



Доходность и Риск.

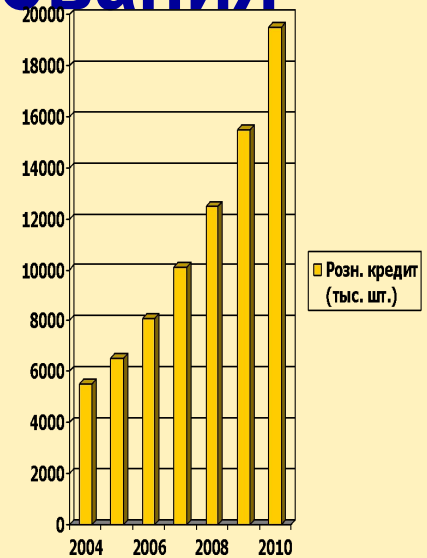
Рискует больше тот, кто не
рискует

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.

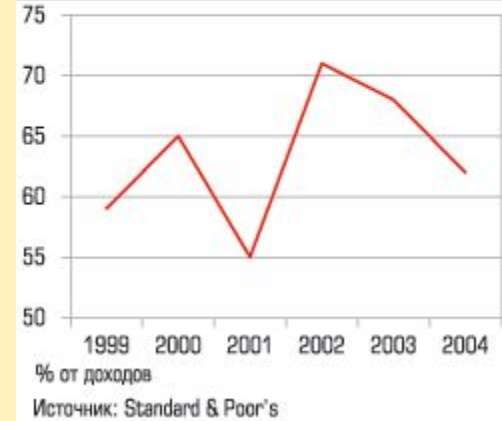
Бизнес, 19 ноября 2005, № 208 (237)

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%..."

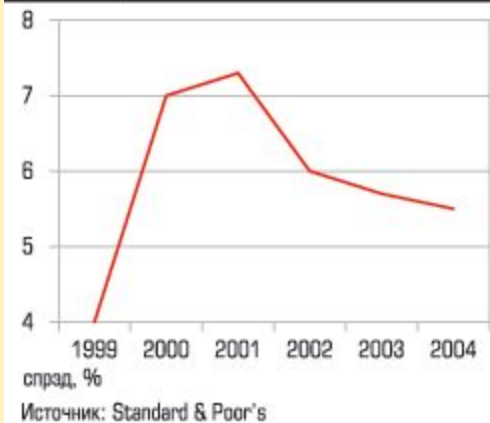
Это **потребуется от банков более эффективного управления своими издержками** как одним из основных источников повышения эффективности бизнеса".

Падение прибыли

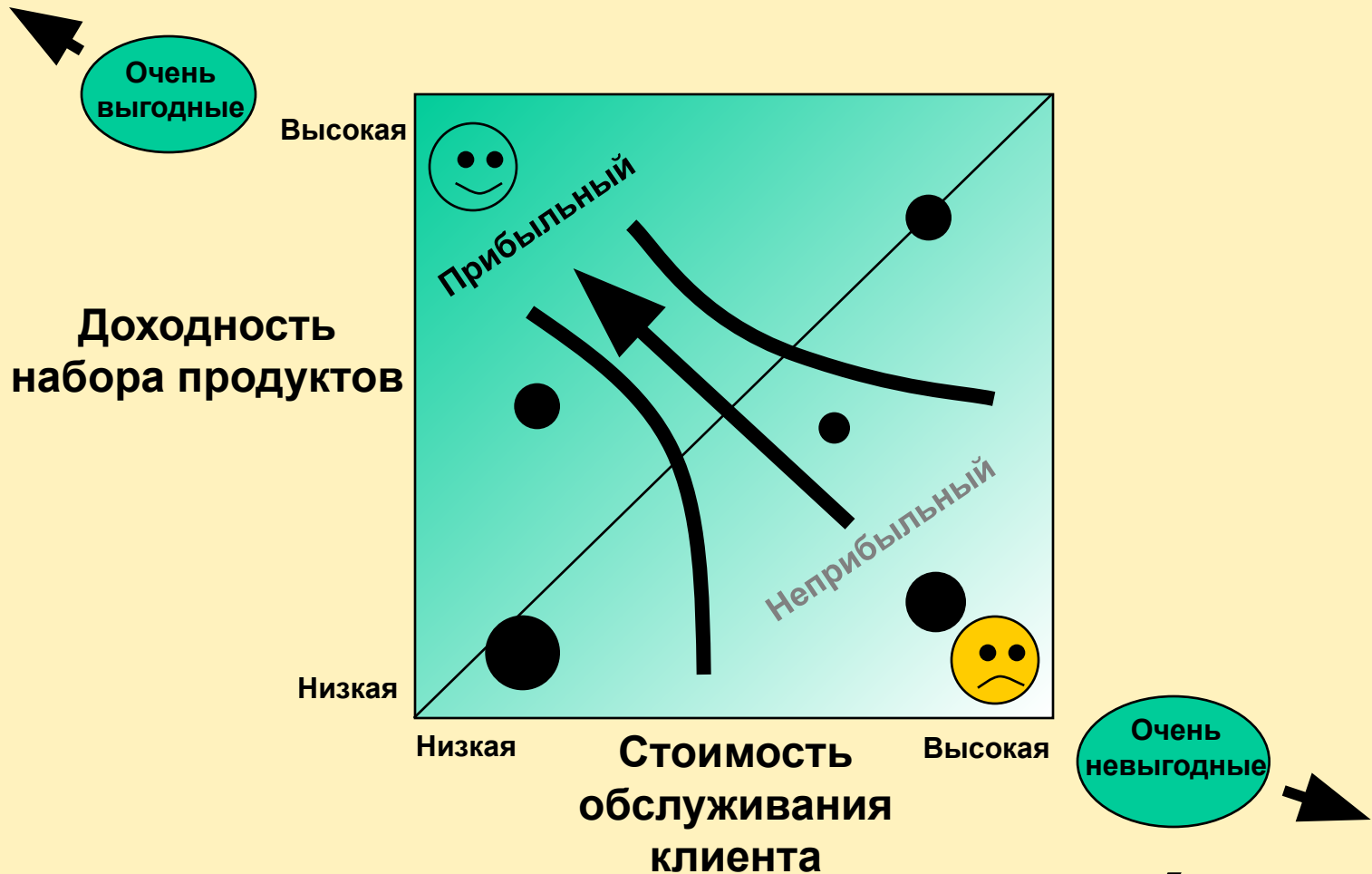
Непроцентные расходы банков по сравнению к сумме доходов остаются значительными



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

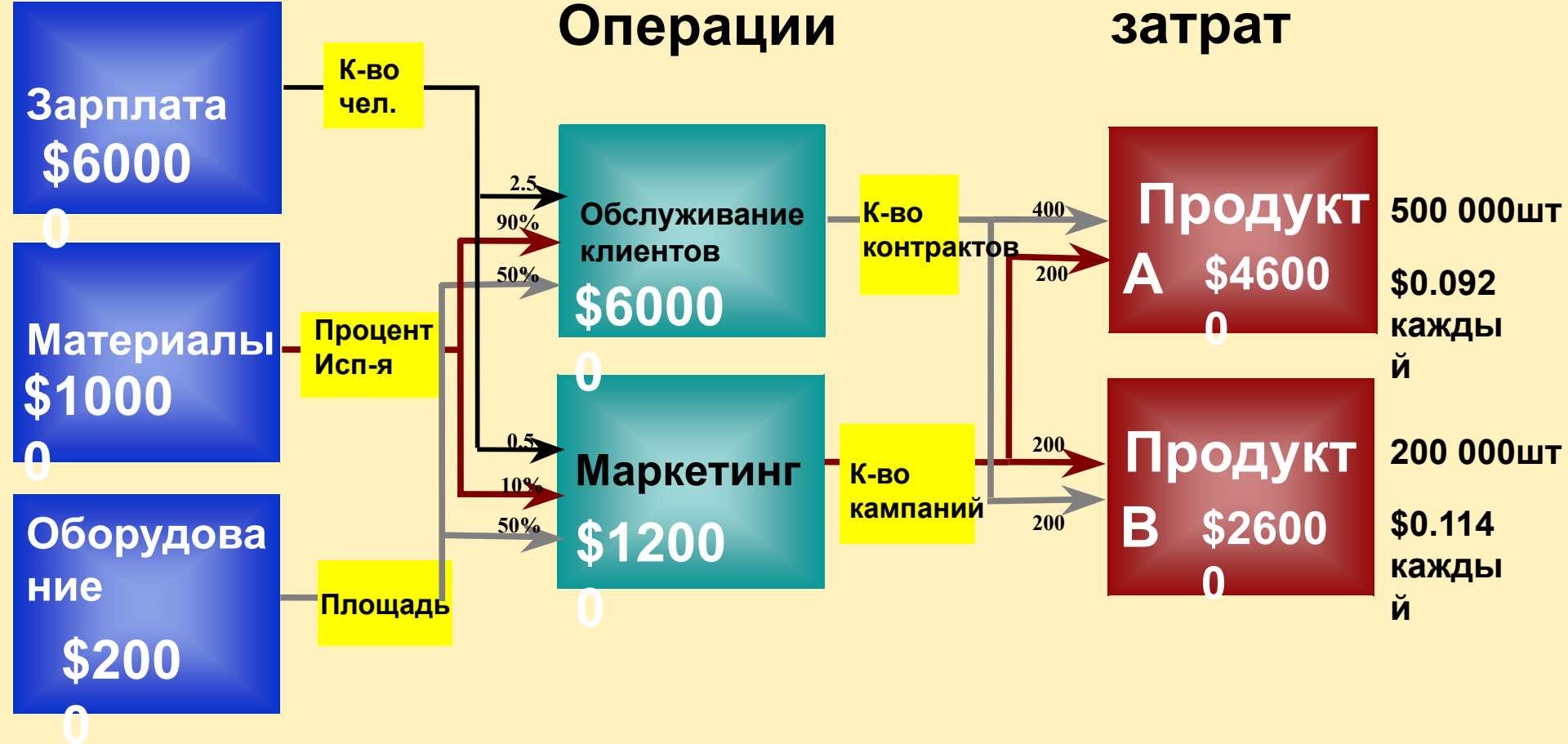
Gartner

СТОИМОСТНОЙ АНАЛИЗ

Ресурсы

Операции

Объекты затрат

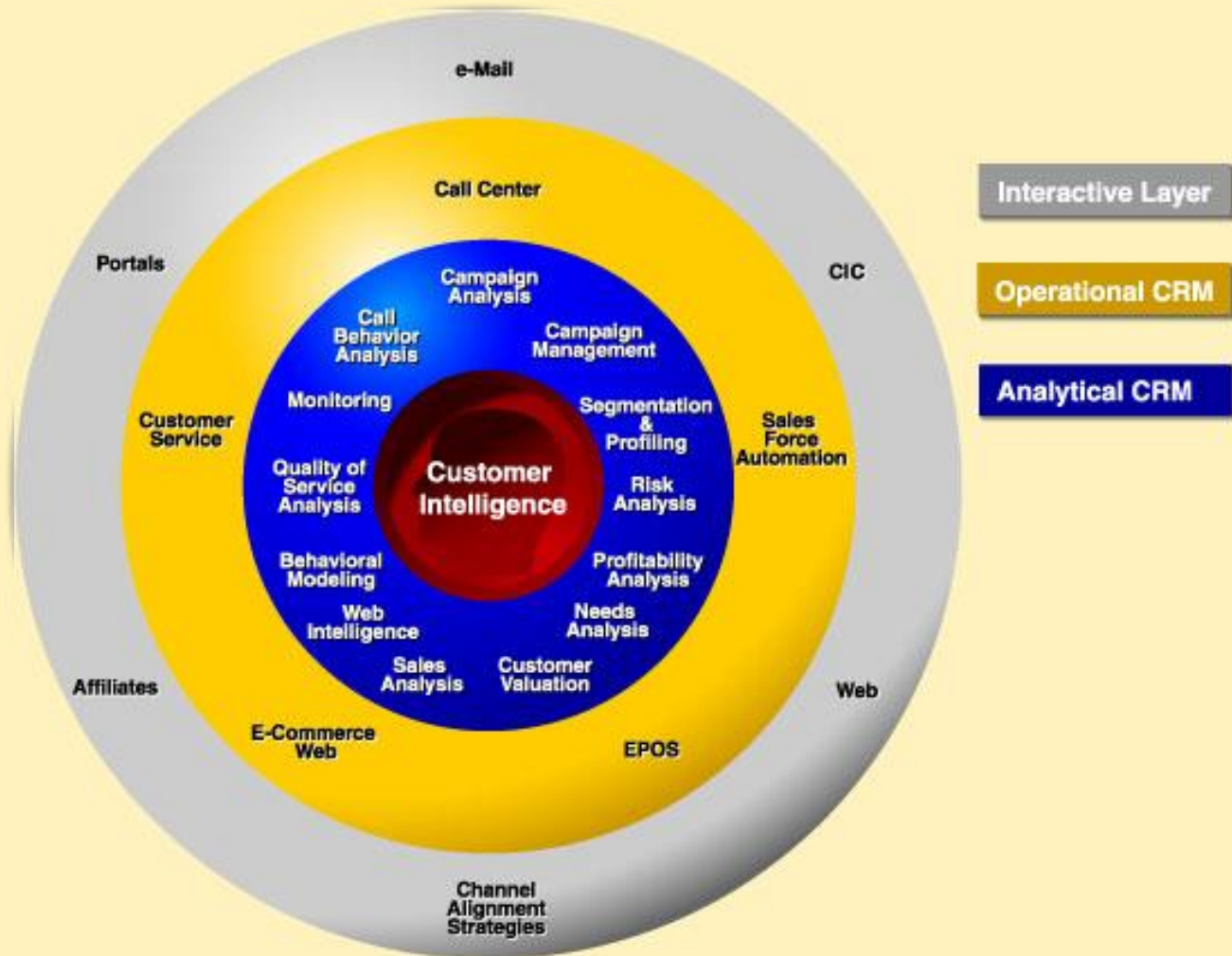


Прибыль & убытки по клиенту (ABM методика)

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

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

Пространство CRM

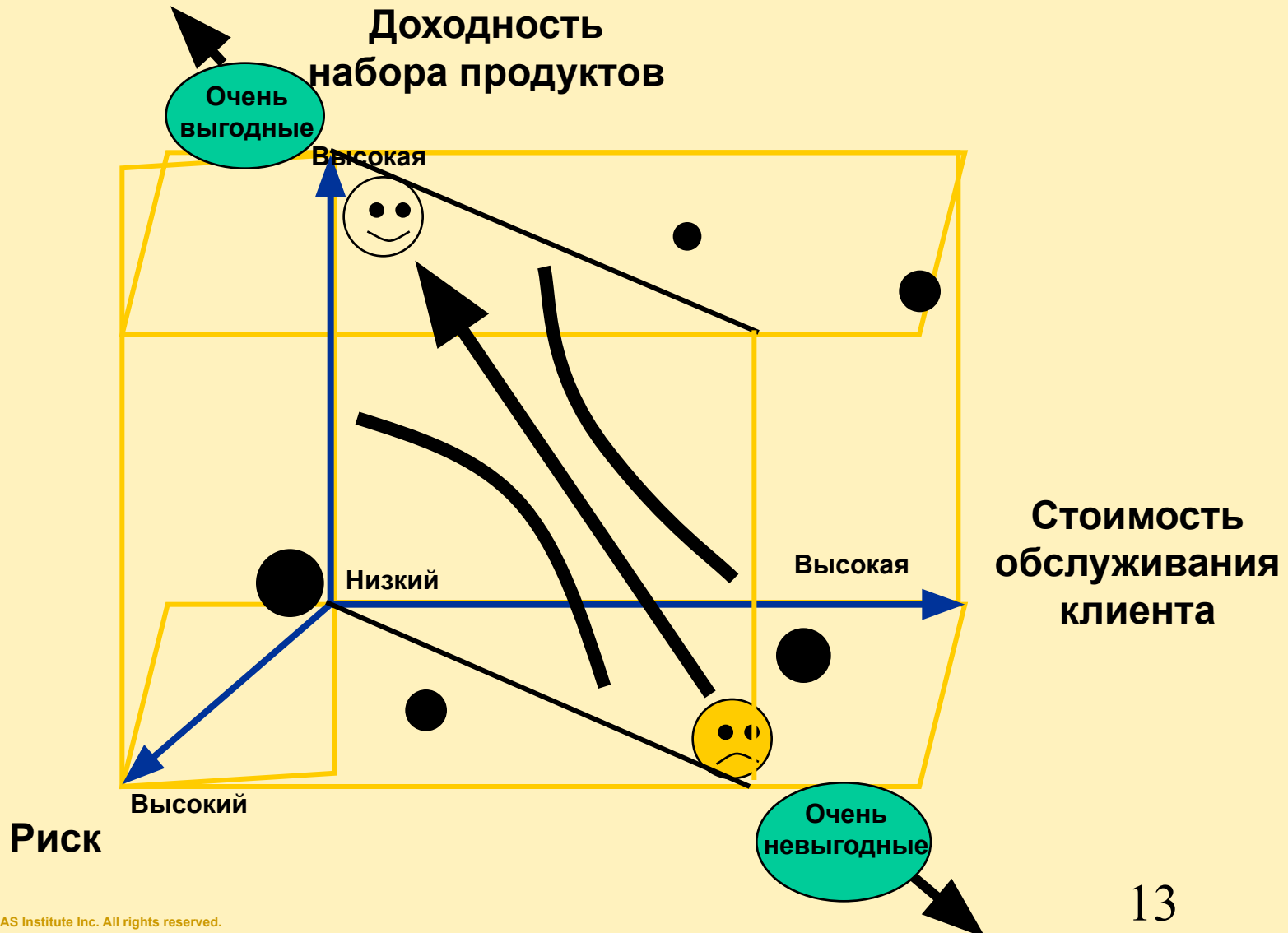


Interactive Layer

Operational CRM

Analytical CRM

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

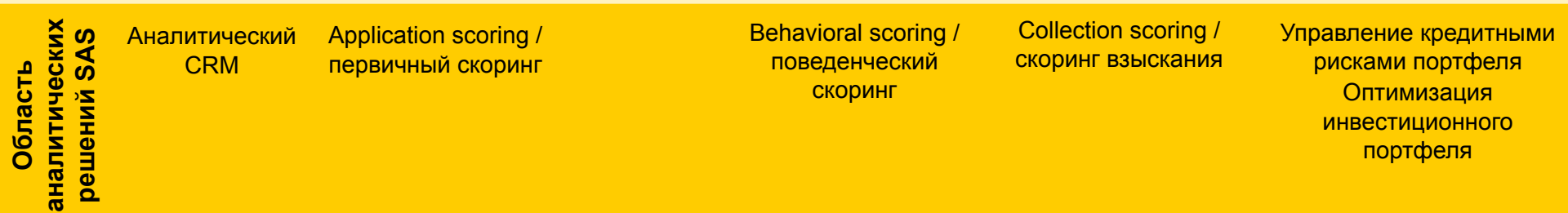
- Оценка кредитоспособности заемщика
- Кредитный скоринг
- Формирование предложения
- Заключение договора

- 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

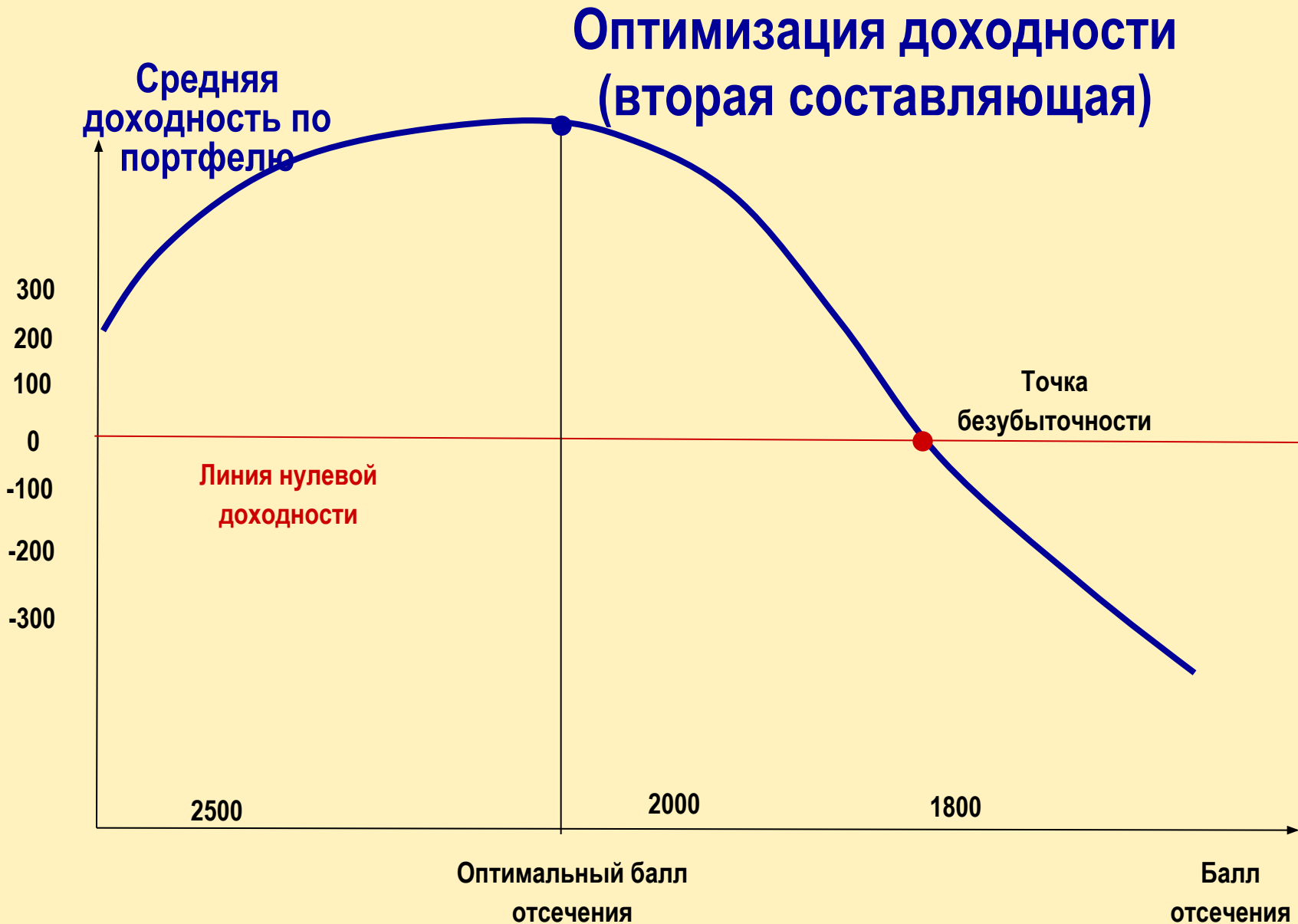
- **Проект в одном из российских банков**

- **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		



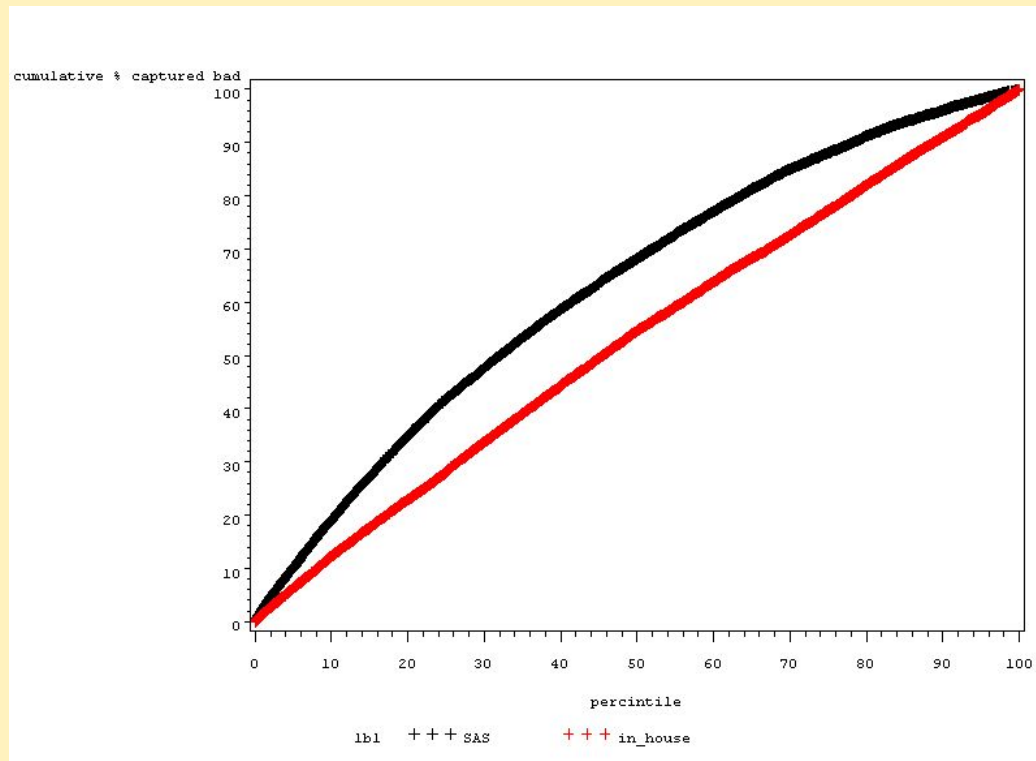
Значимые признаки



- 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.

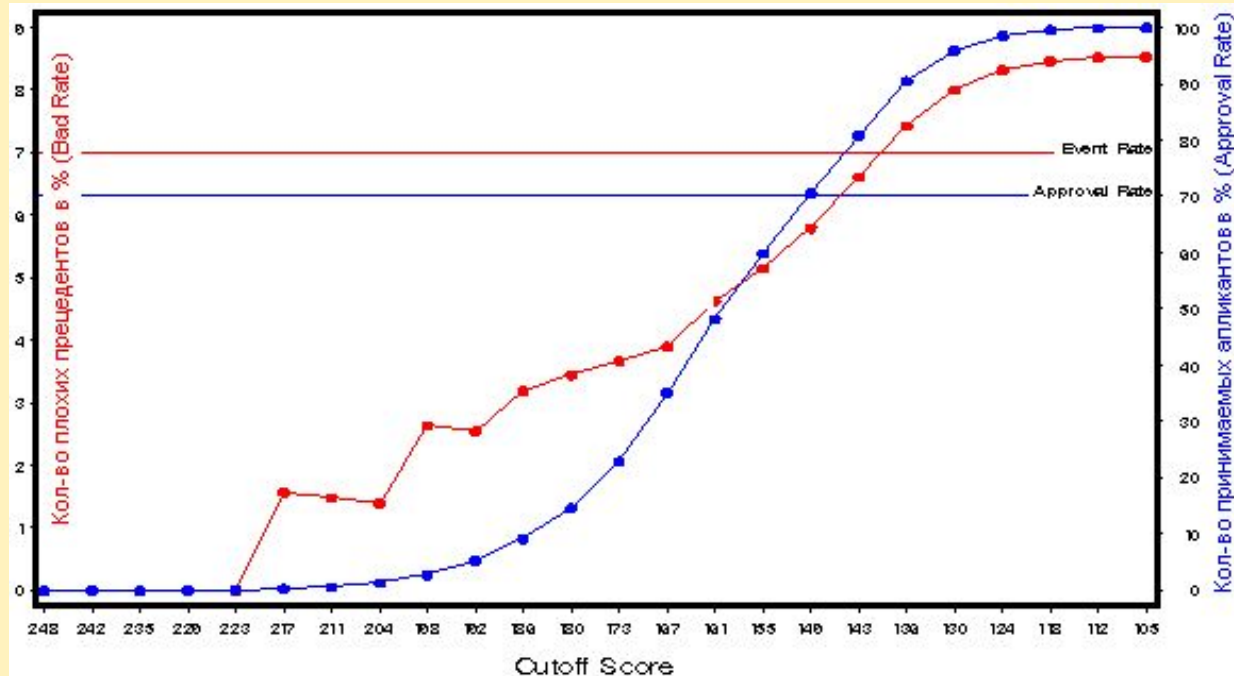
Вывод: по большинству признаков у банка была неправильно установлена зависимость

Качество скоринговой карты



Вывод: качество существующей скоринговой карты фактически соответствует случайному отбору клиентов

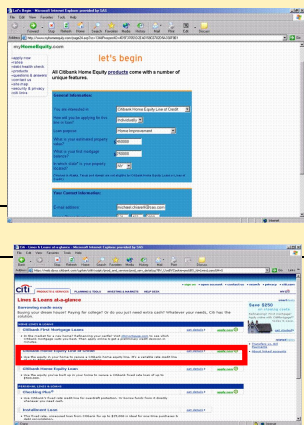
Анализ экономического эффекта



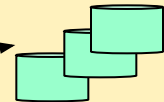
Вывод: при существующем уровне невозвратов можно повысить количество принимаемых заявок с 70 до 88%. Или при существующем уровне приема аппlicants снизить уровень невозвратов с 7% до 5,5% (т.е. на 20%).

Фронт-офисная часть

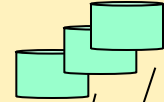
Кредитный офицер



База по аппликантам



Другие источники

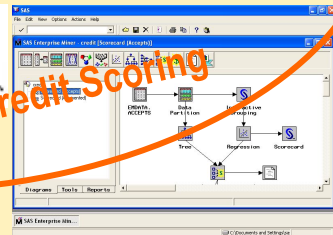


Скоринговый алгоритм

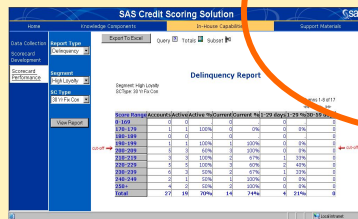
Кредитный аналитик



SAS Credit Scoring



Отчеты



Аналитическая часть

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 отмыывания 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	Resolved	Alert Status	Alert Date
1	High Risk	20030301	Y	Resolved	20030301
2	High Risk	20030301	N	Alert Date	20030301
3	High Risk	20030301	N	Alert Date	20030301

Description	Alert Type	Alert Date	Resolved	Alert Status	Alert Date
Transfer to parent bank	Account	20030301	Y	Resolved	20030301
Transfer to other bank	Account	20030301	N	Alert Date	20030301
Transfer to parent bank	Account	20030301	Y	Resolved	20030301

SAS Anti-Money Laundering

Name of Financial Institution: []

Address of Financial Institution: []

City: [] State: [] Zip Code: []

Address of Branch Office (if not the same as the institution): []

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

In City: [] State: [] Zip Code: []

Account number(s) affected, if any: []

Account number(s) affected, if any: []

Account number(s) affected, if any: []

Account number(s) affected, if any: []

**“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

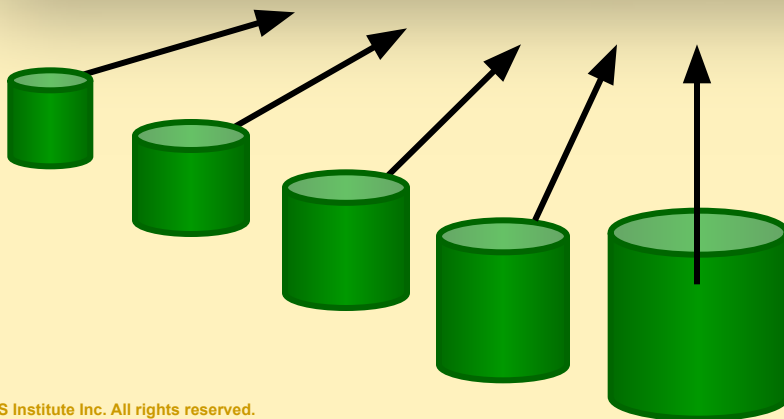
		Прогноз	
		Non-Crime	Crime
Факт	Non-Crime	Правильный пропуск 	Ложное выявление 
	Crime	Ложный пропуск 	Правильное выявление 

Необходимость выявлять мошенников

VS

Удовлетворенность клиентов

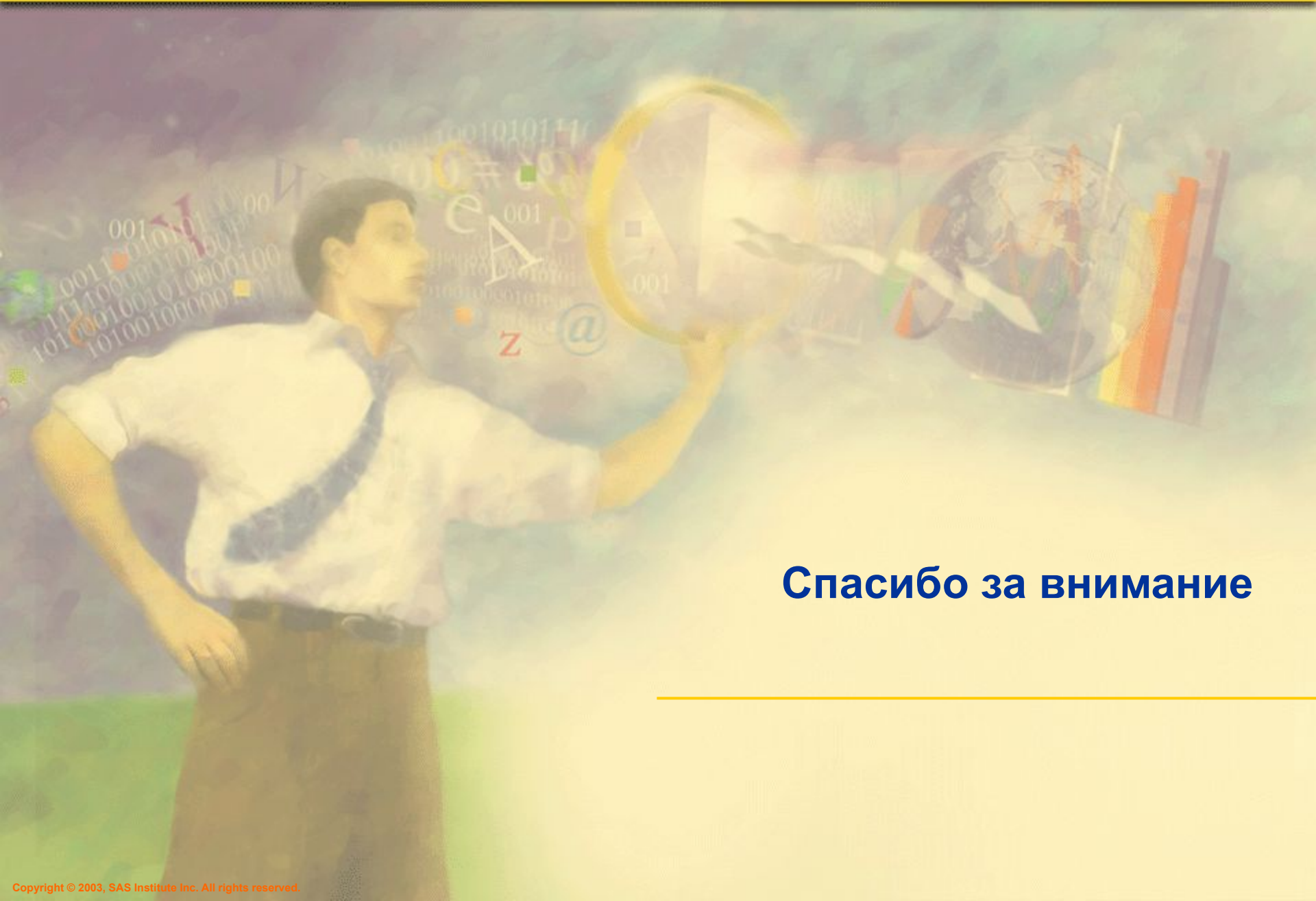
Интеграция отдельных компонент в единую систему риск-менеджмента



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

Banking Industry Solutions





Спасибо за внимание

Осознанный и рассчитанный риск

Trade-Off Chart

