**
- ⇒ **Операционные риски**
- ⇒ **Региональные риски**
- ⇒ **Риски ликвидности**
- ⇒ **Технологические риски**
- ⇒ **Мошенничество**

- **1. Экспресс-кредит. Сумма от 100 до 1 000\$**
  - Аннуитетная ссуда (6-12 мес.) Сроки рассмотрения до 30 мин.
  - Кредитная карта (12 мес.) Сроки рассмотрения до 30 мин.
  
- **2. Потребительский кредит. Сумма до 3 000\$**
  - Аннуитетная ссуда (до 3 лет). Сроки рассмотрения до 1 дня.
  - Кредитная карта (12-24 мес.) Сроки рассмотрения до 1 дня.
  
- **3. Индивидуальная ссуда. Сумма до 10 000\$**
  - Ссуда (до 3 лет),  
в том числе автокредиты по желанию банка
  - Сроки рассмотрения до 5 дней.

- ✓ **Скоринг - метод и программное обеспечение. Многофакторный метод, основанный на учете доходов и расходов семьи**
- ✓ **Автоматизированная проверка - идентификация клиента по базам данных**
- ✓ **Face-control методика - обязательное наличие специальных методов и вопросов**
- ✓ **В случае появления кредитных бюро - использование их данных**
- ✓ **Формирование системы резервов, адекватно отражающих состояние портфеля**
- ✓ **Организация системы «Collection» - мониторинг базы данных заемщиков, учет состояния дел, аналитика**
- ✓ **Страхование ссудной задолженности**
- ✓ **Переуступка требований специализированным компаниям**



## Кредитный скоринг включает:

**Application-скоринг** – оценка кредитной способности претендентов на получение (апликантов) кредита

**Behavioral-скоринг** – оценка вероятности возврата уже выданных кредитов

**Collection-скоринг** – оценка возможности полного или частичного возврата кредита заемщиком при нарушении им сроков погашения задолженности

# Жизненный цикл ипотечной кредитной линии



- Сегментация клиентов, рынка
- Разработка продукта
- Продвижение и маркетинг

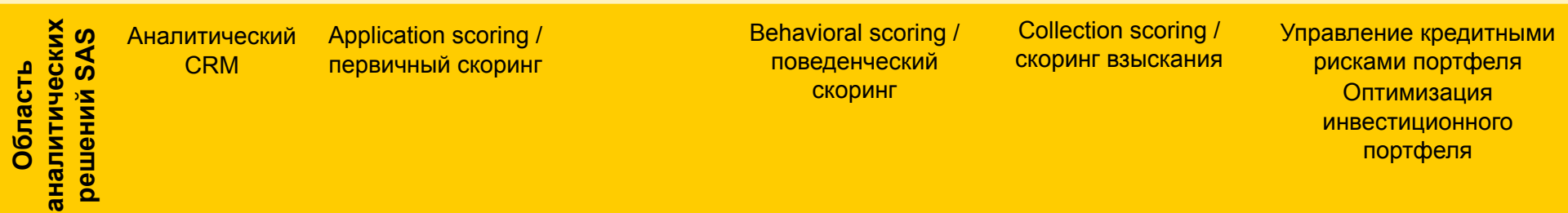
- Оценка кредитоспособности заемщика
- Кредитный скоринг
- Формирование предложения
- Заключение договора

- Оформление документов
- Предоставление финансирования

- Обработка платежей
- Мониторинг заемщика
- Отчетность
- Закрытие кредитной линии

- Выявления просрочек
- Определение вероятности возврата и подбор техники взыскания
- Осуществление взыскания

- Мониторинг риска по портфелю
- Группировка однотипных кредитов в однородные пулы
- Секьюритизация в виде выпуска облигаций и т. д.



SAS Customer Segmentation & Profiling

SAS Credit Scoring for Banking

SAS Credit Portfolio Management

SAS Credit Risk Management

SAS Banking Intelligence Solutions

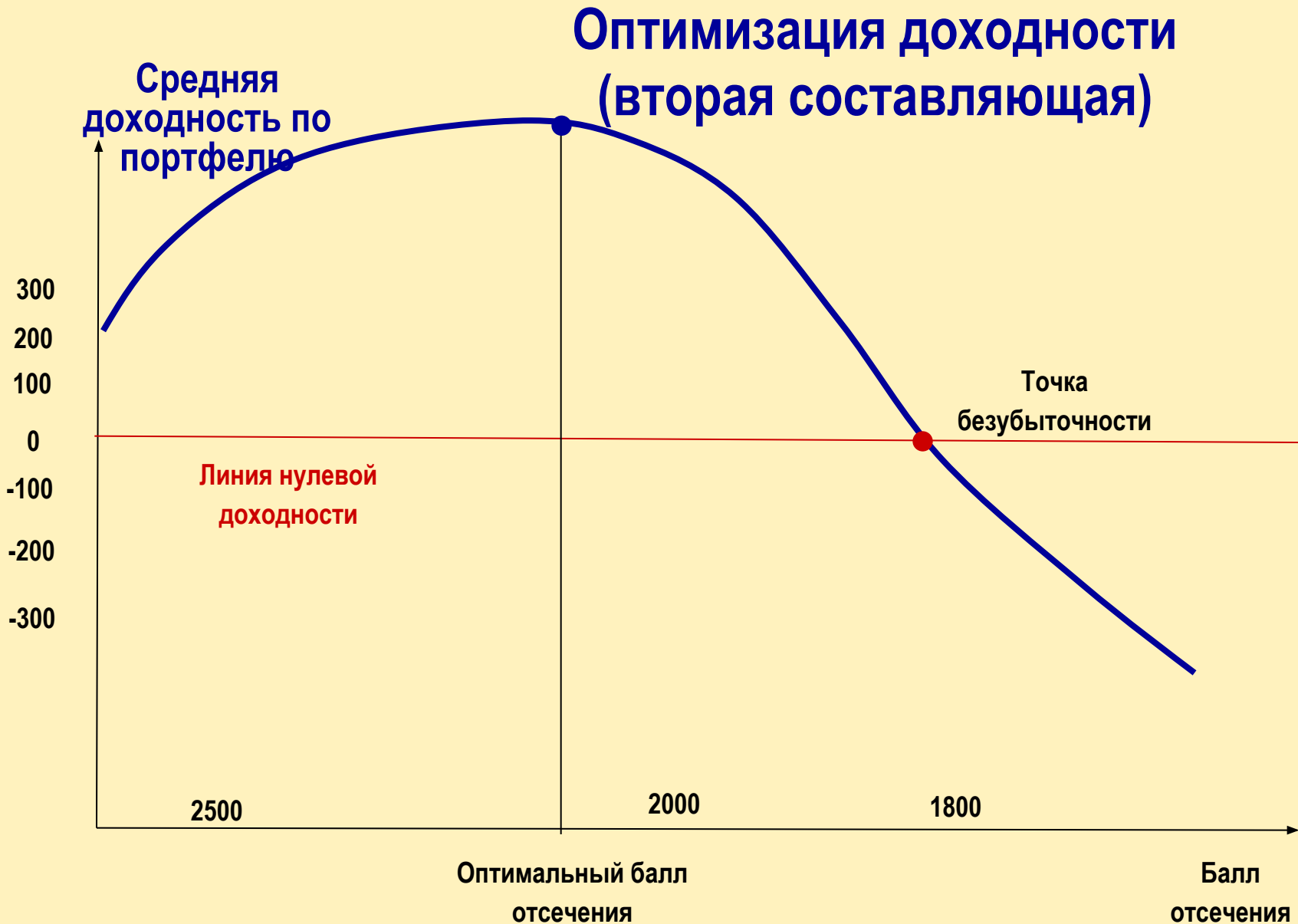
## Пример: Кредитный скоринг

- **Проект в одном из российских банков**
  
- **Задачи:**
  - - Построить модель для Application scoring
  - - Сравнить состав существенных признаков
  - - Сравнить качество построенной карты с существующей
  - - Сравнить состав существенных признаков
  - - Оценить экономический эффект

## Оценка кредитоспособности заемщиков и кредитный скоринг (первая составляющая)

Балл отсечения	Вероятность отрицательных исходов, %	Согласие на выдачу кредита, %
200	7	78
205	4	65
210	3	58
215	2	51

Скоринговая карта		
Показатель	Значение	Баллы
...	...	...
Возраст	20-25	100
	25-30	107
	30-40	123
Доход	1000-3000	130
	3001-5000	145
	5001-6000	160
Стаж работы		



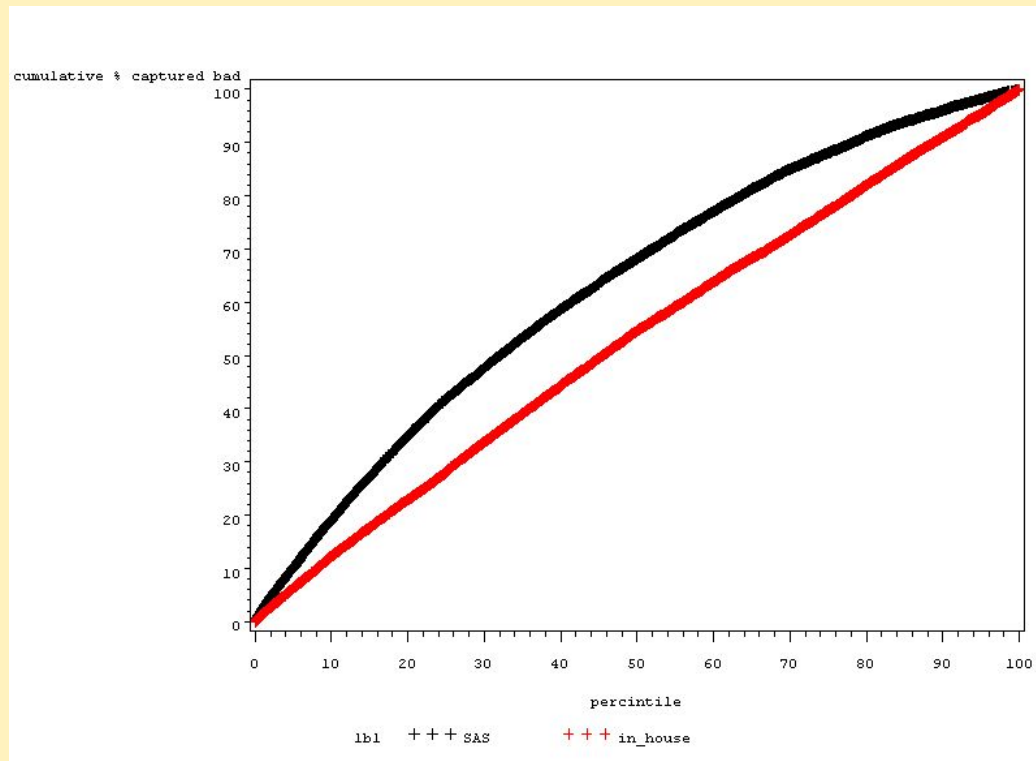
## Значимые признаки



- Женщины более надежные клиенты, чем мужчины
- Наличие свидетельства о регистрации ТС играет важную роль
- Сотрудники компании являются более надежными клиентами, чем руководители.
- Предоставление рабочего email важный признак
- Наиболее ненадежная группа заемщиков имеет доход 600-1000\$. Наиболее надежная менее 300\$.
- По семейному положению наиболее надежными заемщиками являются замужние/женатые лица, наименее надежными – лица состоящие в гражданском браке.
- Наименее надежные заемщики имеют 1-2 ребенка. Отсутствие детей или наличие трех и более детей равноценны.
- Чем старше клиент, тем он более надежен.
- Незаконченное высшее и среднее образование – признаки ненадежного заемщика. Высшее или среднее специальное характеризуют надежного заемщика.
- Наиболее надежные заемщики живут в 30-60 мин. от центра. Менее надежные - в центре или за городом.
- Чем больше карт у заемщика, тем лучше
- Наличие Шенгенской визы повышает надежность заемщика.

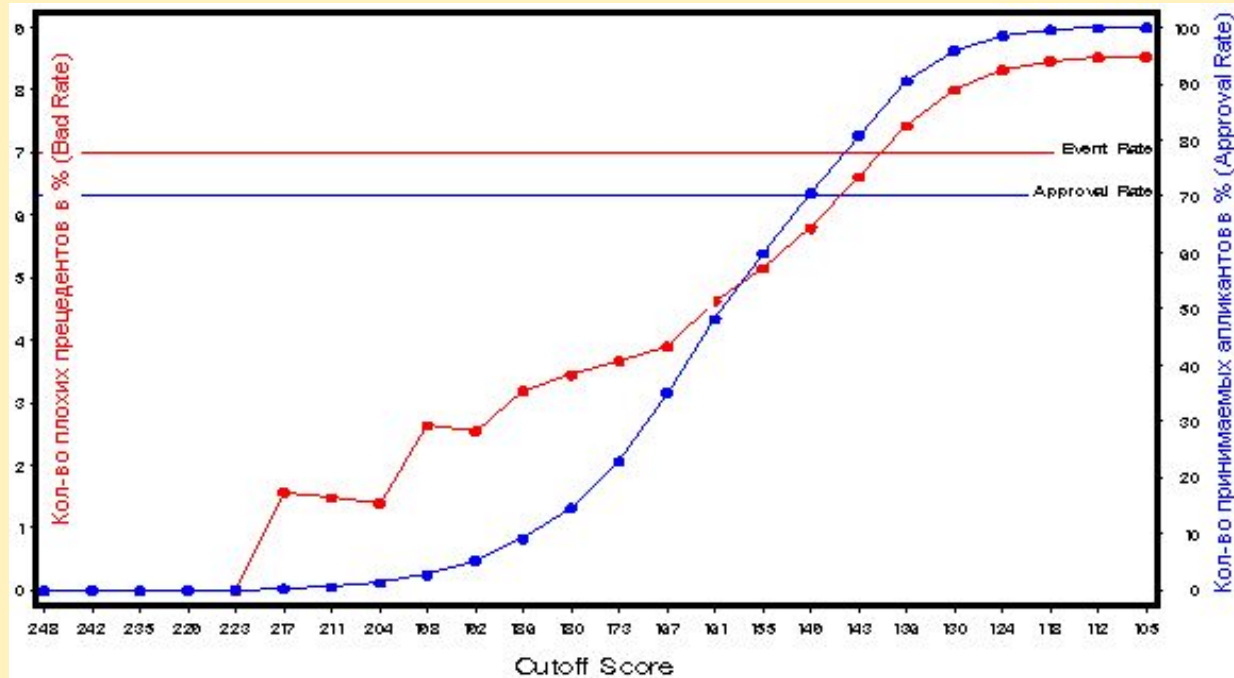
**Вывод: по большинству признаков у банка была неправильно установлена зависимость**

# Качество скоринговой карты



Вывод: качество существующей скоринговой карты фактически соответствует случайному отбору клиентов

# Анализ экономического эффекта



Вывод: при существующем уровне невозвратов можно повысить количество принимаемых заявок с 70 до 88%. Или при существующем уровне приема аппlicants снизить уровень невозвратов с 7% до 5,5% (т.е. на 20%).





# Центробанк просит банки быть щепетильнее

Rbc Daily от 20 февраля 2006

Еще в конце прошлого года, 26 декабря, Банк России ясно показал, что в деле борьбы с отмыванием денег не собирается останавливаться на достигнутом, выпустив письмо 161-Т, которое требовало от банков усилить контроль над сомнительными денежными операциями.

В 2005 г. за неисполнение данного закона **ЦБ приостановил деятельность 14 банков**, в то время как годом ранее лицензии было лишено всего 2 банка.

В этом году **лицензии** на осуществление банковской деятельности были **отозваны еще у 7 банков**

# SAS® Anti-Money Laundering Solution

## Выгоды применения технологии

### AML

- SAS Anti-Money Laundering Solution поможет финансовым организациям:
  - Во внедрении необходимых процессов, процедур и инструментов контроля для выявления подозрительной активности и составления необходимых отчетов для предоставления в регулирующие органы.
  - В документальном оформлении процесса принятия решения для нормативного контроля.
  - Ранжировать по степени риска потенциально подозрительные действия, чтобы фокусироваться на наиболее рискованных участках
  - Минимизировать ложные оповещения для более эффективного расследования действительно подозрительных операций
  - В проведении расследований силами собственного персонала.
  - Во внедрении системы по выявлению фактов отмыwania денег в кратчайшие сроки при ограниченных финансовых ресурсах и численности персонала.

# Процесс расследования в SAS AML



SAS Anti-Money Laundering

Alert #	Alert Type	Alert Date	Alert Time	Alert Status	Alert Description
1	High Risk	2003-01-01	10:00	Open	High Risk Alert
2	Suspicious	2003-01-01	10:00	Open	Suspicious Alert
3	High Risk	2003-01-01	10:00	Open	High Risk Alert

SAS Anti-Money Laundering

Details of Financial Institution

Name of Financial Institution: [Text Field]

Address of Financial Institution: [Text Field]

City: [Text Field] State: [Text Field] Country: [Text Field]

Address of Branch Office(s) where activity occurred: [Text Field]

Multiple Branches (include information in separate Part 10): [Text Field]

Is this institution closed, being closed or in liquidation? [Text Field]

Is account number(s) affected, if any: [Text Field]

Is this institution closed, being closed or in liquidation? [Text Field]



**“Все люди - мошенники.  
Вся разница в том, что некоторые  
это признают.  
Лично я отрицаю.”**

HL Mencken (1880 - 1956)



# Стратегия борьбы с мошенничеством

- Создание **противо-мошеннической культуры**
- Максимальное **препятствие** мошенничеству
- Успешное **предупреждение** мошенничества, которое могло бы произойти
- Оперативное **выявления** мошенничества, которое не удалось предупредить
- Профессиональное **расследование** выявленного мошенничества
- Эффективные **санкции**, включая уголовное наказание за мошенничество
- Эффективные методы поиска **компенсации** потерпевшим

# Комплексное решение для борьбы с мошенничеством

- Управление данными
- Формирование уведомлений
- Модуль выявления
- Модуль расследования
- Модуль отчетности
- Администрирование





# Проблема надежности и точности выявления мошенничества

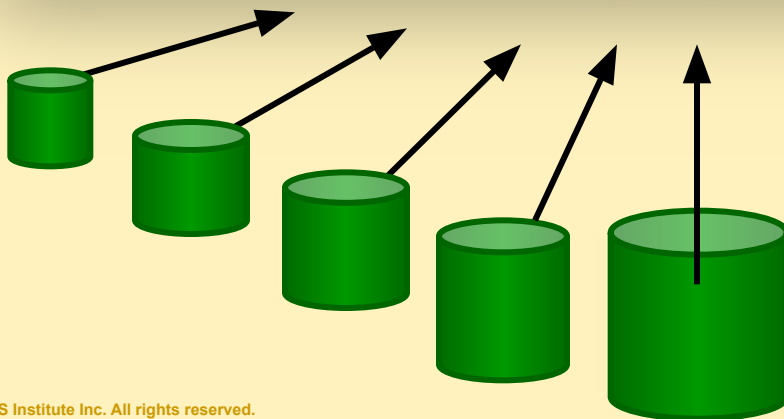
		Прогноз	
		Non-Crime	Crime
Факт	Non-Crime	Правильный пропуск 	Ложное выявление 
	Crime	Ложный пропуск 	Правильное выявление 

Необходимость выявлять мошенников

VS

Удовлетворенность клиентов

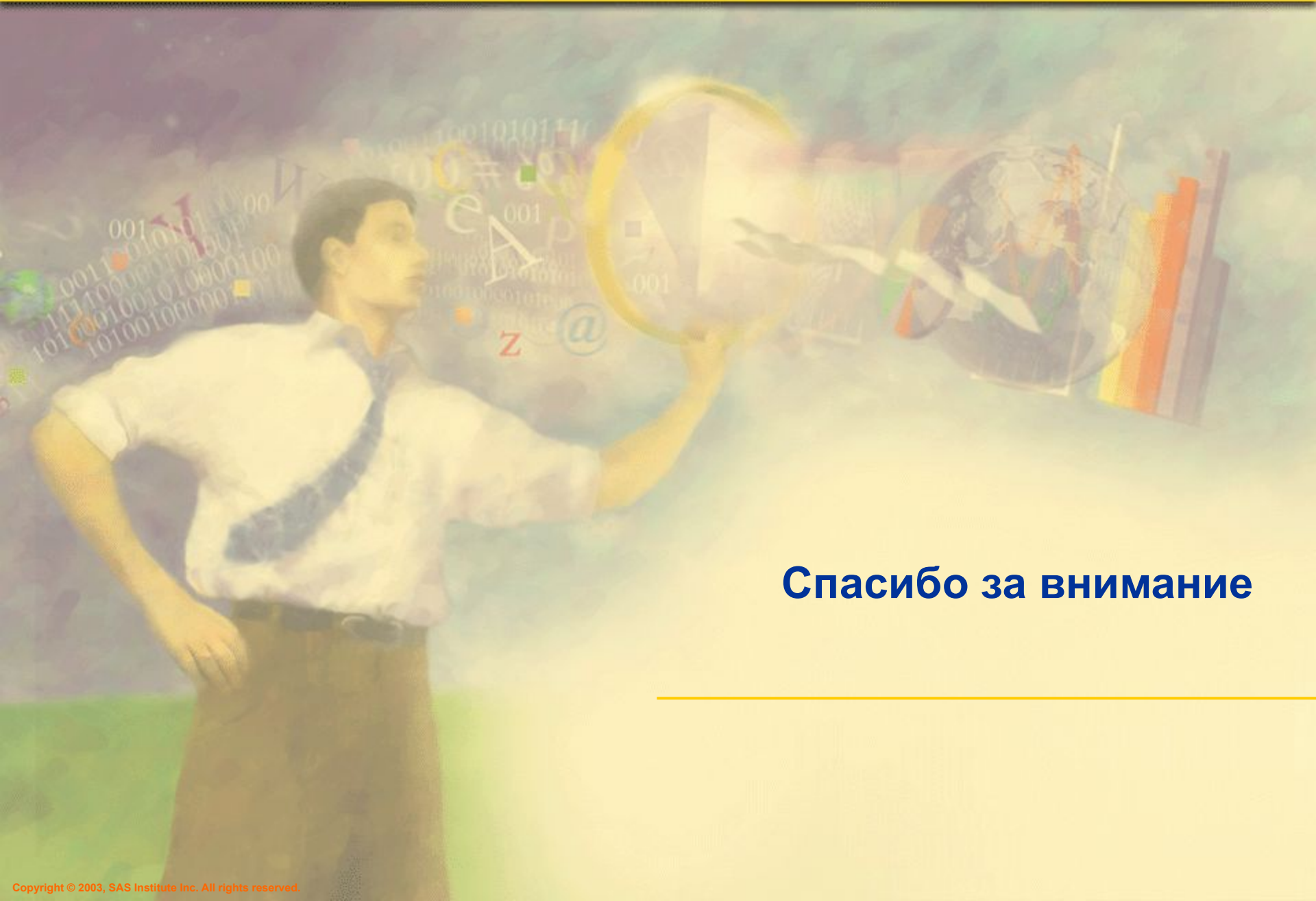
# Интеграция отдельных компонент в единую систему риск-менеджмента



**Источники  
Данных – внутренние и внешние  
транзакционные информационные системы**

# Banking Industry Solutions





**Спасибо за внимание**

---

# Осознанный и рассчитанный риск

Trade-Off Chart

