

05 февраля 2021

Борис Шелекасов, «ВТБ Лизинг»: «Лизинг в цифре: как технологии меняют отрасль»

Если для современного банка дистанционная работа с розничными и корпоративными клиентами – обычное дело, то для лизинговой компании это пока в новинку. По уровню цифровизации сфера, скорее, догоняет банковский сегмент: новые технологии здесь интенсивно внедряются, но пока еще не становятся массовыми и стандартными для работы. Борис Шелекасов, директор по ИТ ВТБ Лизинг, рассказал о целенаправленной диджитализации подхода к работе: повышении гибкости, удаленной работе и создании первого в России сервиса электронного лизинга.

Мир в онлайн – и бизнес тоже

Еще до того, как весь мир массово перешел на удаленку, в нашей компании уже были все необходимые инструменты для дистанционной работы. Они применялись штучно только в исключительных случаях: к примеру, сотрудниками, которые не могут систематически появляться в офисе из-за командировок. Наши ИТ-мощности не были рассчитаны на массовое использование подобных решений, поэтому молниеносный переход на дистанционный режим работы стал для нас очень интересным вызовом.



С точки зрения инфраструктуры нам удалось перевести почти 100% сотрудников на удаленку всего за 2 недели. Делали это поэтапно. В первые дни на дистанционную работу ушла первая сотня самых критичных бизнес-пользователей, за ними – все остальные. Для этого мы существенно перестроили ИТ-инфраструктуру компании, добавили новые серверы, закупили оргтехнику и ноутбуки для тех, у кого их не было дома, и сделали это довольно оперативно.

Конечно, в самом начале объявленного режима самоизоляции были трудности, и не всё сразу заработало быстро. Но мы выстроили достаточно комфортную работу для всех. Более того, решения, которые мы запустили еще в первую волну, прекрасно работают и сейчас, когда многие сотрудники вновь были вынуждены вернуться на удаленку.

В период первой волны пандемии наша компания поддержала малый бизнес и те компании, которые испытывали финансовые проблемы от ограничительных мер. Мы предоставили своим клиентам «лизинговые каникулы», реструктуризацию лизинговых контрактов и графиков платежей, а наш департамент в течение 2-3 недель доработал систему, чтобы оказывать эту услугу автоматизированно по всей России. Чтобы клиенты могли подписать дополнительные соглашения к лизинговому договору дистанционно, мы доработали уже имеющееся решение, подключенное к оператору электронного документооборота. В начале мая услуга была массово доступна, и все, кто обратился к нам за реструктуризацией, смогли ее получить удаленно. Этой возможностью воспользовались более 1,3 тысяч клиентов.

Сейчас удаленная работа уже не кажется чем-то из области фантастики. Более того, для многих сотрудников такой формат даже эффективнее, чем присутствие в офисе. Такой результат ускорил внедрение так называемого «мобильного офиса» в компании. В пилотном проекте приняли участие несколько департаментов в Москве, а это около 300 человек. Мы планируем, что в 2021 году переведем до тысячи сотрудников на мобильный режим – они будут появляться в офисе не каждый день, а, например, раз в неделю.

Реализация этой идеи – это не только построение инфраструктуры виртуальных рабочих столов (VDI), терминального доступа, VPN и прочее. Это переоборудование офисных пространств, пересчет и перепланировка рабочих мест в офисе, организация бронирования этих мест по принципу коворкинга. И, разумеется, обеспечение цифрового взаимодействия с клиентами по всем каналам коммуникации.

Электронный лизинг как новый стандарт

На фоне всеобщей цифровизации мы запустили проект электронного лизинга – постепенного перехода к бесконтактному онлайн-взаимодействию с клиентом. С помощью мобильного приложения или личного кабинета на сайте человек подбирает подходящее транспортное средство в лизинг из тех, что есть в наличии у поставщика, и сразу получает несколько вариантов расчета предварительного коммерческого предложения. Без визита к нам офис, через цифровые каналы взаимодействия. Далее клиент проходит дистанционную идентификацию одним из доступных способов – с помощью электронной цифровой подписи или через портал госуслуг. Пока компания принимает окончательное решение по параметрам лизинговой сделки,

предмет лизинга бронируется на складе поставщика. И когда клиент дистанционно подписывает все необходимые документы и проводит авансовый платеж, всё готово: он может забрать автомобиль самостоятельно или заказать доставку. И в этот момент будет происходить единственный личный контакт с человеком. Всё дальнейшее обслуживание, вопросы по платежам, сервисам и страховке также будут происходить через личный кабинет.

К реализации этого проекта мы подходим поэтапно, тестируя каждый этап customer journey, который вкладываем в этот бизнес-процесс. Планируем запустить новый сервис в минимальной реализации (MVP) в течение 2021 года, а завершить переход на новую платформу рассчитываем в течение 2-3 лет. Безусловно, эта платформа будет модифицироваться. Опираясь на первые результаты работы и обратную связь от наших клиентов, мы будем корректировать направление нашего движения, реагировать на запросы рынка, технологические возможности и потенциал поставщиков данных. Кроме того, что этот проект сделает лизинг более удобным для наших клиентов, он поможет существенно расширить воронку продаж и повысить удовлетворенность потребителей сервисом.

Идеальная ИТ-команда для реализации проектов

Довольно долго наша компания сильно зависела от ИТ-подрядчиков, которые создавали и внедряли системы. У такого подхода, с одной стороны, есть существенный плюс – возможность получить готовое ИТ-решение от партнера, который владеет экспертизой и создает аналогичные продукты быстро. Разработать эффективную систему промышленного масштаба своими

силами не просто.

Для запуска серьезных проектов и внедрения жизненно важных систем – это необходимость. Подобным образом мы [внедрили CRM для автолизинга](#), многие другие проекты внедрялись по тому же принципу. Создание смешанных команд, состоящих из внешних подрядчиков и собственных сотрудников, – это основной тренд не только в финансовой отрасли.

В подрядчиках мы ищем не только технологическую подкованность, для нас важнее понимание бизнес-процессов и экспертиза в лизинговой отрасли. К примеру, лизинговый калькулятор сильно отличается от близких по своей идее кредитного и ипотечного калькуляторов. Поэтому, когда мы его разрабатывали, особую роль при выборе подрядчика играло наличие в команде бизнес-аналитиков, которые понимают специфику задачи, знают, как рассчитываются лизинговые платежи, от чего они зависят, и какие есть параметры, связанные с продуктом и рынком. Благодаря этому компания получает действительно качественно реализованное и уникальное ИТ-решение, которое в дальнейшем обеспечит конкурентные преимущества.

Однако нельзя всё отдавать на аутсорсинг. У такого подхода есть и обратная сторона медали: если не соблюсти определенную меру, компания лишится внутренней экспертизы. В какой-то момент бизнес станет сильно зависимым от подрядчика, а внутри не останется технологического блока – людей, которые бы детально и полно понимали, как работают те или иные системы. Это чревато снижением понимания бизнес-процессов и знаний внутри компании в целом.

На наш взгляд, наилучшее соотношение внешней и внутренней команд – в пропорции 60% на 40%, а лучше 50% на 50%. Направления, которые наиболее важны для достижения конкурентных преимуществ, например, управление рисками и безопасностью, требуют максимально оперативных изменений и иногда содержат в себе «чувствительные» разработки, которые не хотелось бы делать доступными рынку. Поэтому доля внутренней экспертизы и вовсе должна приближаться к 100% – то есть полностью разрабатываться и поддерживаться внутренними ресурсами компании. Мы к этим показателям стремимся: наращиваем собственную экспертизу, нанимаем в штат ИТ-специалистов по всем ключевым модулям.

Об инновациях в лизинге

Мы пробуем разные технологии. К примеру, этой осенью наше HR-подразделение внедрило новый формат обучения менеджеров направления автолизинга. С помощью технологий виртуальной реальности (VR), моделирующих типичные ситуации взаимодействия с клиентом, сотрудники оттачивают навыки продаж, чтобы в моменте корректировать свою модель поведения, получая реакции на слова и действия. Да, это довольно интересно и прогрессивно, очень любопытный инструмент для развития человеческого капитала.

Нам интересна и роботизация процессов, даже было несколько попыток внедрить эту технологию в компании. Однако нам пока не удалось выявить, в каких задачах применение RPA было бы полностью оправдано, хотя потенциал в оптимизации рабочих процессов с помощью роботизации достаточно высокий.



Не все технологии, находящиеся на пике популярности, «выстреливают», особенно в лизинговой отрасли. Например, блокчейн, который пару лет назад воспринимался как крайне перспективная технология, сейчас прошел эту петлю «хайпа». У меня остаются большие сомнения, что он действительно будет широко использоваться. В определенном объеме, конечно, будет, но перевернуть мир и процессы в нём он не сможет.

Есть ощущение, что предиктивные способности алгоритмов, которые получают современными математическими средствами, также бывают несколько переоценены. Безусловно, эта технология очень перспективная, она активно развивается. Но, на мой взгляд, она должна пройти определенное развитие, чтобы действительно начать давать нужный и точный эффект.

Источник: CFO Russia