

Outsourcing

jako polepszenie praktyki zarządzania ryzykiem w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw

Banki spółdzielcze, działające w różnych krajach spotykają się obecnie z bardzo zbliżonymi zadaniami i ograniczeniami, w tym w jaki sposób efektywnie udzielić pożyczki oraz wypłacić ją na zmieniającym się i rozszerzającym rynku, jednocześnie skutecznie zarządzając ryzykiem kredytowym i wysokimi kosztami? Z perspektywy banku może być to uważane za problem know-how oraz sprawności operacyjnej.

Enrico Caruso

Dyrektor CRIF Sp. z o.o.

FOTO: WWW.ISTOCKPHOTO.COM



Zazwyczaj zarządzanie ryzykiem kredytowym w bankach spółdzielczych opiera się na głębokiej znajomości działania rynku poszczególnych banków. Podmioty te funkcjonują w raczej przyjaznym otoczeniu, gdzie utrzymują bezpośrednie, ale także bliskie stosunki z lokalnymi klientami sek-

tora małych i średnich przedsiębiorstw. Jest to niezwykle ważna rola banków spółdzielczych oraz ich przewaga konkurencyjna, szczególnie w obszarach wiejskich. Z tego punktu widzenia strategie zarządzania ryzykiem banków spółdzielczych nieco różnią się od polityki czy procedur pożyczania w bankach komercyjnych. Wzrastająca dziś

tendencja w stronę systemu wielobankowego (klienci wykorzystujący różnorodne banki do celów zróżnicowanych transakcji finansowych – obecnie także w perspektywie bardziej lokalnej), wymusza na bankach spółdzielczych ponowne rozpatrzenie części stosowanych dotychczas strategii.

W sektorze bankowym coraz bardziej



znaczący staje się rozwój technologicznych, ludzkich oraz finansowych zasobów, co powinno prowadzić do gruntownej rewizji zasad kredytowania i zastosowania właściwych kryteriów udzielania pożyczek/kredytów. Kluczem do tego jest zautomatyzowanie czynności związanych z zawarciem umowy kredytowej oraz stosowanie zewnętrznych informacji i odpowiednich „modeli scoringowych”. Banki detaliczne już dawno temu odeszły od „ręcznego przetwarzania danych” w kierunku zaawansowanych systemów związanych z zawarciem umowy kredytowej, jak również wykorzystania biur informacji kredytowej i innych źródeł informacji, osiągając znaczące korzyści wynikające z ekonomii skali oraz podwyższenie jakości swojego kredytowego portfolio. Jak jednak ta kwestia wygląda w przypadku banków spółdzielczych? Wyzwanie, jakie przed nimi stoi, polega przede wszystkim na poprawieniu ich sprawności operacyjnej poprzez zrównoważone inwestycje, zgodnie z zasięgiem i rozmiarem każdej lokalnej jednostki.

W związku z tym, możemy tu przywołać przykład włoskich banków spółdzielczych, którym zaoferowano możliwość wykorzystywania różnych rodzajów outsourcingowych usług natychmiastowego

wspomagania decyzji, powiązanych z biurami informacji kredytowej oraz innymi źródłami danych. Efektem zewnętrznych usług wspomagania decyzji były korzyści takie jak: usprawnienie prowadzonych operacji, standaryzacja procesów, redukcja tzw. „papierkowej roboty”, przyspieszenie procesów decyzyjnych i zatwierdzenia. Wszystko to w celu zwiększenia liczby udzielonych pożyczek, przy jednoczesnym zarządzaniu ryzykiem kredytowym i wzmacnianiu jakości portfolio.

Wykorzystywanie wspomagania zewnętrznego jest bardzo skutecznym podejściem w przetwarzaniu wniosku kredytowego oraz monitorowaniu portfolio. Jest ono zarazem zaprojektowane po to, aby ocenić wnioski kredytowe na wysokim poziomie automatyzacji i skuteczności, a następnie regularnie monitorować zdobytych klientów. Pozwoli to bankom spółdzielczym ulepszyć proces podejmowania decyzji, czyniąc je w pełni zautomatyzowanymi – zgodnie z najlepszymi praktykami stosowanymi w procesie udzielania kredytów i pożyczek.

Wiedząc, że pojedyncze banki spółdzielcze nie są w stanie inwestować w zaawansowane technologie bankowe, które zwykle znajdują się w siedzibie kredytodawcy i są skrojone dla jego specyficznych potrzeb,

niektórzy dostawcy usług wspomagania decyzji oferują standaryzowane rozwiązania outsourcingowe. Wyposażony tylko w komputery z dostępem do internetu bank, bez konieczności podejmowania żadnych inwestycji, może wykorzystywać te rozwiązania, płacąc wyłącznie za ich użycie.

Zauważmy, że zewnętrzny system wspomagania decyzji nie jest wyłączną domeną banków spółdzielczych. Liczni, więksi kredytodawcy, oferujący swoje usługi na rozwiniętych rynkach, już dawno odkryli wygodę wspomnianych systemów oraz ich efektywność w redukcji kosztów. Są one przez nich używane z dużym sukcesem.

Jak działa outsourcing?

Usługi outsourcingowe coraz bardziej stają się realnym rozwiązaniem dla biznesów, które chcą polepszyć swoją działalność bez potrzeby inwestowania w drogie systemy IT czy zatrudnianie nowego personelu. Konkretnie rozwiązania oferowane są przez specjalistycznego dostawcę, który świadczy je zachowując wszelkie normy bezpieczeństwa. Są one standaryzowane dla wszystkich jego użytkowników, ale jeśli to konieczne, mogą być też dostosowane do indywidualnych potrzeb usługobiorcy. Świadczeniodawca analizuje regulacje

dostarczane przez Bank Narodowy lub inne właściwe do tego instytucje w danym kraju i osadza je w standaryzowanych rozwiązaniach.

Bank, który korzysta z rozwiązania natychmiastowego wspomaganie decyzji łączy się przez swój interfejs z portalem internetowym. Inspektor kredytowy wypełnia wymagane dane, wysyła zapytanie do systemu przetwarzającego i otrzymuje wiadomość zwrotną, czy wypłacić pożyczkę/kredyt. Na stronach usługodawcy wysłane dane przechodzą przez specjalny mechanizm decyzyjny. Odpowiedź zwrotna to zwykle: tak, nie lub skierowanie do ponownego rozpatrzenia. Podobnie jak w fazie czynności związanych z zawarciem umowy kredytowej, ten sam system wspomaganie decyzji może regularnie monitorować posiadanego już klienta i bazując na nowych informacjach uwzględniających profil ryzyka tego klienta, sugerować przydzielonemu pracownikowi banku podjęcie specyficznych czynności.

Użytkownicy zewnętrznych rozwiązań natychmiastowego wspomaganie decyzji przekonują się, że takie podejście fundamentalnie zmienia sposób prowadzenia biznesu. Bez dodatkowych inwestycji, tylko przy pomocy komputera i dostępu do internetu, są w stanie korzystać z natychmiastowego, bezpiecznego dostępu do swoich baz danych oraz systemów decyzyjnych.

Jakie korzyści przynoszą bankom spółdzielczym outsourcingowe rozwiązania procesu decyzyjnego?

Profity, jakie niesie korzystanie z outsourcingowych rozwiązań, są liczne i niezaprzeczalne.

Usługi natychmiastowego wspomaganie decyzji są wysoko przyjazne dla użytkowników i łatwe w zrozumieniu. Jak już wcześniej wspomnieliśmy wymagają tylko komputera z dostępem do internetu. Bank nie musi martwić się utrzymaniem żadnego systemu, gdyż jest to gwarantowane przez specjalistycznego dostawcę usługi. Rozwiązanie bazuje na stronach web i wykorzystuje prosty w użyciu interfejs.

Pomimo, iż takie rozwiązanie jest proste, pozwala nawet małym instytucjom finansowym działać tak samo, jak zaawansowane technologicznie banki. Różnicą jest jedynie to, iż brak jest wymogu początkowych, znaczących nakładów inwestycyjnych w złożone technologie.

W celu pełnego wsparcia banków w analizie wniosków o udzielenie pożyczek czy wniosków kredytowych, usługi te mogą zostać skonfigurowane w taki sposób, aby czerpać zarówno z ogólnodostępnych, jak i innych źródeł danych dostępnych na rynku (jak np. biura informacji

Po systematycznym stosowaniu usługi monitoringu, CREDIVENETO zauważył w swojej działalności następujące korzyści:

- dużo silniejszy i bardziej wydajny system zarządzania ryzykiem;
- znacząca redukcja kosztów operacyjnych;
- poprawa i zwiększenie jakości portfela kredytowego;
- bardziej elastyczne i doradcze podejście do skomplikowanych sytuacji niektórych klientów.

gospodarczej w Polsce). Mogą również prezentować wszelkie szczegółowe informacje pochodzące z każdego z nich. Bank decyduje, czy podczas analizy poszczególnego przypadku skorzysta ze wszystkich możliwych źródeł, czy też z jednego lub dwóch, stosownie do jego potrzeb. Opisywana usługa generuje decyzje odnośnie pożyczek/kredytów na podstawie wszystkich dostępnych informacji i kryteriów, ustalonych przez bank. Taki proces podejmowania decyzji jest zatem konsekwentnie stosowany do każdego wniosku. Oczywiście jest, że korzystanie ze standaryzowanych zasad przynosi korzyść nie tylko dla najmniejszych banków spółdzielczych, ale również dla instytucji z wieloma oddziałami funkcjonującymi na dużym obszarze dużego kraju, takiego jak Polska.

Ostatnią, ale nie najmniej istotną korzyścią wynikającą z zastosowania outsourcingowych rozwiązań, które w żaden sposób nie są ograniczone przez wymóg inwestycyjny, jest zachowanie bezpieczeństwa danych, czyli elementu kluczo-

wego w działalności każdego banku i każdej innej instytucji kredytowej. W pełni obsługiwane i zarządzane przez dostawcę usługi outsourcingowej obejmują: zdalne, bezpieczne połączenie; nośniki danych; umieszczenie usługi na serwerach dostawcy; kopie bezpieczeństwa danych; systemy antywirusowe; wykrywanie zewnętrznych działań niepożądanych; aktualizacje oraz innego rodzaju wsparcie techniczne. Świadczeniodawca gwarantuje, że system jest zabezpieczony przed działaniem hakerów, wirusów oraz złośliwych i szpiegujących aplikacji za pomocą zapór sieciowych (firewalls) oraz innych mechanizmów ochrony. Zauważmy jeszcze raz, że bank nie musi angażować własnych środków inwestycyjnych w wymienione powyżej rozwiązania techniczne.

Studium przypadku: crediveneto

Założony w 2001 r., po fuzji lokalnych banków spółdzielczych o ponad stuletniej historii, CREDIVENETO, działa w oparciu o sieć swoich 30 oddziałów zlokalizowanych na północnym-wschodzie Włoch. CREDIVENETO jest jednym z największych banków spółdzielczych we Włoszech. Jednocześnie jest on bardzo mocno osadzony w środowisku lokalnym i z nim powiązany, opierając swoją działalność przede wszystkim na wartościach wzajemnej współpracy. Przed rozpoczęciem współpracy z firmą CRIF, głównym zapotrzebowaniem banku CREDIVENETO było: 1) otrzymywanie aktualnych informacji o własnych klientach w oparciu o możliwość dostępu do wielu zróżnicowanych źródeł danych (nie tylko do biur informacji kredytowej), aby działać szybciej niż inni kredytodawcy, 2) działanie jako konsultant dla swoich klientów. Po wstępnej analizie swojego portfela kredytowego, CREDIVENETO postanowił przeprowadzenie skuteczniejszych działań w określonych segmentach, przede wszystkim poprzez ich monitoring. Dzięki internetowemu narzędziu monitorującemu, dostarczonemu przez firmę CRIF, CREDIVENETO był w stanie przewidywać ruchy łagodzące własne ryzyko finansowe, jak na przykład: wprowadzanie zmian do dotychczasowych harmonogramów spłat, uzyskanie dodatkowych zabezpieczeń kredytów, rewizja dotychczasowego podejścia do sytuacji kredytowej klientów, itd. ■