

Оптимизация процесса принятия решения с учетом анализа кредитного риска и ее влияние на показатели эффективности бизнеса: опыт «Deutsche Telekom Group»

Когда я начинала работать в телекоммуникациях, у меня была проблема с пониманием, как управлять кредитами в телеком-бизнесе. И я поняла, что ответ скрыт в субсидиях. Когда мы выдаем телефон клиенту и предоставляем контракт на 24 месяца, клиент даже не подозревает, что он как бы покупает телефон в кредит. И есть, бесспорно, схемы платежные, которые не позволяют выплатить за него деньги заранее. Я посчитала, сколько это будет в рублях: где-то 2 тысячи рублей на клиента, небольшой такой потребительский кредит.

Я думала о том, как лучше заниматься этим бизнесом, работая с небольшими рисками на массовом рынке. На массовом рынке. Не персональные решения, а автоматизированные решения, под которые подпадают масса клиентов.

Компания «Deutsche Telekom» работает в Германии и имеет филиалы в Албании, Греции, Хорватии, Польше, «T-Mobile US» также принадлежит «Deutsche Telekom Group», так что бизнес довольно диверсифицированный. Удивительно, что проблемы, которые связаны с управлением кредитами, очень похожи.

Кредит-менеджмент - это принятие решений в области предоставления кредитов. Мы здесь не говорим о взыскании, мы говорим только о решениях: выделять ли кредиты новым клиентам или существующим клиентам.

Я работаю в штаб-квартире, в головном офисе, и 230 моих коллег работают с местными операторами. Многие из них принимают решения по кадрам и налаживают автоматизированные процессы, управляют процессом, анализируют данные, отчетность и принимают решения по выделению кредитов и управлению такими кредитами для бизнес-партнеров.

То, что Джозеф описал как кредит-менеджмент, мы называем customer finance, то есть клиентские финансы. Это термин Deutsche Telekom. Процесс содержит в себе также скоринг, принятие решений по возможному мошенничеству клиентов и т.д.

Я приняла решение посчитать EBITDA по клиенту, чтобы увидеть самый высокий уровень прибыли в нашем бизнесе. Посчитав EBITDA, задействовала программу улучшения этого показателя, пренебрегая другими. Анализируем нынешнюю ситуацию, смотрим, как принимаются кредитные решения, и как их можно сделать более качественными, с большей отдачей и в каких скрывается большой потенциал.

В Европе каждый месяц 100 тыс. потенциальных мобильных клиентов. Сколько прибыли может дать каждый клиент? Допустим, 1000 евро, и это уже много. Клиенты рискованные, если вы выдадите им более дешевое устройство, вы можете получить такой же уровень финансовой отдачи и прибыльности. Что необходимо сделать? Принимать правильные решения в области бизнеса и не заикливаться на коэффициенте проблемной задолженности. Мы можем это сделать, в отличие от банков, потому что наша маржа все-таки больше, чем у банков, и наша маржа более диверсифицирована. Цифры тут небольшие, но это примеры процентной ставки, которая выплачивается на банковские кредиты в Германии - начинается от 5,25%. Период выплаты в среднем 12 месяцев, ROI составляет единицу. Таким образом, процентная ставка, которую нам создает клиент, составляет 40%.

Не говорите нашим регуляторам про такую процентную ставку, пожалуйста. И дополнительные издержки сюда еще не включаются. То есть мы должны это учитывать тоже, помните об этом.

А если применять банковскую схему к телеком-компаниям? Это будет нельзя сделать напрямую, нельзя сделать без модификации. Может быть, она слишком сложна, зато здесь показывается, что можно сделать для того, чтобы увеличить выгоду клиента. Что нужно сделать во-первых? Нужно увеличить точность в предсказании прибыльности и выгоды предложения контракта той или иной группе клиентов. Здесь мы не говорим о том, что мы должны увеличить точность анализа рисков. Это можно тоже сделать, вы можете купить эти данные у какого-нибудь рейтингового агентства, у специалистов, но это можно также сделать за счет предсказания потенциала той выручки, которую этот клиент будет способен сгенерировать для вашей компании, и представить нужные продукты для рискованных клиентов. В нашем бизнесе это так называемые "симки", "сим-карты", где телефоны не предоставляются и где не требуется оставлять какой-либо депозит.

Мы компания, которая пытается снизить риски и увеличить количество выгодных клиентов. А это шутивная иллюстрация того, о чем говорил Джозеф: есть конфликт продавцов и финансистов. Продавцы всегда пытаются от рисков уйти. На массовом рынке данные используются не совсем эффективно, и многие решения принимаются не вполне продуманно, потому что не синхронизированы цели, стимулы для достижения этих целей. Что рассматривается в финансах? Проблемная задолженность, ее доля. И чем больше компания, тем сложнее этот процесс наладить, даже если у вас есть такое желание.

Три основные вещи, которых мы пытаемся достичь: отойти от эксклюзивной логики принятия решения, применять логику инклюзивную и принимать альтернативные решения. Мы рассматриваем не только риски и уходим от рисков, но и ориентируемся на извлечение прибыли, оптимизируем прибыль и используем не только знания индивидуальных экспертов, знания, но и их опыт и интуицию которые они получают эмпирическим путем. В результате мы можем использовать большое количество данных из наших баз данных, потому что у нас много клиентов и много такой информации. Это то, что я сделала с разными компаниями: определили меры, провели семинары по обучению, сборы экспертной группы, очень много командировок в Европе, мы принимали участие в коммерческой партнерской программе, получали поддержку со стороны финансов и писали отчеты.

Кредитные менеджеры, с которыми я работала, не догадываются о том, как они могут повлиять на прибыль, насколько большая власть сосредоточена в их руках. Они чувствуют себя сначала жертвой, но как только они получают нужные инструменты по увеличению прибыли, их сознание меняется очень быстро, потому что они сразу понимают, что они могут сделать для увеличения финансовой привлекательности компании.

Здесь есть специфика чисто телекомовская. Но мы должны согласиться с тем, что у нас есть определенное количество высокорисковых клиентов. И с этим нужно согласиться, и если этого не высчитать, если это не принять во внимание, будет плохо. Мы в этом случае выбираем, сколько у нас было ошибок, например, в системе оценки клиентов. Мы оцениваем всех с точки зрения отказа. Затем смотрим: кто остался из тех, что пришел к нам; какую выгоду они оставили для компании, когда они ушли из компании; считаем прибыль от наличия этих клиентов. Это влияет на нашу дальнейшую логику принятия решений.

Внедрение ROI-логики, рентабельность наших инвестиций понимается практически везде. Просчитывается возможность наступления дефолта, рыночные возможности и

рентабельность от затраченных инвестиций. Такой подход мы используем в Германии, Голландии, Польше и Чехии, что позволяет нам существенно улучшить данный процесс, сделать его эффективнее.

Как мы считаем рентабельность инвестиций, отдачу от инвестиций. Это специфическая формула для телеком-бизнеса, но зато понятно, что PD - это probability of default, то есть вероятность наступления дефолта. R - это выручка, ее потенциал; SAC - это кредит (subscriber acquisition costs), то есть стоимость затрат на абонента. По этой формуле рассчитывается ваше решение.

Вопрос: Как вы считаете вероятность наступления дефолта?

Ответ: Вы, как я уже сказала, делаете прикидку на определенную выборку: сколько клиентов может испытать дефолт, и, анализируя это на основании опыта, вы определяете это "окно" наступления дефолта (10 месяцев, например). Берете это из имеющихся в прошлом данных и создаете предиктивную модель для дальнейшего.

Вопрос: Расчет в процентах?

Ответ: Да, в процентах.

Кредит-менеджер должен иметь представление об эффективности своей работы, о своем вкладе в бизнес и решает, таким образом, конфликт между продажами и финансами. Как в Германии мы подсчитываем ROI? В конце года мы имеем маркетинговый бюджет, ограниченный в случае Deutsche Telekom. Если в конце года остается этот бюджет, мы считаем, как нам нужно поменять порог ROI, для того, чтобы мы полностью использовали весь маркетинговый бюджет, чтобы ничего не оставалось. Это интересный инструмент для управления именно этим показателем.

Итак, есть и ограничения, и есть вызовы, сложности. Нельзя взять и сорвать это спелое яблоко, условно говоря, тут придется много предпринимать: изменять систему и настрой людей, подход к принятию решений, направленных на управление кредитами. Существует порой странная логика в этой области: иногда отдел по маркетингу заявляет: "Знаете, вам надо принимать более жесткие кредитные решения для того, чтобы уменьшить отток абонентов, это в результате увеличит клиентскую базу". Такое заявление против логики, потому что, если не позволять клиентам приходить и уходить, вы не можете увеличить клиентскую базу. Приходится иногда изменять сам подход к решению данного вопроса и у финансистов, и у других специалистов.

Данные. Обработка данных, доступ к данным и ресурсам. Одна компания, с которой я работала, заявила: "У нас нет никаких данных по счетам". Это был худший, пожалуй, пример для меня. Им придется еще довольно много чего сделать для того, чтобы наладить обработку данных, привлечь аналитиков и выработать свои ноу-хау.

Какие ограничения? Есть ограничения этического плана, защита прав потребителей. Не нужно, чтобы у каждого, например, клиента был ROI, равный единице, потому что от этого может пострадать ваш имидж. Нельзя всех клиентов облагать одинаковыми "полномочиями". То есть мы не применяем этот подход к очень высокорискованным клиентам, молодым, неопытным или потенциальным мошенникам, которые имеют высокий отток.

Регуляторная база. Ее тоже нужно принимать во внимание. И соглашения с бизнесом. В Чехии, знаете, как было? В Чехии есть бизнес-соглашение с кредитным

агентством, которое занимается отчетностью, предоставлять определенную информацию о клиентах, с которыми бизнесом заниматься нельзя, то есть прописываются ограничения. Требования экзотичные, но, тем не менее, встречаются. С некоторыми клиентами есть ограниченная возможность взаимодействия и эффект внутренней конкуренции, где вы создаете проблему для своей собственной компании.

Есть сложности предугадать драйверы создания стоимости для компаний и драйверы дефолта, прямые затраты, косвенные издержки. Вы должны всегда иметь определенные пороговые значения, к которым не стоит приближаться, например, если показатель составляет 40%, то это уже много и следует насторожиться.

Мониторинг кредитного лимита и мониторинг мошенничества, мониторинг фрода (fraud) тоже очень важные инструменты при работе с клиентами и приобретении новых клиентов (абонентов - в данном случае).

Вопрос: Как вы работаете со случаями мошенничества? Как вы распознаете случаи мошенничества и что вы с такими мошенниками делаете? Случаи из практики, пожалуйста.

Ответ: Естественно, мы проверяем личную информацию, идентификаторы клиента. Иногда это сделать лично нельзя, тогда используются другие методики для выявления личности клиента. Когда клиент принимается, мы разыгрываем несколько сценариев "использования" этого клиента. Например, может ли он злоупотребить роумингом и не заплатить потом за услуги по роумингу. Применяем эти практики, чтобы не дать клиенту воспользоваться таким тарифным планом. Есть определенные легитимные правила. Например, мы мотивируем клиентов использовать определенные услуги, на которые они должны среагировать, и просчитать потом, каков вариант неплатежей. Я отчасти ответила на ваш вопрос?

Вопрос: Да. А кто это делает? Служба безопасности, кредит-менеджмент?

Ответ: Это мы сами делаем. 20-30 человек в отделе, они отвечают за мониторинг мошеннической деятельности. Это делается отдельно, но это делается усилиями наших сотрудников.

Вопрос: У меня вопрос о системе ключевых показателей эффективности (КПЭ) для отдела кредитного контроля. Какова комбинация бизнеса КПЭ, конкретных КПЭ, которые используете вы и ваши коллеги?

Ответ: Ключевые показатели эффективности в группе включают в себя коэффициент отказов, коэффициент неплатежей, блокирование пользователей системой кредитного мониторинга. Этот показатель включает случаи мошенничества и т.д. Есть DSO и прочие ключевые показатели эффективности. Но если мы ориентируемся на извлечение прибыли, здесь мы, конечно, должны рассматривать реальную эффективность клиента и смотрите, как он повлиял на EBITDA у вас. Считается проблемная задолженность, EBITDA, выручка. Вот, как мы это делаем.

Вопрос: - Помимо КПЭ, у вас есть ключевые индикаторы риска? Какие именно?

Ответ: Показатель проблемной задолженности, неплатежей. Вы имеете в виду для клиентов?

Вопрос: - Нет, в общем, в целом.

Ответ: Для клиентов, конечно же, вероятность наступления дефолта того или иного клиента.

**Кирстен Терховен, Руководитель группы по управлению кредитными рисками,
Deutsche Telekom Group**