

# Леонид ДУЛЕНКОВ, МФК «Экофинанс»: «Кризис только подчеркнул сплоченность нашей команды»

Текст: Станислав Комаров



Было слишком много вопросов, на которые ни у кого не было ответа. Мы решали задачи постепенно, одну за другой – и одним из первых приоритетов был переход на удаленную работу.

## КАК УДАЛЕНКА СТАЛА НАШЕЙ НОВОЙ НОРМОЙ

Большая часть команды «Экофинанс» встретила перемены без стресса, многие наши сотрудники и до этого работали удаленно несколько дней в месяц. Конечно, нам пришлось перестраиваться централизованно и очень оперативно: налаживать новые процессы, обеспечивать штат всем необходимым, чтобы максимально гладко перейти в новый формат.

В компании работает более 200 человек, географически они находятся в разных регионах России: это ИТ-специалисты, юристы, маркетологи, а также специалисты колл-центров, обслуживающие клиентов по телефону. К слову, на сегодняшний день у компании более 70 000 активных клиентов на всей территории России – от Калининграда до Владивостока. Для того, чтобы полностью перевести весь штат на удаленку, нам потребовалось полторы недели.

Операционные специалисты предоставили каждому сотруднику все необходимые технологические решения и ресурсы для того, чтобы карантин никак не повлиял на работу компании. Отчасти нам удалось быстро сменить формат работы благодаря тому, что мы и раньше работали в режиме, который подразумевает дистанционную

**В целом, рынок микрофинансирования продолжает медленно и постепенно восстанавливаться от кризиса. Предприняв ряд мер, компании продолжают искать новые решения для того, чтобы сохранить и улучшить свои рыночные позиции. Леонид ДУЛЕНКОВ, генеральный директор ООО МФК «Экофинанс», одной из крупнейших микрофинансовых компаний в России, рассказывает NBJ о том, как компания работала во время пандемии, и как ее команде удалось подстроить свою бизнес-модель под новые условия.**

Для начала отмечу, что кризис не застал нас врасплох: «Экофинанс» является частью международной группы компаний, и мы внимательно следили за тем, как другие наши коллеги реагируют на карантин, какие меры принимают, и уже заблаговременно понимали, что нас ждет удаленный режим работы. Но, даже учитывая международный опыт,

я должен сказать, что ситуация с пандемией для нас все равно была весьма напряженной. Не было ясности в том, на какое время ввели карантин, будут ли наш регулятор принимать какие-то меры для поддержки микрофинансового сектора, будут ли введены меры по отношению к клиентам, которые столкнулись с финансовыми трудностями.

работу до 50% сотрудников компании, но для многих сотрудников удаленка – это что-то новое, поэтому мы проводили внутренний опрос с целью понимания, насколько людям комфортно работать из дома.

71% работников нашей компании считает, что у них есть абсолютно все для успешной работы из дома, а 67% сотрудников физически комфортно работать вне офиса. Те, кому удаленка пришлась не по душе, перечислили по этому поводу несколько причин: отсутствие удобного рабочего места, технические проблемы с домашним интернетом, отсутствие возможности выпить вкусный кофе в любимой кофейне, а также бытовые условия, которые мешают сконцентрироваться на работе. Более 50% участников опроса ответили, что в целом им нравится работать дома, и при этом чуть более 40% респондентов отметили, что их эффективность на удаленке даже возросла.

### ИСПОЛЬЗОВАТЬ СИТУАЦИЮ В СВОЮ ПОЛЬЗУ

Давно известно, что кризис – это возможность для роста. Мы в «Экофинанс» решили воспользоваться ситуацией и улучшить систему обслуживания клиентов, запустив пилотный проект по удаленной работе в регионах. Разработали полный цикл управления персоналом и удаленной поддержки на базе нашего ПО таким образом, что наш сотрудник колл-центра может работать из любой точки России и иметь при этом свободный и удобный доступ к рабочему месту оператора. Все функции можно выполнять из дома, при этом работу контролирует супервайзер, который оказывает поддержку и консультирует сотрудника 24/7. Все, что нужно для такого формата работы – подключение к интернету и наушники. Мы запустили этот пилот в трех регионах России, наняли новых менеджеров по работе с клиентами, и он уже дает первые плоды, демонстрируя, что и из дома можно эффективно вести бизнес. Расширяя сеть колл-центров, мы в дальнейшем сможем масштабировать колл-хабы в регионах, вместо

## МЫ СУМЕЛИ ПРОВЕСТИ ДОСТАТОЧНО СИЛЬНУЮ ОПТИМИЗАЦИЮ ОПЕРАЦИОННОЙ И ЗАТРАТНОЙ ЧАСТИ, СНИЗИВ РАСХОДЫ ОТ 20 ДО 30% ПО РАЗНЫМ НАПРАВЛЕНИЯМ, И ПРИ ЭТОМ СОХРАНИЛИ ВСЕ РАБОЧИЕ МЕСТА В КОМПАНИИ

того, чтобы все делать централизованно из одной точки. Мы становимся более гибкими и адаптированными к любым реалиям рынка. И сегодня, проработав из дома уже несколько месяцев, мы понимаем, что «работа из дома» – это формат, который войдет в наш бизнес надолго.

### КАК МЕНЯЛАСЬ НАША БИЗНЕС-МОДЕЛЬ В ПЕРИОД ПАНДЕМИИ

В России мы работаем под брендом CreditPlus – это один из крупнейших онлайн-сервисов потребительского кредитования. Когда бизнес начали закрывать на карантин, мы четко понимали, что снизится не только покупательская активность, но и платежеспособность. Поэтому нам пришлось провести достаточно серьезную оптимизацию процессов, а также адаптировать продуктовую линейку под ситуацию. Мы стали временно фокусироваться на краткосрочных займах, а также пересмотрели многие процессы: от маркетинга до риск-вой политики.

Для удержания высокого качества портфеля, мы ввели 100% андеррайтинг проверку на первом цикле и дополнительную проверку на повторных. Такой выборочный подход к выдаче займов хоть и ограничил объем продаж, но при этом позволил удержать новых клиентов на приемлемом уровне риска.

Мы также более глубоко внедрили стратегию RTI для расчета максимальной нагрузки на клиентов, в зависимости от текущей кредитной нагрузки и доходов заемщиков. В результате, средний чек в «Экофинанс» был снижен по всем группам клиентов, что помогло нам улучшить качество возврата выданных займов.

Мы стали пересматривать каналы привлечения и рисковую политику. Стоит отметить, что наш маркетинг и отдел управления рисками в кризисный период работали максимально эффективно и сплоченно. Синергия этих двух отделов помогла нам увеличить конверсию и хорошо справиться со сложностями. Тандем этих двух команд – сработал на отлично.

Мы также много работали с клиентами, которые столкнулись с финансовыми сложностями из-за пандемии. Мы соблюли все требования регулятора по работе с кредитными каникулами, внедрили их за несколько дней, и клиенты успешно пользуются ими по необходимости. Мы расширили внутренние программы реструктуризации займа, разработали дополнительные программы поддержки клиентов с глубокой просрочкой и клиентов с перспективой выхода на просрочку.

Уже с начала мая мы наблюдаем значительное улучшение всех показателей и, сохраняя наиболее удачные наши нововведения, активно наращиваем объемы выдачи, чтобы вернуться на докризисный уровень.

Было проделано много работы, и надо признаться, что это был непростой опыт. Я уверен, что мы извлекли из него много уроков, но одним показателем я особенно доволен. Мы сумели провести достаточно сильную оптимизацию операционной и затратной части, снизив расходы от 20 до 30% по разным направлениям, и при этом сохранили все рабочие места в «Экофинанс». Наша команда – лучшая на рынке, и ее сплоченная работа в кризис еще раз это подчеркивает. **NBJ**