

A solid red vertical bar on the left side of the slide.

# **Řízení úvěrového rizika v retailovém bankovníctví**

**ESF-MU**

**22-Dub-2010**

**Zdeněk Foukal ([zdenek.foukal@seznam.cz](mailto:zdenek.foukal@seznam.cz), mobil: 777241780)**

**Consumer Risk Management**

**CITIBANK, Česká Republika**

- Cíl

Poskytnout vysvětlení risk managementu v retailové oblasti

- Obsah

Popsat a vysvětlit kreditní (úvěrový) cyklus se zaměřením na základní aspekty risk managementu v oblasti retailu

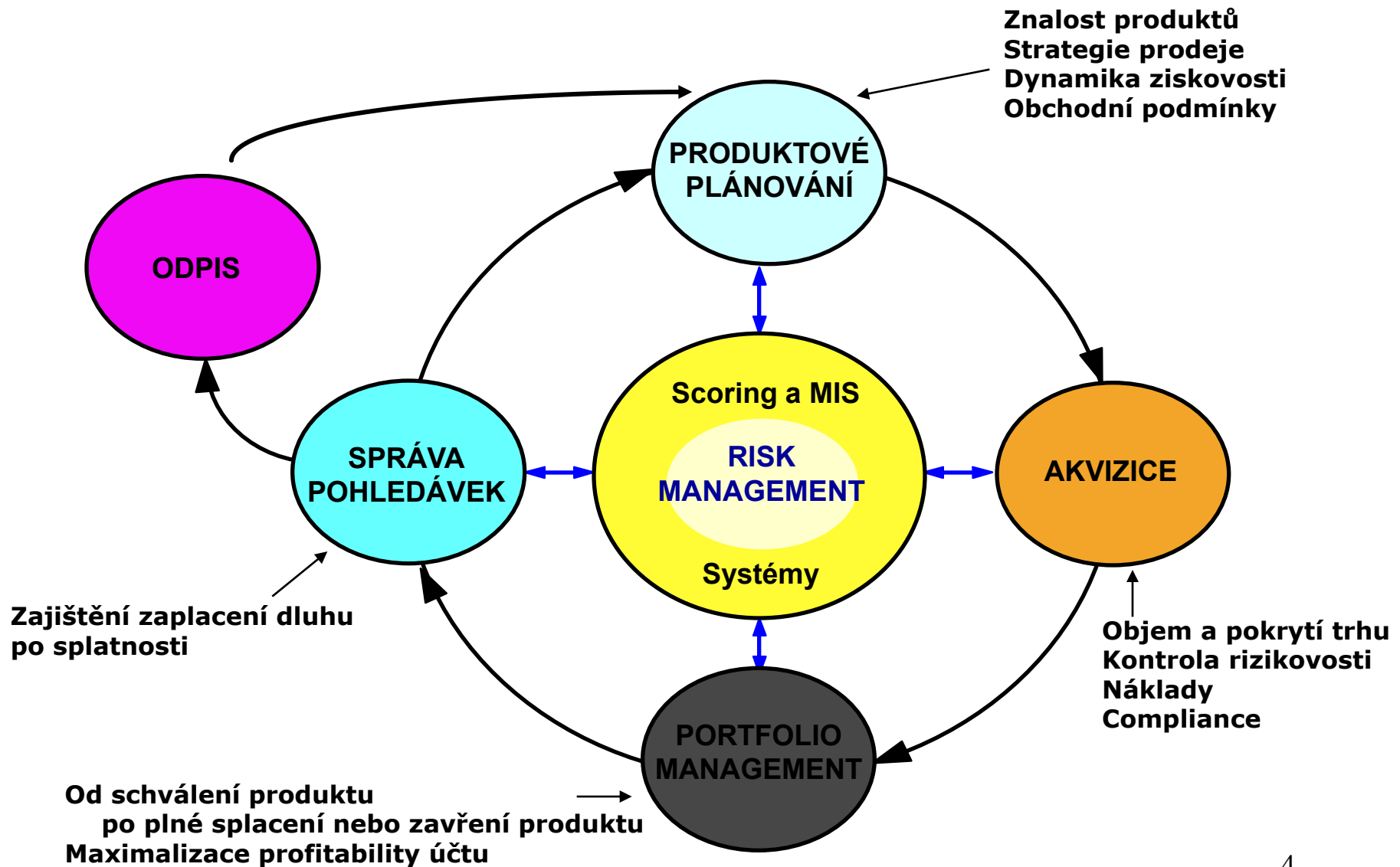
# Účel a hlavní funkce risk managementu

**Cílem risk managementu je maximalizovat zisk banky upravený o riskovou přírážku celkovým řízením expozice v přijatelných mezích.**

**Risk management v kostce – Risk management musí obsáhnout a znát:**

- **Lokální a globální prostředí, včetně specifík daného odvětví**
- **Právní prostředí, kritéria regulace**
- **Bankovní strukturu a její pravidla (struktura risk management oddělení)**
- **Vnitřní pravidla a principy banky, zásady řádného jednání (compliance)**
- **Vztah mezi kreditními a ostatními riziky**
- **Retailový portfolio přístup vs korporátní individuální přístup**
- **Specifika daných produktů, včetně krátkodobé i dlouhodobé ziskovosti**
- **Balance mezi riskem a ziskovostí**
- **Plánování a forecasting**
- **Schvalovací limity**
- **Proces schvalování kreditních produktů (underwriting)**
- **Zásady kontrolních procesů**
- **Vývoj, účel a užití základních i pokročilých MIS a Scoring nástrojů**
- **Administrace, monitoring, tracking a proces vyhodnocování**
- **Proces vymáhání pohledávek a nástroje restrukturalizace**
- **Osobnostní předpoklady, zvláště pak logické uvažování a schopnost učit se z minulosti**<sup>3</sup>

# Kreditní cyklus



# Základní aspekty PRODUKTOVÉHO PLÁNOVÁNÍ

Citibank jako první banka na českém trhu přišla s co-brandovanými kartami a jejími unikátními funkcionalitami.

- **Analýza prostředí**
- **Business plán**
- **Cílový trh**
- **Produkt** (ne/zajištěný, revolvingový/splátkový, atd.)
- **Ziskovost** (P&L, cena, úrok, poplatky, min/max limity, atd.)
- **Proces akceptace produktu**



# Poměr risk vs zisk



# AKVIZICE a proces schvalování

## ▪ **Prodej**

- Cílový trh
- Ekonomická situace / konkurence
- Produktová specifika (úroková míra, poplatky, odměny a výhody, pojištění, doba splácení, etc.)

## ▪ **Marketing**

- Marketingové kanály (poštou, Tele-Marketing, pobočky, internet, letáky, třetí strany)
- Životný styl, správné načasování, cílená koncentrace
- Odezva

## ▪ **Risk Management**

- Minimální kritéria akceptovatelnosti (věk, příjem, zaměstnanecký profil, atd.)
- Kontrola záznamu v ne/bankovních registrech
- Scoring a jeho minimální hodnota
- Strategie udělování kreditního limitu
- Parametry v době schválení  
(limit pro ATM nebo retail transakce, overlimit nebo dluhová tolerance)
- Risk-based pricing – risk/zisk princip
- Fraud (prevence podvodů)



- 1. Charakter a historie – **Platil / je ochotný platit / lze se na něj spolehnout?**  
(doba současného zaměstnání, platební historie, atd.)**
- 2. Collateral – **Má čím zaplatit/ručit?**  
(např. při ztrátě zaměstnání, sekundární zdroj pen. prostředků – nemovitosti, pozemky, atd.)**
- 3. Cash flow – **Bude moci splácet?**  
(rozdíl mezi měsíčním příjmem a výdaji; dluhová zátěž, atd.)**
- 4. Capacity – **Má dostatek fin. prostředků?**  
(výplatní pásky, splátky, úvěrový report, skóre, demografické údaje, majetek, atd.)**
- 5. Conditions – **Komu půjčovat, v jaké situaci (době), za jakých podmínek, atd.?**  
(současná ekonomická situace, zákony, marketingová strategie banky, atd.)**



- Citibank patří mezi největší uživatele informací z bankovních registrů
- Citibank uděluje v průměru nejvyšší kreditní limity na kreditních kartách – velkou roli na tom má pozitivní a bezdlužné chování klienta na ostatních produktech
- **Pozitivní / Negativní**
- **Bankovní / Nebankovní / Utility / Ostatní**
- **Pokrytí trhu (hit rate) a periodičita aktualizací**
- **Stáří, kvalita a rozsah údajů v registru**
- **Cena**
- **Možnosti automatizace**
- **Dodatečné služby**
  - Scoring
  - Insolvenční rejstřík
  - Fraud kontroly
  - Reportingové nástroje jako agregace a negative Early Warning / Monitoring

# Příklad – detail údajů v úvěrovém registru – II. citibank

Purposive Loan (SU)	Existing (EX)	applicant (A)	10,781	15	157,279
<b>CCB Operation Code</b>	F12083153				
<b>FI Operation Code</b>	0000000536487701				
<b>Financial Body Nr</b>	F01				
<b>Type</b>	Purposive Loan (SU)				
<b>Phase</b>	Existing (EX)				
<b>Role</b>	applicant (A)				
<b>Start Date</b>	15062009				
<b>End Date</b>	15062011				
<b>Date of last update</b>	31032010				
<b>Method of payment</b>	0				
<b>Personal Guarantee</b>	0				
<b>Real Guarantee</b>	0				
<b># Of Instalments</b>	24				
<b>Periodicity</b>	Monthly Instalments - 30 days (M)				
<b>Signalization 1</b>	(0)				
<b>Signalization 2</b>	(0)				
<b>First Expiring Instalment Amount</b>	10781				
<b>Total financed amount</b>	247000				
<b>Monthly Installment</b>	10781				
<b># Of Residual Inst.</b>	15				
<b>Residual Amount</b>	157279				
<b>Date of last payment</b>					
<b># Of Due Instalments</b>	0				
<b>First Expiring Instalment Amount</b>	10781				
<b>Due Amount</b>	0				
<b>Max # Of Debts Outstanding</b>	0				
<b># Of Outstanding Month</b>	0				
<b>Type of leasing subject</b>	0				
<b>Value of leasing subject</b>					
<b>New/Used</b>					
<b>Brand</b>					
Credit Card with Deferred Payment Instalments (KS)	Existing (EX)	applicant (A)	200,000	29,828	0
<b>CCB Operation Code</b>	M00423271				
<b>FI Operation Code</b>	0000000964157901				
<b>Financial Body Nr</b>	F01				
<b>Type</b>	Credit Card with Deferred Payment Instalments (KS)				
<b>Phase</b>	Existing (EX)				
<b>Role</b>	applicant (A)				
<b>Start Date</b>	27022004				
<b>End Date</b>					
<b>Date of last update</b>	31032010				
<b>Method of payment</b>	0				
<b>Card Status</b>	0				
<b>Previous Status</b>	0				
<b>Credit Limit</b>	200000				
<b>Type Of Instalment</b>	variable (V)				
<b>Periodicity</b>	Monthly Instalments - 30 days (M)				
<b>Residual Amount</b>	29828				
<b>Max Residual Amount</b>	124133				
<b>Date of Max Residual Amount</b>	31122009				
<b>Date of last payment</b>					
<b># Of Due Instalments</b>	0				
<b>Due Amount</b>	0				
<b>Max # Of Debts Outstanding</b>	0				
<b># Of Outstanding Month</b>	0				
<b>Date of Last Charge</b>					
<b>Amount Charged</b>	3054				
<b>Max Amount Charged</b>	10789				
<b>Date of Max Amount Charged</b>	31122008				

## 1. Prevence

- Budovat všeobecné povědomí o podvodech mezi zaměstnanci (hlavně front-end)
- Tréning a školení na verifikace nových podvodných jednání
- Použití portfolio analysis na odhalení a identifikaci podvodů
- Revize procedur a policy

## 2. Detekce

- Identifikace podvodného jednání
- Analýza trendů a implementace zjištění
- Účast v interních a hlavně externích skupinách zaměřujících se na problematiku podvodů na trhu
- Informovat senior management o praktikách trhu a nálezech
- Trénink na detekci

## 3. Recovery (náhrada)

- Náhrada za podvodná jednání (klient, obchodník, asociace)

## 4. Deterrence (zastření)

- Odrazení potenciálních podvodných jednání (vnést do povědomí)
- Podvodná jednání – většinou metoda pokus omyl

# PORTFOLIO MANAGEMENT / Account Maintenance

- **Nejnáročnější a nejobsáhlejší oblast risk managementu se spoustou nástrojů**

## Prodej

- Růst balancí (navýšení, transfer, splátkové programy)
- Konverze balancí
- Up-sell / Cross-Sell / Upgrade / Dodatkové produkty
- Refinancování

## Marketing

- Cross-Sell / Promo akce / Aktivace / Retention

## Risk Management

- Monitoring
- Podpora růstu zdravých balancí
- Autorizace (limit pro ATM nebo retail transakce, overlimit nebo dluhová tolerance)
- Navyšování / Snižování kreditních limitů
- Risk-based pricing
- Pozastavení / Blokování / Zrušení účtů



## Management Information System

MIS je neustálý proces transformace dat do informace, na základě kterých jsou činěna rozhodnutí za účelem optimalizace obchodních výsledků.

MIS jako primární nástroj firmy/společnosti identifikuje obchodní rizika a příležitosti.

- Through the Door Reports (po prodejních kanálech / produktech / demografických údajích, credit bureau údajích, score, atd.)
- Vintage Analysis
- Portfolio Characteristics / Coincidence reports / Trend Reports
- Net Flow / Roll-rates / Was-Is / Delinquency Trend Reports
- Credit Line Increase Volume / Performance Analysis
- Authorization Volume / Performance Analysis
- Ad Hoc Analysis

**Citibank v ČR má jednoho z 31 scoring specialistů na světě**

- Score = hodnota (výstup matematického vzorce) predikující budoucí chování žadatele/klienta v určitém časovém horizontu
- Příklad: vyšší score = nižší pravděpodobnost dlužnosti/ztráty
- Kreditní scoring je statistický nástroj umožňující předvídat kreditní riziko spojené s poskytnutím úvěru.
  - *Predikuje úvěrovou bonitu s využitím informací ze žádosti, úvěrového registru anebo z chování klienta na stávajícím úvěrovém produktu (apod.).*
  - *Je vyvinuto na základě historických dat o klientech.*
  - *Jde o objektivní přístup nezávislý na rozhodnutí jednotlivce.*
  - *Score funguje velice spolehlivě za předpokladu, že historicky napozorované chování odpovídá i posledním trendům a chování jednotlivých skupin portfolia.*
  - *Score velice dobře predikuje „průměrné“ chování pro rozsáhlé skupiny klientů, nelze však samozřejmě předpokládat, že každý klient s nízkým score bude dlužný => jedná se o predpověď.*
- Pravidelný monitoring a validace scoringových modelů jsou nezbytné pro správu scoringové funkce.
- Rozlišujeme mnoho druhů score podle jejich účelu – např. aplikační, Credit Bureau, behaviorální, propensity, collections, recovery, atd.

Dlužnosti obvykle kopírují křivku nezaměstnanosti s jistým zpožděním.

Citibank se podařilo zvrátit trend rostoucích dlužností již v polovině 2009 jako důsledek rychlých změn v kritériích implementovaných na přelomu 2008/09

## Collection strategie

- Strategie kontaktu klienta
  - Jak bude klient kontaktován (výpis, dopis, sms, e-mail, telefonát, osobně, atd.)
  - Koho volat (hlavní dlužník, spoludlužník, ručitel)
  - Kdy / v jaké fázi volat
  - Jak často
  - Jakou částku požadovat
- Jak nejlépe alokovat zdroje
- 'Early Out' do agentury – předání na externí vymáhání
- Kdy ukončit vymáhání
- Kdy produkt zavřít (odepsat) z důvodu nesplácení
- Nástroje restrukturalizace
- Jak predikovat budoucí ztráty



## Nástroje

- Behaviorální Score (on-us)
- Credit Bureau Score nebo různé triggers (off-us)
- Interní informace (on-us dlužnost a frekvence splácení, průměrné zůstatky, utilizace, atd.)
- Kombinace všech

# Nástroje a strategie prevence a restrukturalizace

**Skrze restrukturalizační nástroje Citibank adresovala přibližně jen 7% celkových balancí, ale snížila ztrátovost o přibližně 30%**

## **Jak může banka vyjít vstříc klientovi při problémech se splácením:**

- Credit Counseling – oddělení vyhodnocující situaci klienta a možnost použití toho nejlepšího nástroje restrukturalizace
- Skip-payments – dočasné přerušení splácení (min. 1% + úrok/poplatky musí být vždy)
- Odložení splácení (krátkodobé problémy)
- Částečné splácení (střednědobé/dlouhodobé)
  - Nižší měsíční splátky zvýšením doby splácení
  - Potenciální snížení úrokové míry
  - Kombinace obojí
- Vypořádání (dlouhodobé)
- Odpuštění poplatků



# Citibank – Globální struktura Risk Managementu



- **Globální a regionální management, dohled a analytické centrum je jednou z největších výhod velkých nadnárodních institucí**
  - **Globální a regionální struktura s definovanými stupni schvalovacích pravomocí**
    - **Důležitý aspekt je nezávislost risk management struktury**

## **Globální a regionální řízení a dohled pokrývá:**

- **Definice globálních minimálních standardů, policy, procedur a postupů, které řídí a zastřešují oblast retailového bankovníctví**
- **Definice kritérií pro udělení a rozšíření úvěrové expozice**
- **Definice organizační struktury s pevně definovanými pravomocemi a limity**
- **Monitoring a poskytování dohledu na výkonnosti jednotlivých zemí a portfolií.**
- **Schválení nových produktů, kreditních testů a koncentrace rizika**
- **Produktové klasifikace na základě ziskovosti a ztrátovosti**
- **Řídí vývoj modelů, scoringu a systémů pro automatizované rozhodování**
- **Zřizují základy operačních procesů a postupů**
- **a ostatní činnosti jako minimální úroveň postupů a jednotlivá kritéria v oblastech Underwriting, Scoringu, MIS, bankovních registrů, documentace a jejich principů zacházení a správy, podmínek zamítání žádostí, přezkušování a portfolio managementu, odepisování, bezpečnosti, podvodného jednání, minimální správy dodavatelů, data integrity, atd.**