05 ноября 2015

IT-решения для лизинговой компании

Заместитель генерального директора «CARCADE Лизинг» Олег Заглядин рассказал, как строится бизнес компании «CARCADE Лизинг», какое место в работе и развитии компании занимают ИТ-решения, а также поделился информацией о том, как шел проект по внедрению CRM-системы, как сотрудники восприняли новую схему работы и каких результатов удалось добиться.

— Олег, расскажите, как в компании строится работа с клиентами? Что представляет собой структура продаж «CARCADE Лизинг»?

— Основной источник новых клиентов в автолизинге, который является нашей специализацией, — это автосалоны. В точках продаж в салонах работают консультанты, которые взаимодействуют с посетителями автосалонов и доводят лизинговые сделки до стадии заключения. После того как договор заключен, клиенты переходят в ведение центрального офиса и обслуживаются уже непосредственно главным офисом в Москве, а не филиалом.

Взаимодействие с клиентами ведется в том числе и через альтернативные каналы коммуникаций, в частности интернет-канал, в последнее время набирающий большие обороты на нашей практике.

Работая с клиентами, сейчас мы четко понимаем, что лизинговый монопродукт становится непривлекательным. И на рынке уже присутствуют крупные окологосударственные лизинговые организации, которые имеют возможность предлагать услуги по более низким ценам. Именно поэтому мы фокусируемся на усилении наших конкурентных преимуществ. Прежде всего, это качество сервиса, в том числе и на уровне первичной продажи. Мы максимально оперативно отвечаем на запросы, готовы профинансировать клиента при наличии минимального количества документов, быстро выдаем автомобиль из салона и так далее.

— Как бы вы охарактеризовали состояние лизингового рынка в контексте нынешней экономической ситуации?

— В условиях непростой экономической ситуации, сложившейся в России, имеется тенденция некоторого спада продаж. Однако при этом сама доля лизинга за последнее время получила определенный прирост. Это произошло за счет того, что по сравнению с прошлым годом доля лизинга не уменьшилась, в отличие от продаж. И дополнительно сократившаяся в нынешних условиях доля автокредитов «перетекла» именно в лизинг.

Думаю, что никого не удивлю, если констатирую некоторое беспокойство со стороны банков, выражающееся в значительном повышении процентных ставок. В этой связи нам пришлось оптимизировать собственные ресурсы для сохранения необходимых нам денежных средств. Естественно, что среди клиентов также витают беспокойные настроения. Поскольку мы очень ориентированы на наших заказчиков, мы успели подготовиться и запустили новый продукт «лизинговые каникулы» — специальную систему

реструктуризации задолженностей, дающую возможность клиенту не только реструктурировать график выплат, но и делать «передышки» в платежах: исходя из потребностей клиентов, процесс может замораживаться на один-два месяца. Еще одно нововведение, пусть напрямую и не связанное с кризисом, касается совместной программы, реализованной в «Carcade Лизинг» при поддержке инициативы Минпромторга по запуску программы поддержки лизинга. Теперь нам возвращается 10 % от стоимости всех автомобилей, произведенных в России, а мы, в свою очередь, на эти же 10 % уменьшаем платеж клиента.

Если говорить в целом, то, на мой взгляд, основным трендом лизинга, независимо от внешнеэкономических условий, является наличие большого поля для развития текущего рынка и для роста его игроков —и на этом поле сейчас активно работает «Carcade Лизинг».

— На ваш взгляд, произошли ли значимые изменения в принципах и технологиях работы с клиентами на рынке лизинга в последнее время? Может быть, изменилось поведение клиентов?

— Я бы сказал, что в целом клиенты стали более грамотными в финансовом плане. Пришло понимание структуры лизинга и его преимуществ, понимание того, из чего складываются лизинговые платежи и желание получить больший спектр услуг с меньшими затратами. Связано это с тем, что рынок лизинга активно развивается, расширяется конкурентная среда, поэтому повышается осведомленность клиента. Не последнюю роль в изменении отношения клиентов к лизингу сыграл и кризис, после которого клиенты стали внимательнее считать деньги и более взвешенно принимать решения.

— Какую роль информационные технологии в целом играют в бизнесе «CARCADE Лизинг»? Из чего состоит ИТ-инфраструктура компании на данный момент?

— Во-первых, мы ориентированы на систематический прирост эффективности за счет автоматизации рутинных операций. Во-вторых, расцениваем информационные технологии как ресурс для бизнеса, который будет доступен в любой момент и в том объеме, в котором это нужно бизнесу. На этих двух направлениях сосредоточено развитие ИТ в CARCADE, и, на мой взгляд, развиваясь именно в таком ключе, они являются наиболее надежным подспорьем для эффективного продвижения бизнеса.

ИТ-инфраструктуру «CARCADE Лизинг» составляет комплекс систем: электронный архив на базе **Microsoft SharePoint**, CRM-система на платформе **Microsoft Dynamics CRM**, настроена система электронного документооборота, работает функция Service Desk. Телефония и внутренние коммуникации «CARCADE Лизинг» реализованы на базе Cisco.

— Как возникла необходимость внедрения CRM-решения?

— К тому моменту, когда мы приняли решение о внедрении CRM, в «CARCADE Лизинг» уже довольно активно использовались системы для автоматизации других ключевых бизнес-процессов. Так, наша компания первая в лизинговом секторе автоматизировала процесс ведения бухгалтерского учета на базе SAP.

Поскольку у нас были глобальные планы по развитию ИТ-инфраструктуры, уже тогда мы задумались о необходимости внедрения CRM-решения, хотя в

целом осведомленность о данной практике в России в те годы была крайне мала. Значение и важность CRM-системы были очевидны: одним из основных принципов работы CARCADE является и всегда являлась клиентоориентированность, обеспечение максимально качественного, удобного и надежного сервиса. Несмотря на то что кризис немного притормозил наши планы по внедрению CRM-системы, в 2008 г. мы продолжили развитие проекта по развертыванию ERP (проект закончился в 2010 г.). К тому моменту мы определились с необходимостью использования CRM-системы в CARCADE, так как обладали более подробной информацией о возможностях решения и окончательно убедились в том, что CRM станет весьма эффективным инструментом для повышения качества обслуживания клиентов и, как следствие, уровня их удовлетворенности.

— Какие технологические платформы рассматривались и почему в итоге выбор был сделан в пользу решения от Microsoft?

— У нас был большой опыт работы с решениями на базе SAP, кроме того, уже были приобретены лицензии, поэтому изначально планировалось создание CRM-системы именно на SAP. Однако после кризиса мы переосмыслили свой выбор, и в итоге решили отказаться от этой платформы в силу довольно скромной экспертизы интеграторов по внедрению продукта на российском рынке.

В качестве базы для решения мы рассматривали множество других платформ: Oracle, Microsoft, Salesforce. В конечном счете выбор был сделан в пользу Microsoft Dynamics CRM — продукта, широта функциональности которого максимально соответствовала нашим целям и задачам. Также роль в

выборе платформы сыграли относительно выгодные условия внедрения и консалтинга, гибкость реализуемого на данной базе решения, а также большое количество представленных на российском рынке компаний с аналогичным внедренным продуктом.

— Расскажите, как проходил проект по внедрению CRM-системы?

— Была создана команда, состоявшая из консультантов, менеджеров и кураторов проекта. Формировалась она по классической схеме: был согласован устав проекта, прописана ответственность со стороны собственника процесса, приглашен внешний бизнес-аналитик, отвечающий за создание и оценку бизнес-процесса. Было составлено описание проекта, прописана ответственность собственника за необходимый уровень обеспечиваемых экспертов и ресурсов.

Для пилотного проекта был выбран офис в Нижнем Новгороде. В данном случае мы решили перестраховаться — не хотелось с ходу подвергать риску центральную схему продаж, и поэтому для начала мы решили модернизировать процесс продаж в региональном офисе.

Мы находились не в той ситуации, в которой бы требовалась единовременная и кардинальная смена всего процесса, потребность в которой перекрывала бы убытки в период восстановления. В данном случае CARCADE использовала следующую модель: мы берем лучшие практики по результатам пилотного проекта и постепенно начинаем точечно воплощать их в сердцевине бизнеса.

В качестве исполнителя мы выбрали «КОРУС Консалтинг» — системного интегратора, у которого был большой опыт реализации проектов на базе решений Microsoft. Надо сказать, что это был вообще первый случай **внедрения Microsoft Dynamics CRM в лизинговой компании** в России. Однако, несмотря на сложность проекта, обе компании получили преимущества: мы в «CARCADE Лизинг» получили решение, которое активно развиваем, «КОРУС Консалтинг» же получил опыт крупного CRM-проекта в лизинге и готовый продукт для лизинговых компаний, который теперь имеет возможность предлагать для тематических заказчиков. На сегодняшний день «CARCADE Лизинг» развивает внедренное решение силами своих специалистов, «КОРУС Консалтинг» же работает над возможностями дальнейшей модернизации типовой функциональности системы.

— Как восприняли переход на новую схему работы сотрудники CARCADE?

— На мой взгляд, очень важно правильно выстроить позиционирование перехода на новую систему. К сожалению, сейчас довольно распространенный является ситуация, когда в компании внедряется решение, но сотрудники, привыкшие к старым инструментам, продолжают пользоваться исключительно ими, даже если для них очевиден факт их неудобства. Обычно в таких случаях картина видится следующим образом: «это все, конечно, новое, модное и функциональное, но мудреное и малопонятное», что, естественно, ни к чему хорошему не приводит и энтузиазма по поводу перехода на новую систему не прибавляет. В результате — выброшенные деньги на проект и стагнация бизнес-процессов.

В «CARCADE Лизинг» же изначально была выстроена особая политика отношения к внедрению системы в компании: мы практически ничего не меняем, только улучшаем и модернизируем. При этом мы были максимально открыты для сотрудников и старались слышать и принимать мнения сотрудников. При запуске системы в эксплуатацию люди в режиме реального времени взаимодействовали между собой, открыто обсуждали проблемы на совещаниях, различные стороны слышали мнения друг друга. Множество вопросов и предложений относительно новой системы было учтено еще в начале использования CRM.

Поскольку нашей целью не было внедрение слишком глобального решения, мы намеренно убрали из типовой функциональности некоторые теоретически важные опции. Например, на первом этапе использования CRM функциональность заполнения информации о клиенте была реализована не в полной мере. Тем не менее у сотрудника, который раньше многие данные не заполнял вообще, поскольку вел информацию в MS Excel, notepad и т. п., новая система не вызвала отторжения — на него не «накинулся» шквал новых функций, инструментов, не испугал серьезный интерфейс с обширным меню.

Мы постепенно развиваем систему: недавно сделали обязательной процедуру ведения всех полей, контрольных точек. Такая последовательность в действиях к тому же позволяет сделать процедуру ведения информации более безопасной для компании, и при этом более интуитивно понятной и простой для пользователя. Процедура создания и усовершенствования бизнес-процесса понятна и прозрачна для каждого сотрудника отдела продаж, и, как следствие, повышается доверие, желание использовать новую систему и демонстрировать с ее помощью еще более значимые результаты.

— Как вы оцениваете эффективность внедрения CRM-системы? Есть ли какие-то количественные показатели эффективности, которые можно озвучить?

— О результатах внедрения сам за себя говорит тот факт, что люди начали работать в новой системе, а бизнес при этом в целом не просел, как периодически случается в аналогичных ситуациях. Был запущен необходимый минимум функциональности, который бы побуждал сотрудников работать с ним и не вызывал отторжения — работать в рамках привычного бизнес-процесса, но с определенными новшествами.

С точки зрения эффективности можно говорить о приросте объемов продаж ряда наших продуктов, некоторые из которых в принципе получили возможность воплощения только после внедрения системы. О конкретных показателях по результатам использования системы говорить пока рано, но можно четко выделить ряд положительных отличий ситуации «после» от ситуации «до»: появилась возможность сегментации клиентов, компания запустила систему в большей сети, не потеряв уровень продаж, у сотрудников появилось понимание того, что новая система отчетности дает больше информации. Нам также удалось существенно сократить затрачиваемые трудовые ресурсы и время на процедуру утверждения лизинговой сделки.

Кроме того, CRM-система позволяет добиваться повышения прозрачности реализации лизинговой сделки за счет наличия всех документов в одной системе, доступа к отчетам и воронке продаж и т. д. Эти возможности существенно облегчают жизнь сотрудникам при работе с клиентами,

позволяют ускорить процесс обработки заявок, заключения сделок — как следствие, увеличивается количество и качество обслуженных клиентов при уменьшении процессных трудозатрат. При этом «CARCADE Лизинг» сохранила темпы быстрого роста — на активно растущем рынке мы удерживаем прежнюю долю, занимаемую на рынке лизинга автотранспорта.

— Как развивалась CRM-система?

— Со времени внедрения функциональность системы существенно расширилась, были автоматизированы множество новых сервисов. Перечислю лишь некоторые из них.

На текущий момент мы успели полностью замкнуть в CRM процесс управления сделками — заключение договора лизинга с клиентом по определенным программам может совершаться всего за три часа: в системе полностью реализована функциональная возможность проверки, формирования, печати договора, дальше клиент уже может вносить первый платеж. В CRM были переведены все процессы взаимодействия с поставщиками и контрагентами «CARCADE Лизинг». На данный момент мы работаем над крупным проектом по управлению работой с воронкой продаж — мы не хотим ограничиваться простыми отчетами, а планируем создать серьезный инструмент, который позволяет управлять не только циклом сделки, но и эффективностью всего комплекса CRM-операций в системе. Мы также интегрировали CRM-систему с колл-центром и теперь фиксируем входящие и исходящие звонки с первой до последней минуты. В этом направлении мы реализовываем опцию оценки качества обслуживания клиента — казалось бы, стандартная вещь, однако пока еще ни в одной

лизинговой компании подобного нет.

Хочу отметить серьезную проработку в CRM наших консультационных услуг. Помимо базовых сопутствующих сервисов, мы проводим для клиента консультации по юридическим и бухгалтерским вопросам — у нас есть отдельный консультационный штат специалистов, которых мы при необходимости можем предоставить в распоряжение малого и среднего бизнеса. Данный сервис — один из наших бизнес-ноу-хау, укладывающийся в концепцию «Больше, чем лизинг».

Еще один пример — автоматизация в CRM сервиса, предоставляющего клиенту возможность переоформить лизинг на физическое лицо. Эта услуга актуальна в ситуации, когда руководство компании берет своим сотрудникам в лизинг автомобили, но позже распадается, например, в результате банкротства, однако бывшие сотрудники хотят оставить себе арендованные машины. Этот бизнес-процесс полностью автоматизирован в **Microsoft Dynamics CRM**, и на данный момент мы с ним активно работаем.

Ключевым моментом также считаю глубокую интеграцию Microsoft Dynamics CRM с нашей учетной системой на базе SAP: сейчас мы можем создавать договоры в CRM и направлять их в учетную систему, и наоборот, выгружать в CRM всю имеющуюся информацию по клиенту, счет-фактуры и т. д. Появилась возможность отправлять счета-фактуры и заказные письма клиентам из системы — им также приходит соответствующее смс-уведомление. В рамках смс-сервисов у нас сейчас реализованы и уведомления по долгам, о предстоящих платежах, все интегрировано с личным кабинетом.

Я хотел бы отметить важный фактор, который позволяет нам активно развивать нашу CRM, — это то, что с момента появления системы мы успели научиться на профессиональном уровне управлять проектами, благодаря чему теперь при необходимости имеем возможность оперативно и без какого-либо ущерба запускать изменения в проекте. Сейчас для реализации этих операций выделена отдельная бизнес-единица, группа специалистов, выросших из бизнес-аналитиков, имеющих глубокую экспертизу управления проектами и знающих реализацию бизнес-процессов в CRM-системе. Эти три характеристики в комплексе дают нам серьезное конкурентное преимущество.

Сегодня можно с уверенностью сказать, что CRM-система стала опорным скелетом компании — она пронизывает всю компанию, и на нее завязаны все наши ключевые бизнес-процессы. Тем не менее нам все еще есть куда двигаться, мы продолжаем убирать шероховатости и развивать функциональность.

— Каковы ваши дальнейшие планы по развитию системы?

— На данном этапе в CRM автоматизированы все наши ключевые бизнес-процессы, кроме операций по отслеживанию операционных рисков — качественной проверки документов, пришедших в головной офис из филиалов, этот процесс мы пока не успели провести в системе, но уже составили чек-лист.

Мы активно занимаемся переводом бэк-офиса в нижегородское подразделение — там сосредоточено подразделение обработки входящих и исходящих данных, операционных процессов, юридического сопровождения

лизинговых сделок.

Сейчас ведется работа по части автоматизации в CRM бизнес-процессов по работе с задолженностями. С момента запуска мы сильно доработали функциональность, например, централизовали хранение всей истории по задолженностям. Мы также работаем с переводом отчетных документов в электронный вид, в частности счетов-фактур. Для нас это актуально, тем более с учетом нынешнего повсеместного использования ЭЦП компаниями, работающими по НДС.

В ближайших планах — автоматизация процессов в части получения нотификаций о штрафах в режиме онлайн с последующей интеграцией с CRM-системой, а также полный перевод в систему всех наших маркетинговых процессов. В рамках дальнейшего развития мы собираемся смотреть в сторону лизинга физических лиц и операционного лизинга — сейчас в России данное направление только начинает развиваться, и мы планируем его популяризировать.

Материал опубликован в журнале «Лизинг.Технологии бизнеса», №10\2015

PDF-версия статьи