

Альфа Банк | Построение VRM конвейера потребительского кредитования под залог недвижимости

Аннотация

Кредит наличными и ипотека давно известные на российском рынке кредитования понятия, но что, если клиенту необходима крупная сумма денег, соизмеримая с суммой на покупку жилья, но на иные цели? Короткие сроки потребительского кредитования не позволяют получить предложения с комфортным платежом, ставки высокие, риски высокие и нет альтернативы.

При этом у большинства граждан есть недвижимость - человек пользуется ей, обслуживает, тратится на налоги и коммунальные платежи. И теперь из источника трат ее можно превратить в инструмент получения более выгодного предложения по кредиту и направить деньги в нужное русло - оформить кредит по залог.

Разработка, развитие и непрерывное улучшение процесса оформления, выдачи и обслуживания такого кредита, обеспеченного залогом и есть представляемый проект нашей команды - команды стартапа Залогового кредитования в контуре Альфа Банка.

Подробности на сайте: <https://alfabank.ru/get-money/credit/pod-zalog/>

**Кредит под залог
на любые цели от 4%**

С высокой вероятностью одобрения

[Оформить кредит](#)

15 **млн** **₽**



До 15 млн ₽
сумма кредита



От 1 до 10 лет
срок кредита



От 4%
ставка на весь срок



По 2 документам
нужны паспорт и СНИЛС

Минимум документов, максимум выгоды

Просто получить деньги

Для оформления понадобятся только паспорт и СНИЛС. Документы по недвижимости собирать не нужно — мы сами их запросим. Для вас это будет бесплатно



Выгодно пользоваться

Ваша недвижимость становится вашим активом и помогает получить более выгодные условия по кредиту — сумму больше, а ставку ниже



Введение

Альфа Банк - это банк для умных и свободных людей. Сочетание прагматичных инноваций вместе со скоростью и гибкостью принятия решений - наше основное конкурентное преимущество. Доверие умных и свободных людей, а также стремление быть лучшим банком с лучшими людьми - наша основная система координат, в которой мы работаем.

Предоставлять своим клиентам лучшие продукты с лучшими условиями - именно в этой риторике и был организован стартап КНПЗ.

Проект стартовал в 2021 году с миссией изменить представление о потребительском кредитовании под залог - превратить недвижимость из источника трат в инвестицию. Весной 2022 года были запущены продажи продукта по процессу собранному “на скорую руку” из существующих линеек кредитования, а к концу года с переосмысленным и выстроенным уникальным процессом Альфа Банк занял уверенное место в первой пятерке игроков потребительского залогового кредитования в РФ.

Бизнес-контекст

Запрос руководства АБ на развитие потребительского кредитования под залог обусловлен факторами из двух групп - боли клиента и боли банка.

Боли клиента:

1. Недостаточная сумма кредита;
2. Отказ из-за высокой долговой нагрузки в короткий срок кредитования;
3. Высокая ставка;
4. Невозможность подтвердить доход от предпринимательской деятельности.

Боли банка:

1. Ограничения по ПДН и ПСК;
2. Высокие риски на высоких суммах кредита;
3. Ограничения на объемы необеспеченного кредитования.

Для работы с этими болями первоначально был назначен один человек - эксперт залогового кредитования с большим опытом в ипотеке. Исследование показало, что продукт не новый для рынка, но сырой и, к тому же, обремененный большим количеством бюрократических действий и для освоения его потенциала требуются совершенно новые подходы к построению клиентского пути.

Для старта продаж был спроектирована первая версия процесса оформления, выдачи и обслуживания (MVP), которая представляла из себя гибрид из частей процессов розничного кредитования наличными и ипотечного конвейера под удобным соусом “как в кредитах наличными, но только при этом как в ипотеке”.

Важно также понимать, что для работы с клиентами по ипотеке в АБ существуют отдельные ипотечные офисы и сотрудники классических отделений не сталкиваются с процессами, связанными с залогами. Различные типы недвижимости и виды собственности, оценка,

запросы ЕГРН, электронная регистрация сделки в Росреестре - все это отдельная категория экспертиз для сотрудника и в том, чтобы сделать работу всей сети комфортной при работе с продуктом, состоялся отдельный вызов.

Запускались пилотно, сперва на 15 из 300+ отделений, через 2 недели на 50, а еще через месяц оформить КНПЗ можно было уже по всей территории РФ. Ранний старт в духе АБ (проверить гипотезы в максимально сжатые сроки) позволил руководству стартапа утвердиться в правильности решения развивать продукт - за время пилота за кредитом под залог недвижимости обратились более 5000 клиентов.

Однако, после запуска стало понятно, что множество шагов и действий, необходимых в ипотечном и потребительском кредитовании являются избыточными по бизнес-логике или технологически устаревшими для нового продукта и пришло время выстраивать уникальный процесс.

Бизнес-процесс

Процесс кредитования для банка - это просчитывание риска, проверка клиентов по тысячам факторов из десятков источников, соблюдение требований конфиденциальности и безопасности передачи и обработки данных, система открытия и обслуживания счетов, перечисление, погашение, каникулы - список длинный.

Идеальный процесс кредитования для клиента - это “я хочу, мне надо - вот минимум моих данных - отлично, деньги у меня на счете”.

С мощной поддержкой Альфа Банка, богатым продуктовым опытом существующих стримов Кредит наличными (далее КН) и Ипотека команде стартапа наряду с количественными метриками была поставлена цель привести сложное кредитование с оценкой, проверкой и регистрацией залогового имущества в Росреестре к идеальному процессу для клиента.

За полтора месяца была собрана команда из 13 человек, идейный вдохновитель, он же лидер, 4 эксперта бизнесовых доменов (каналы, маркетинг, залоговое кредитование, процессы), проектный менеджер и ИТ кор-команда, развивающая VRMS систему.

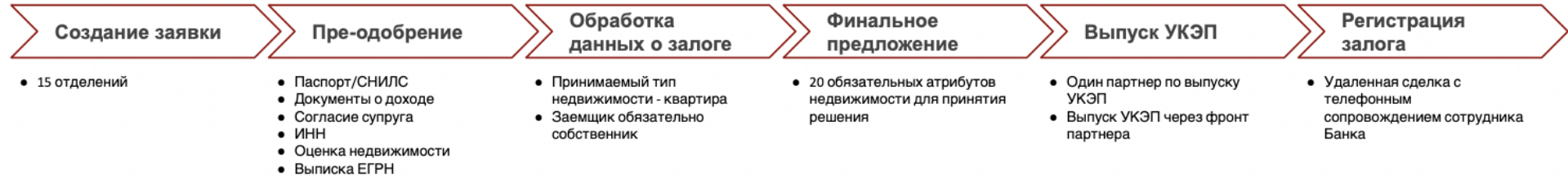
Для достижения целей команда сформулировала для себя следующие задачи на 2022 год:

1. Построить процесс, с которым смогут комфортно работать сотрудники сети по всей России (4000+ сотрудников) не пугаясь слова “залог”
2. Запустить оформление в онлайн канале
3. Расширить типы принимаемых залогов с пилотной “квартиры” на иные виды недвижимости с максимальной унификацией для оператора фронт-системы
4. Наладить с партнерами обмен данными по залоговой недвижимости, отвечающий потребностям клиента/продукта и контролю качества и безопасности банка.

За 9 месяцев с момента запуска мы выстроили ряд процессов с входом для нескольких каналов продаж, системой коммуникации с клиентами, хранением и обработкой данных о залоге, управлением жизненным циклом заявки и выдачей денежных средств клиенту.

Эволюция процесса

Весна 2022 - запуск первой версии продукта



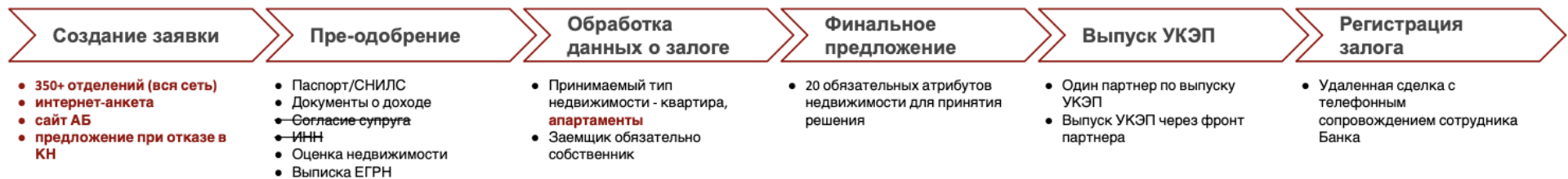
Выводы после запуска:

- На продукт большой спрос, нужно дорабатывать онлайн канал и масштабироваться;
- Процесс сложный для оператора, нужно упрощать и помогать с навигацией подсказками;
- Продукт может стать отличной альтернативой для клиентов, кому не доступен КН в силу коротких сроков кредитования.

Лето 2022 - масштабирование

Сделали/изменили:

- пересмотрели необходимость требования “редких” документов для госрегистрации залога и отказались от них в процессе;
- добавили множество подсказок на экранных формах для операторов, чтобы им не нужно было каждый раз обращаться к инструкциям;
- запустили оформление в онлайн-каналах.



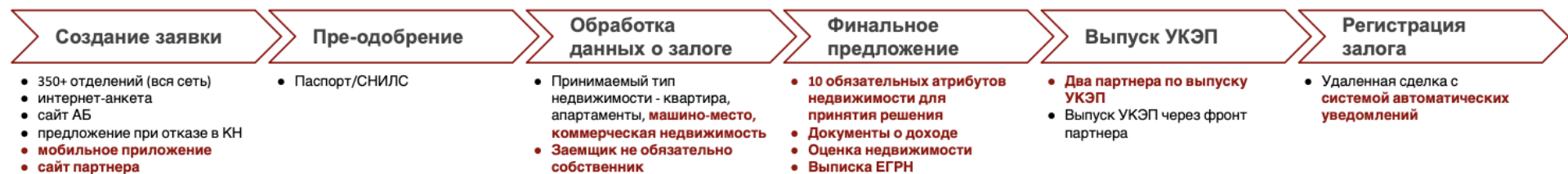
Выводы после раскатки:

- собрали фолиант обратной связи по процессу от сотрудников - масса ценного для оптимизации клиентского пути и работы оператора;
- необходимо критически оценить атрибутивную карту заявки - кажется, многие данные, унаследованные от “родительских” процессов избыточны;
- выявлен высокий спрос на кредит под типы недвижимости, отличные от квартиры - пора развивать продуктивное предложение;
- один партнер по выпуску УКЭП - высокий фактор риска;
- требуется выстроить новую карту коммуникаций с клиентом, для снятия вопросов.

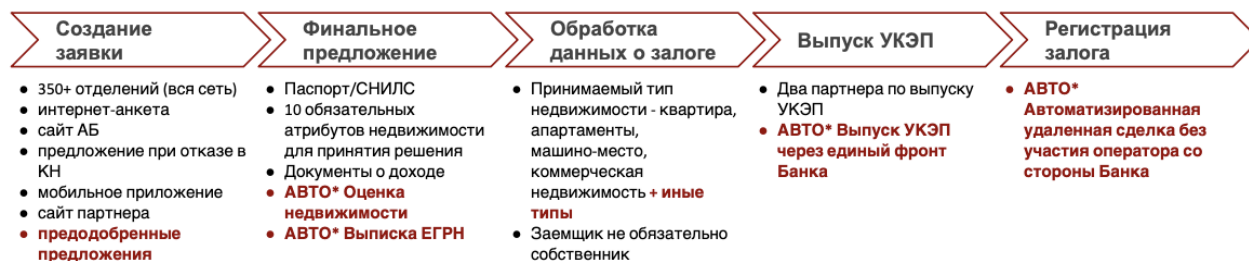
Осень/Зима 2022 - оптимизация процесса и формирование видения развития продукта

Сделали/изменили:

- добавили новые типы залогов - машиноместо и коммерческую недвижимость;
- оптимизировали атрибутивную карту заявки так, чтобы оператор работал с меньшим количеством данных;
- переработали статусную модель заявки в пользу сокращения количества шагов - 50% клиентов стали получать предварительное кредитное решение менее чем за 10 минут (на момент запуска весной доля таких была всего 20%);
- начали сотрудничать со вторым удостоверяющим центром для выпуска УКЭП и настроили для этого фронт-систему;
- стали обрабатывать заявки из мобильного приложения и сайта партнера;
- построили коммуникационную карту с клиентом (push, смс, звонки);
- реализовали возможность предоставлять в залог имущество третьих лиц (родственников).



Мы заходим в март 2023 с описанной выше конфигурацией процесса и продукта, планируя до конца года прийти к целевому решению:



*интеграция с партнерами для автоматизированного выполнения шагов процесса по запросу/получению оценки недвижимости, выписки ЕГРН, выпуску УКЭП и регистрации залога в РосРеестре.

Инновационность

Проект уникален своей совокупностью не уникальных в отдельности явлений.

Продукт не новый для рынка кредитования, но мы стремимся к реализации формулы “минимум действий и информации от клиента + максимум информации из открытых источников + оптимальное количество операций для сотрудников кредитного конвейера” = продукт, который мы строим, и у которого сейчас нет аналогов.

Инновационность для клиента заключается в простоте оформления - не нужно предоставлять в Банк никакие документы по недвижимости, оплачивать оценку и, в некоторых случаях, даже предоставлять справки о доходах - Банк сам обеспечит заявку необходимой информацией, получая ее из открытых источников с согласия клиента.

Создание стартапа внутри компании (проектной команды, стрима и т.п.) тоже не ново, но за счет допустимой автономности и компактности взаимодействия заказчиков (лидера стартапа и экспертов бизнеса) и команды разработки нам удалось за полгода получить результаты продаж, к которым другие игроки рынка шли больше двух лет.

С точки зрения управления проектом и его изменениями хочется отметить, благодаря использованию процессного подхода в разработке ПО, а также средств BPMN, команде удалось переопределить существующие кредитные процессы банка в новый для него продукт оптимально, наиболее полно, находясь в тесной связке с бизнесом.

Трудности

Трудности	Выводы
Безусловно, важность проекта для банка диктовала условия, при которых релиз MVP надо было выпустить в максимально	Запуск любого крупного проекта - это всегда высокий риск того, что что-то может пойти не по плану. Часть проектной команды на

<p>сжатые сроки. К сожалению, это привело к тому, что первую поданную заявку пришлось перезаводить около 7 раз из-за присутствующих багов и бизнес-ошибок.</p>	<p>момент внедрения была аллоцирована на отделения в которых проходил пилот, что позволило достаточно оперативно реагировать на возникающие сложности.</p>
<p>Несмотря на то, что весь процесс построен в ВРMS системе к моменту запуска оказалось, что системная документация практически не актуализировалась, так как постоянно менялись бизнес требования. Это привело к тому, что наиболее полное и актуальное описание процесса пришлось reverse engineer'ить (доставать из ВРMS) и восстанавливать документацию практически с нуля. Важно отметить, что при этом команде ни в коем случае нельзя было сбавлять темп, поэтому работы по восстановлению велись параллельно с доработкой продукта.</p>	<p>Документация важна не меньше кода.</p>
<p>Люди, ранее работавшие с классическими кредитами и ипотекой, на старте проекта не могли понять ключевые отличия нового продукта, что, безусловно, сказалось на адаптации продукта КНПЗ в отделении, а также на их мотивации предлагать КНПЗ клиентам (гораздо проще предложить клиенту старые устоявшиеся продукты, понятные в оформлении и обслуживании).</p>	<p>Каким бы красивым не выглядел бизнес процесс на бумаге, важно помнить, что по этому процессу ежедневно будут проходить люди, работать с ним. Фокус на клиентском пути, обратная связь от менеджеров/операторов о том, что можно улучшить или сделать удобнее - вот на что прежде всего должны обращать внимание команды, планирующие автоматизировать существующие бизнес-процессы в своих организациях.</p>
<p>“Все слишком просто”. Часть клиентов оказалась не готова к высокому уровню автоматизации процесса и, хотя многие организации/компании стремятся к переходу на полностью онлайн взаимодействие, остается множество потенциальных клиентов, которым важен физический контакт и осязаемые действия при оформлении кредита, особенно под залог.</p>	<p>Было разработано некоторое количество обучающих материалов для сотрудников сети и памятки для клиентов - что и на каком этапе происходит с заявкой. Это позволило повысить вовлеченность сотрудников и снять волнение клиентов.</p>

Результаты

Часть качественных результатов была освещена в блоке “Бизнес-процесс”, тут приведем числа.

Бизнес-результаты команды с момента запуска продукта в апреле 2022 до конца года:

1. Получено и обработано более 86000 заявок на кредит, соотношение отделений и онлайн канала 30/70%.
2. Выдано 2152 кредита, общей суммой около 8 млрд. рублей.
3. По итогам декабря 2022 года Альфа Банк вышел в топ 5 банков по объему выдач кредита наличными под залог недвижимости.

С точки зрения развития процесса от старта продаж до нынешнего момента, важные достижения:

1. Меняется тревожное восприятие клиентами залогового кредитования и формируется понимание о возможности использовать свою недвижимость как инструмент получения средств на более выгодных условиях.
2. 3000+ сотрудников сети Альфа Банка комфортно работают с заявкой КНПЗ.
3. Результаты работы команды за 2022 год были высоко оценены руководством Альфа Банка и в данный момент рассматривается решение о превращении стартапа в полноценное направление бизнеса.

Информационные технологии

С точки зрения технологий, в Альфа банке уже давно развит и применяется процессный подход к разработке программного обеспечения. В банке существует большое число систем класса WPMS, поддерживающих разные направления бизнеса (розничный блок, массовый и средний бизнес и т.д.).

Конкретно в нашем случае MVP был запущен на системе FLECS, построенный на платформе Pega 6.3 - WPMS системы от компании Pega Systems, каждый год занимающая ключевые строчки в рейтингах процессных платформ. Тем не менее, уже в этом году планируется миграция процесса в новую систему на платформе Camunda. Смена инструмента обусловлена прежде всего трендом на импортозамещение технологий и обеспечение бесперебойной работы бизнеса. В данный момент идёт проработка бизнес требований и предварительный анализ для бесшовного перехода на новый стек технологий.