

ZARZĄDZANIE PRZETERMINOWANYMI NALEŻNOŚCIAMI



Andrzej Kaleta
architekt rozwiązań biznesowych
VSoft SA

Jak podaje Konferencja Przedsiębiorstw Finansowych w III kwartale 2015 roku wartość nominalna obsługiwanych w Polsce wierzytelności wyniosła 66,9 mld PLN. Nieodłączną częścią działalności kredytowej są wierzytelności przeterminowane. Jak w bankach wyglądają procesy zarządzania nimi oraz jak można je usprawnić? Z pomocą może przyjść narzędzie informatyczne.

Czym są procesy wspomagające zarządzanie wierzytelnościami przeterminowanymi w banku?

Używając najprostszej definicji, procesy związane z obsługą zaległości w spłacie stanowią spektrum działań, mających na celu poprawę jakości portfela kredytowego, zmniejszając tym samym poziom kredytów niepracujących. Złożoność oraz wolumen otwartych procesów oraz zmienność czynników wpływających na jakość portfela kredytowego czynią realizację rozwiązania, w środowisku informatycznym, bardzo trudną dla banków.

Odpowiednia identyfikacja kontraktów przeterminowanych, ich segmentacja, analiza doboru strategii windykacyjnej, kontrola oraz optymalizacja pro-

cesów zarządzania wierzytelnościami przeterminowanymi stają się kluczem do sukcesu. Niezbędnym wydaje się użycie narzędzia klasy BPM, wspomagającego zarządzanie procesami odzyskiwania należności oraz sterowanie przepływem pracy, np. platformy [VSoft archITekt](#).

W zakresie zarządzania przeterminowanymi należnościami wyróżnić można następujące etapy: identyfikacja spraw windykacyjnych, segmentacja spraw i grup produktów, analiza strategii, optymalizacja strategii, kontrola.

Każdy z tych etapów wspomagany jest różnymi elementami (modułami) narzędzia BPM.

Identyfikacja spraw windykacyjnych

System powinien w tym zakresie wspomagać użytkowników poprzez automatyczne sprawdzenie, za pomocą procesów transakcyjnych, wyliczenia podstawowych agregatów, czyli liczby dni opóźnień oraz kwoty zaległości. Wyobraźmy sobie 1 mln kontraktów w plikach transakcyjnych, które zostają pobrane i dla których wyliczane są powyższe wartości. Narzędzie klasy BPM, poprzez uruchomienie

wydajnych procesów, jest w stanie przetworzyć tak dużą ilość danych w krótkim czasie.

Zaletą zastosowania VSoft architekt na tym etapie jest:

- ▶ możliwość zaczytania i analizy pełnego zbioru rachunków kredytowych i depozytowych, niezależnie od wolumenu, jakości i liczebności jednostek odpowiedzialnych za zarządzanie wierzytelnościami przeterminowanymi;
- ▶ zastosowanie w pełni zautomatyzowanych procesów w poszukiwaniu rachunków spełniających kryteria wierzytelności przeterminowanej;
- ▶ elastyczność w zakresie definiowania częstotliwości sprawdzania warunków uruchomienia procesów zarządzania zaległymi spłatami – system uruchamia procesy raz dziennie, raz w miesiącu lub częściej.

Segmentacja spraw

Segmentacja jest kolejnym ważnym obszarem z punktu widzenia zarządzania zaległymi spłatami, w którym szczególną rolę odgrywa narzędzie informatyczne. Wspomaga ono działania operacyjne



w następujących etapach:

- ▶ przydział spraw do grup produktowych wraz z oznaczeniem segmentu produktowego (np. kredyty detaliczne);
- ▶ automatyczne wyznaczenie stanu dla spraw, w których będą wykonywane określone akcje windykacyjne (wysyłka monitów, pism, wykonywanie telefonów);
- ▶ przydział spraw do kolejek (cykli) w ramach wykonywanych działań przez poszczególne jednostki organizacyjne.

W ramach procesów segmentacji kluczowe staje się również zagwarantowanie płynnego przepływu zadań do komórek organizacyjnych. Odpowiedzialny za to system, oparty o silnik workflow, wspomaga zarówno tworzenie kolejek zadań do wykonania jak również prawidłowe, zaprogramowane według określonych kryteriów, rozdzielanie zadań do poszczególnych jednostek biznesowych. System, gromadząc pełną historię o wykonanych działaniach na danych kontraktach przez poszczególnych pracowników, dba również o dotrzymanie terminów wykonywanych zadań (SLA). Dzięki podejściu procesowemu gwarantuje skuteczne przechodzenie spraw pomiędzy określonymi stanami sprawy, dbając jednocześnie o transakcyjność operacji. Działania wykonywane w konkretnym stanie mogą być zadaniami masowymi, wykonywanymi automatycznie, jak generowanie pliku do Call Center lub pojedynczymi. Przykładem operacji jednostkowej może być ręczne wysłanie wiadomości SMS w Systemie przez użytkownika.

Analiza strategii

Analiza polega na odpowiednim doborze strategii dla obsługi procesów zarządzania zaległymi spłatami. System na tym etapie wspomaga użytkowników wyliczeniem prawdopodobieństwa spłaty. Korzystając z łatwo parametryzowanych tabel wyznacza najlepszą strategię postępowania.

Dla każdego klienta zostaje obliczone prawdopodobieństwo spłaty i dobrana strategia na podstawie zachowań dłużnika na rachunku. System automatycznie w ramach określonej ścieżki postępowania decyduje, w którym dniu opóźnienia wykonać określoną akcję, np.: wysyłkę monitu w 10 dniu opóźnienia przy określonej kwocie zaległości lub kampanię telefoniczną przez Call Center w określonych dniach zaległości (np. w przedziale 14-25DPD).

Podczas realizacji określonych kroków w strategii, zaangażowane zostaje kilka jednostek organizacyjnych.

Optymalizacja

W ramach procesów optymalizacji zarządzania wierzytelnościami przeterminowanymi, system klasy BPM, oparty na wywołaniu tabel parametrycznych, daje możliwość podnoszenia efektywności procesu odzyskiwania zaległości poprzez stosowanie mechanizmów Champion-Challenger oraz odkładania danych na potrzeby pomiaru skuteczności wdrażanych procesów. Oznacza to, że przede wszystkim mamy do zastosowania kilka strategii i modyfikując ich parametry możemy testować, która jest skuteczniejsza.

Zastosowanie narzędzia informatycznego klasy BPM minimalizuje ryzyko podjęcia niewłaściwej decyzji, co do zmian w sekwencji podejmowanych działań, skutkujących obniżeniem efektywności strategii dochodzenia wierzytelności. Odnosi się to do całej populacji dłużników objętych testową strategią (challenger).

Zaletą zastosowania narzędzia [VSoft archITekt](#) jest szybka i łatwa parametryzacja następujących warunków biznesowych:

- ▶ moment podjęcia pierwszego oraz kolejnych działań (np. DPD, dla którego rozpoczyna się pierwsza akcja windykacyjna);
- ▶ ścieżki działania i kanały komunikacji (np. licz-

ba SMS-ów, liczba listów lub kombinacji SMS-ów i listów;

- ▶ treści listów, upomnień, skryptów rozmów.

Modyfikacja działań podejmowanych w strategii „testowej” może polegać między innymi na:

- ▶ dodaniu dodatkowych działań lub eliminacji działań podejmowanych w strategii pierwotnej;
- ▶ przesunięciu terminów podejmowanego działania w stosunku do strategii pierwotnej;
- ▶ zmiany sekwencji działań w odniesieniu do strategii pierwotnej;
- ▶ skróceniu lub wydłużeniu okresu jej trwania.

Kontrola

Kontrola procesów w ramach zarządzania zaległymi spłatami sprowadza się do ciągłego sprawdzania, czy w przebiegu odzyskiwania należności nie ma wąskich gardeł. System, wspomagany modulem kontroli uruchamiania procesów może zapewnić pełne pokrycie procesem w całym ciągu życia kontraktu przeterminowanego. Oznacza to stałą pieczę nad tym procesem. Sygnalizowane są również błędy jakościowe, a także możliwe jest odtworzenie procesu od kroku, w którym powstał błąd.

Kontrola procesów umożliwia wychwycenie wąskich gardeł, poprawę procesu związanego z szybkością jego wykonania, a także diagnozowanie błędów. W przypadku zaistnienia błędu jesteśmy w stanie, z poziomu funkcjonalności narzędzia [VSoft archITekt](#), odtworzyć miejsce i przyczynę jego wystąpienia, a także uruchomić proces od momentu jego powstania.

Przemysł IT nie ma bezpośredniego wpływu na to, jak instytucje finansowe zarządzają przeterminowanym długiem, jednak efektywne narzędzia IT mogą je bardzo skutecznie wspierać. ■