shtyzart@shtyzart.ru

Управленческий консалтинг для микрофинансовой компании “До Зарплаты”

Годы: 2012-2016
Задача: Управленческий консалтинг, стратегическое коммерческое развитие, операционное управление
Заказчик: МФО “ДЗП-Центр”

Я познакомился с собственниками микрофинансовой компании “До Зарплаты” в 2012 году, и первая задача стояла как поиск хорошего операционного директора для развития нового на тот момент направления их деятельности: потребительского микрокредитования.

До зарплаты
микрофинансовая организация

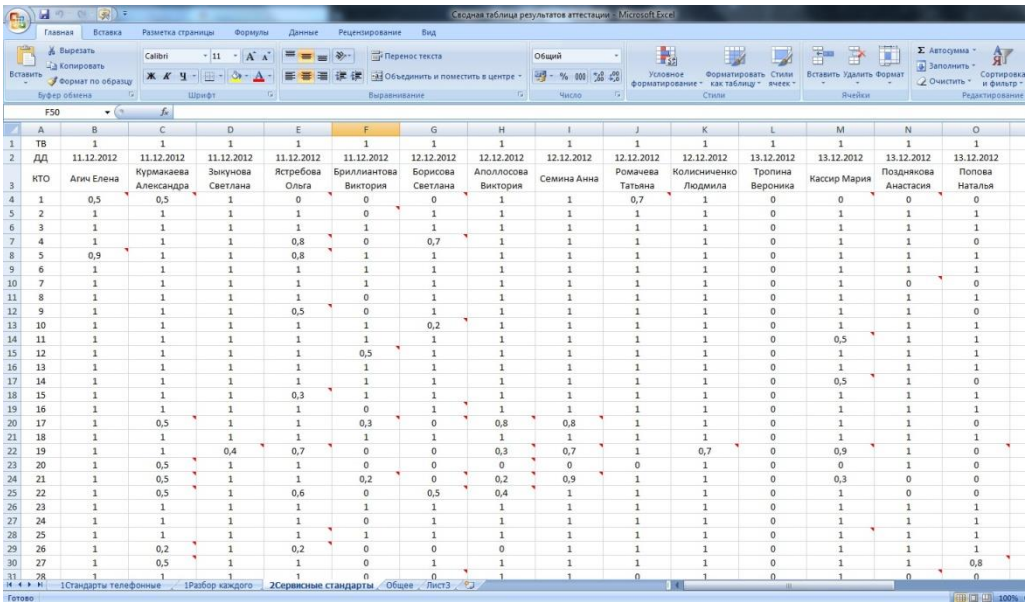
Я в течение нескольких недель искал подходящего человека для этой роли через свои бизнес связи, но никого не найдя, в качестве компенсации потраченного времени предложил свою помощь в области управленческого консалтинга.
Так и началась история, в которой при моём участии компания выросла более чем в 25 раз за 4 года.

На момент начала нашего сотрудничества МФО “До Зарплаты” представляла из себя 3 офиса и штат около 15 человек.

Собственники поставили амбициозную задачу: сделать компанию лидером своего сегмента в СЗФО, а потом расширять географию присутствия на всю Россию.

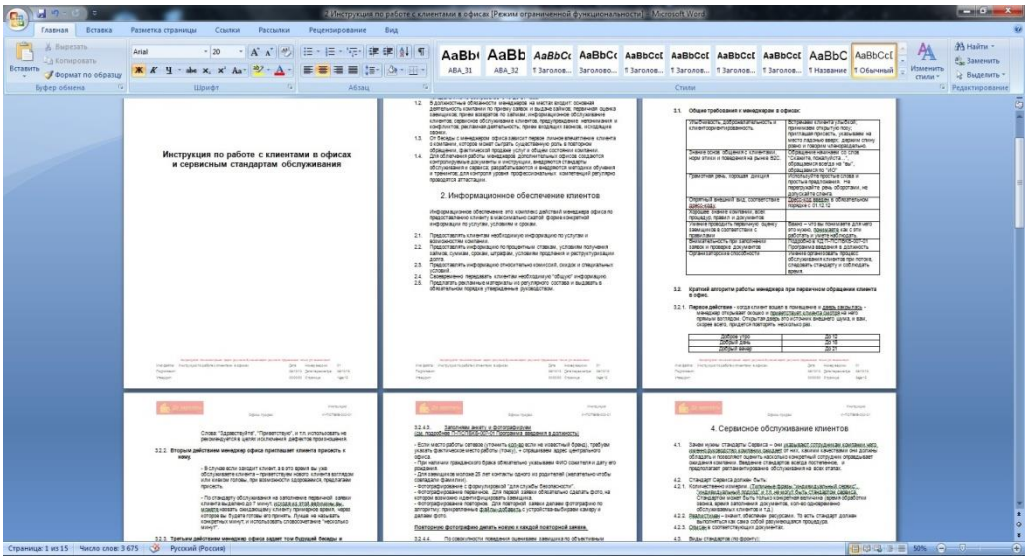
Работа началась с аудита существующей компании. Оказалось, что в компании толком нет ничего. Все работают, как им вздумается. Стандартов нет даже на самом базовом уровне.

Тогда была проведена оценка знаний и способностей персонала:



	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1	ТВ	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	ДД	11.12.2012	11.12.2012	11.12.2012	11.12.2012	11.12.2012	12.12.2012	12.12.2012	12.12.2012	12.12.2012	12.12.2012	13.12.2012	13.12.2012	13.12.2012	13.12.2012
3	КТО	Агич Елена	Курмакаева Александра	Зыкунова Светлана	Ястребова Ольга	Бриллиантова Виктория	Борисова Светлана	Аполлосова Виктория	Семина Анна	Ромачева Татьяна	Колисниченко Людмила	Тропина Вероника	Кассир Мария	Позднякова Анастасия	Попова Наталья
4	1	0,5	0,5	1	0	0	0	1	1	0,7	1	0	0	0	0
5	2	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1
6	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
7	4	1	1	1	0,8	0	0,7	1	1	1	1	0	1	1	0
8	5	0,9	1	1	0,8	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
9	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
10	7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0
11	8	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1
12	9	1	1	1	0,5	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0
13	10	1	1	1	1	1	0,2	1	1	1	1	0	1	1	1
14	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0,5	1	1
15	12	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	0	1	1	1
16	13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
17	14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0,5	1	0
18	15	1	1	1	0,3	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
19	16	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1
20	17	1	0,5	1	1	0,3	0	0,8	0,8	1	1	0	1	1	0
21	18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
22	19	1	1	0,4	0,7	0	0	0,3	0,7	1	0,7	0	0,9	1	0
23	20	1	0,5	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0
24	21	1	0,5	1	1	0,2	0	0,2	0,9	1	1	0	0,3	0	0
25	22	1	0,5	1	0,6	0	0,5	0,4	1	1	1	0	1	0	0
26	23	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
27	24	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1
28	25	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
29	26	1	0,2	1	0,2	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1
30	27	1	0,5	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0,8
31	28	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0

Были разработаны программы тренингов и стандарты по большинству существующих в компании процессов и процедур:

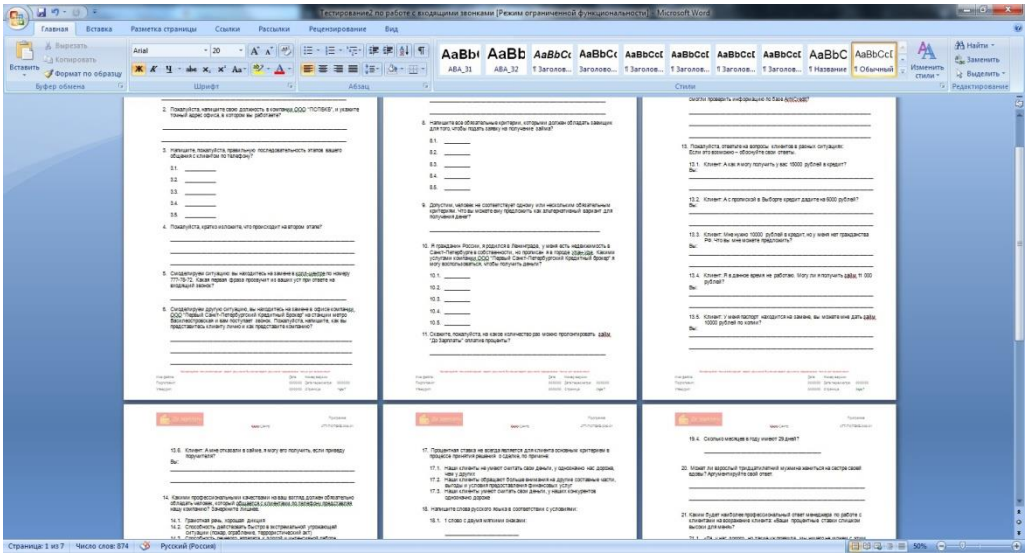


Инструкция по работе с клиентами в офисах и сервисным стандартам обслуживания

2. Информационное обеспечение клиентов

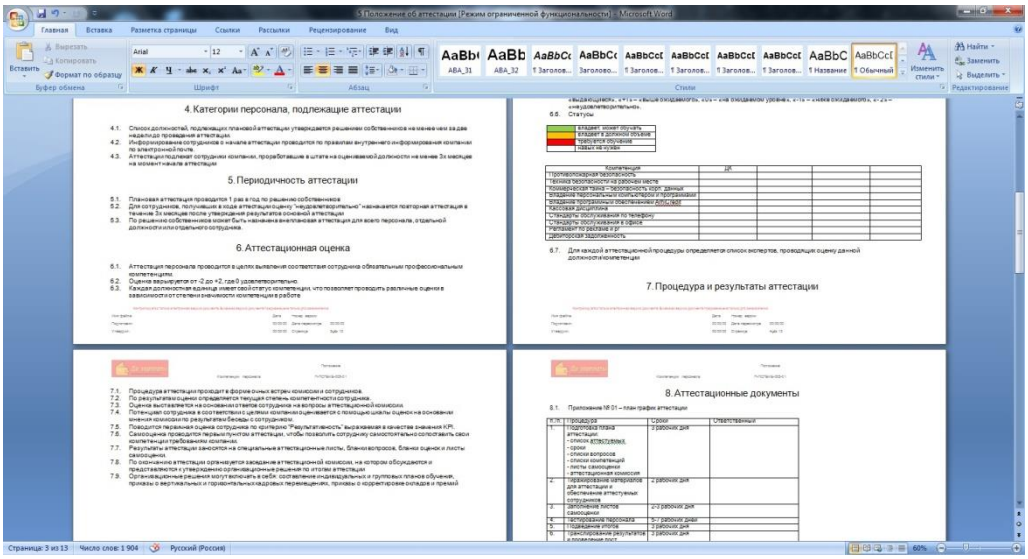
4. Сервисное обслуживание клиентов

Разработаны программы тестирований при приеме персонала на работу:

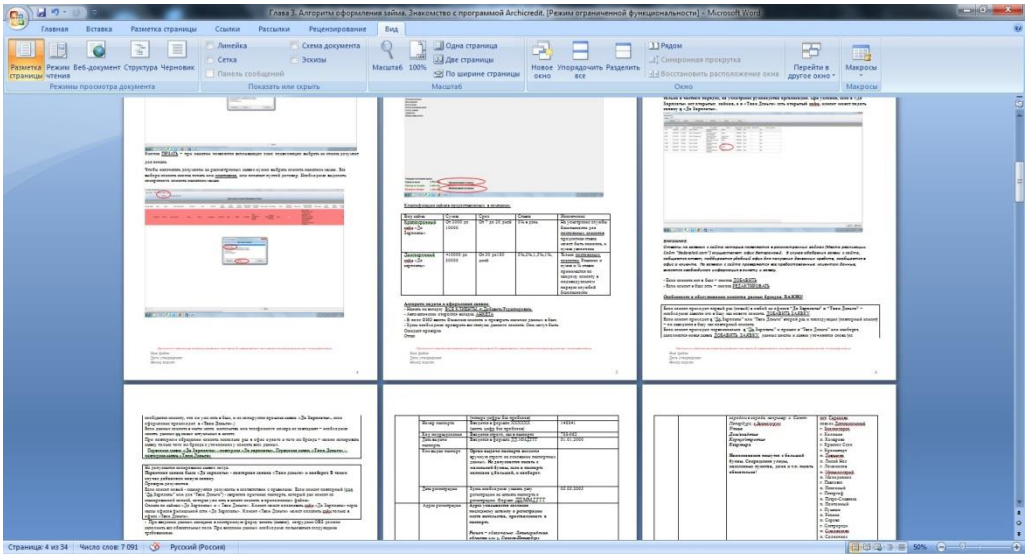


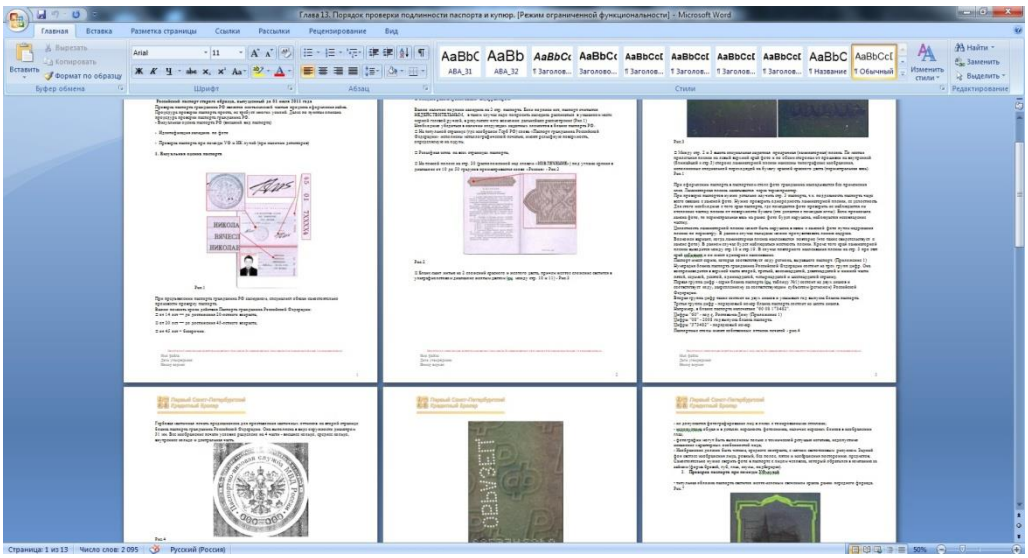
Надо отметить, что на первоначальном, достаточно длительном этапе участники нашей команды выполняли все функции в области подбора и обучения персонала.

Были проведены обучения персонала, на основании которых принималось решение о дальнейшем сотрудничестве. Практика постоянных аттестаций существует в компании на протяжении всего срока нашего сотрудничества:



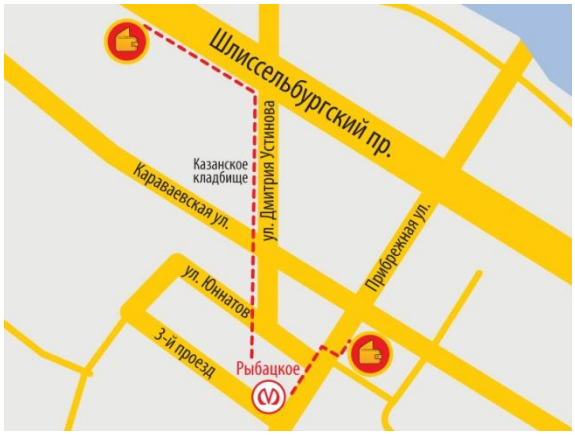
Весь пакет управленческих документов был объединен в большое руководство по работе персонала, которое является в компании базовым документом обо всех процессах и связях. Начиная от процесса оформления заявок на получение займов, до регламента безопасности при проверке документов и действиях персонала при ограблениях. Этот документ обновлялся примерно раз в четыре месяца и к концу 2016 года имел примерно 10-ю редакцию:

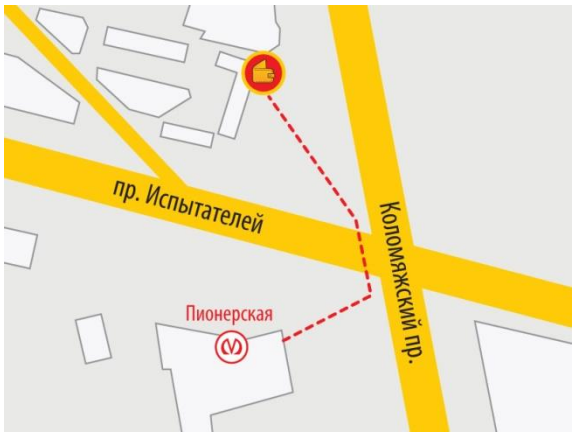


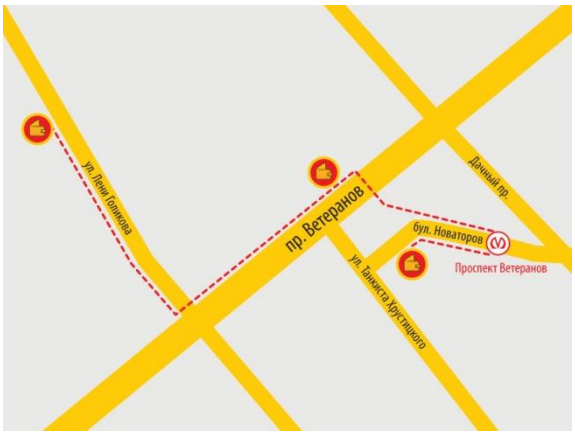


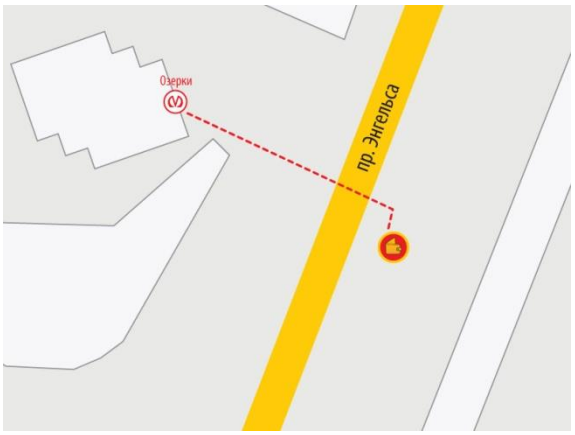
Следующим шагом стало активное развитие филиальной сети, в чем мы были активно задействованы. Вообще, стратегия коммерции в МФО “До Зарплаты” базировалась на предложенном нами принципе: не останавливаться, поэтому компания никогда не прекращает расти в плане филиальной сети.

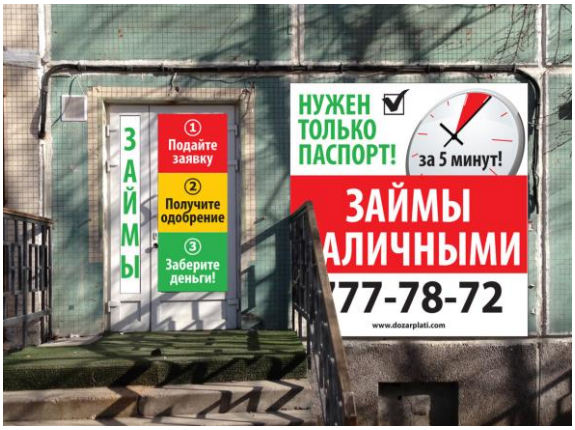
Постоянно идет процесс поиска-подбора-ремонта и открытия офисов, в чем мы принимаем активное участие:









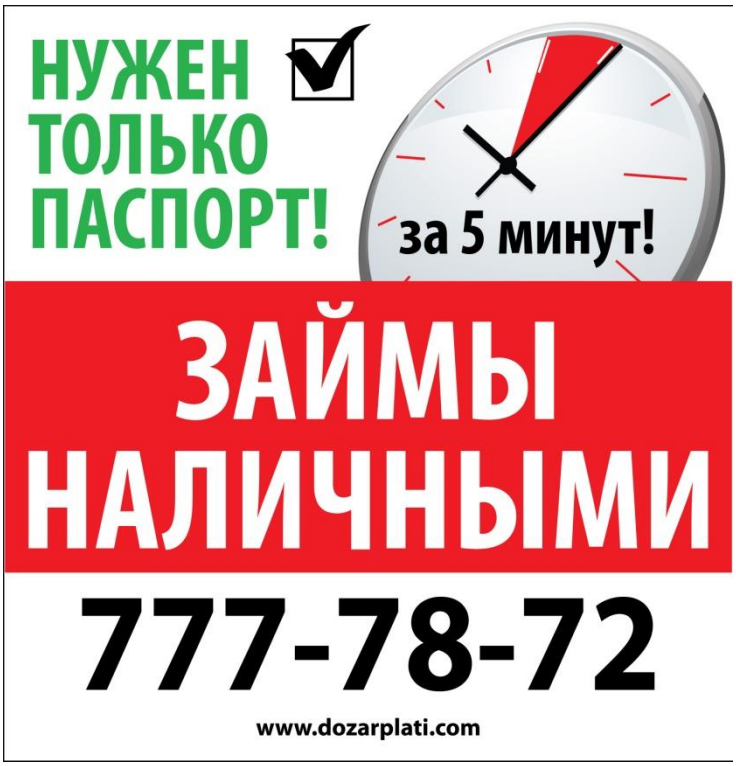

ЗАЙМЫ
① Подайте заявку
② Получите одобрение
③ Заберите деньги!
НУЖЕН ТОЛЬКО ПАСПОРТ!
за 5 минут!
ЗАЙМЫ НАЛИЧНЫМИ
77-78-72
www.dozarplati.com

До зарплаты
микрофинансовая организация
ПРОДУКТЫ
① Подайте заявку
② Получите одобрение
③ Заберите деньги!
ЗАЙМЫ ДО 30 000 ₽
ЗА 5 МИНУТ!
НУЖЕН ТОЛЬКО ПАСПОРТ

ЗАЙМЫ от 20 00 ₽
ЗАЙМЫ от 20 00 ₽
ЗАЙМЫ
До зарплаты
ЗАЙМЫ
НУЖЕН ТОЛЬКО ПАСПОРТ!
✓ До 30.000 ₽
✓ До 45 дней
✓ Ставка от 1%
ДЕНЬГИ В РУКИ
777-78-72
www.dozarplati.com
① Подайте заявку
② Получите одобрение
③ Заберите деньги!

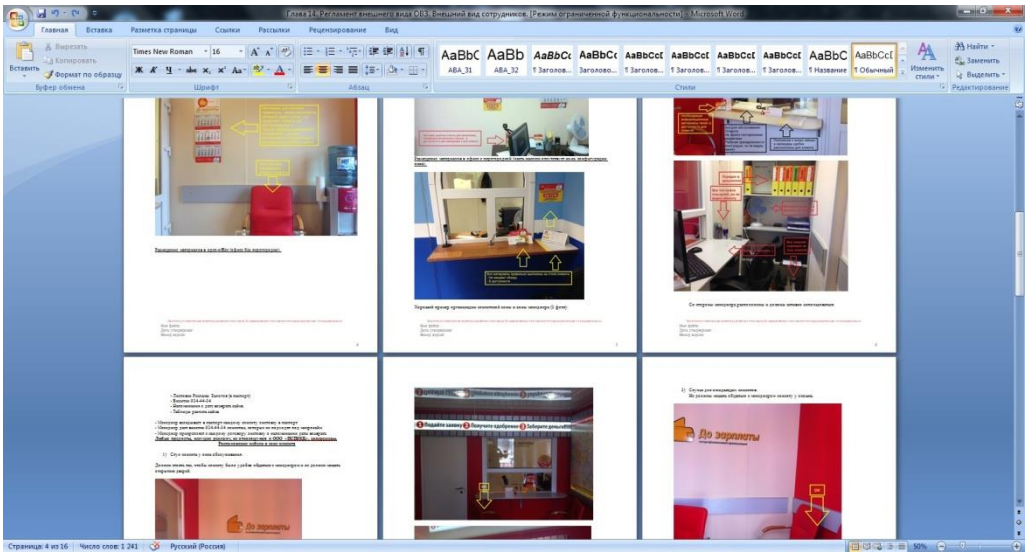
Вместе с офисами постоянно разрабатываются и реализуются все возможные рекламные активности: наружная реклама, листовки, звуковая реклама, баннеры, промоутеры и любые другие доступные способы продвижения:

микрофинансовая организация
До зарплаты
за 5 минут!
НАЛИЧНЫЕ
В РУКИ
777-78-72
www.dozarplati.com
микрофинансовая организация
До зарплаты
за 5 минут!
НАЛИЧНЫЕ
В РУКИ
777-78-72
www.dozarplati.com


НУЖЕН
ТОЛЬКО
ПАСПОРТ!
за 5 минут!
ЗАЙМЫ
НАЛИЧНЫМИ
777-78-72
www.dozarplati.com

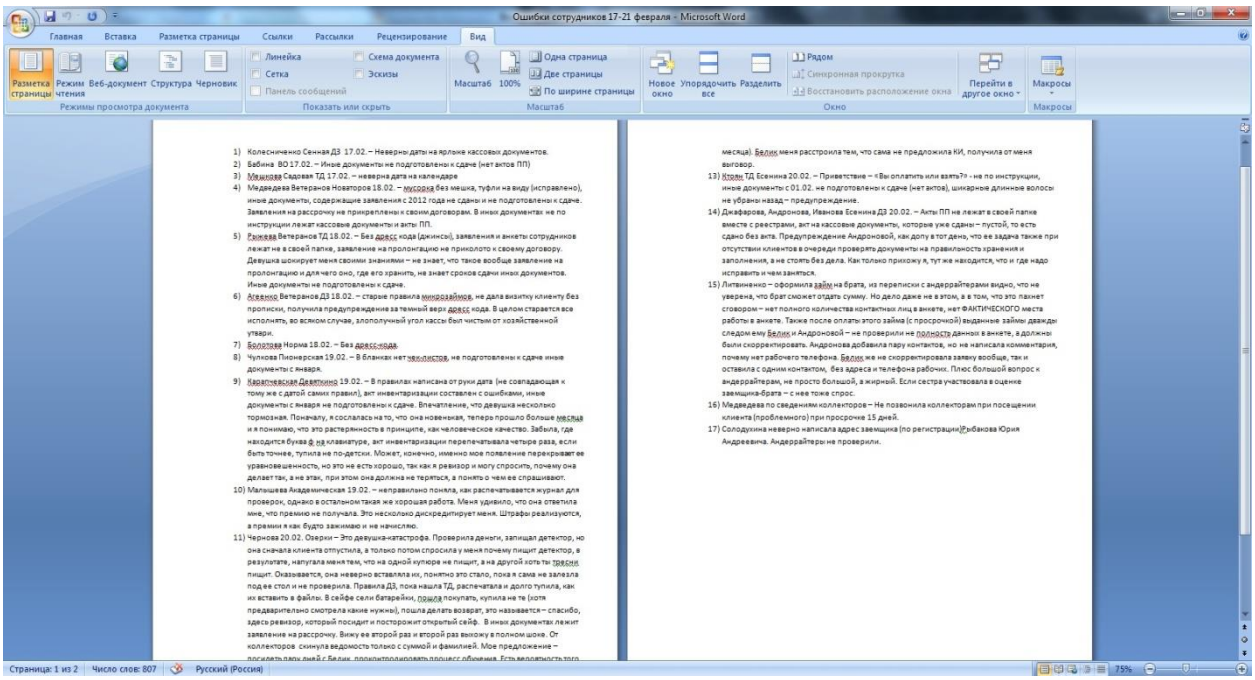
Филиальная сеть растет:

Появляется необходимость разработки всех вопросов связанных со стандартом порядка и содержания офиса. Еще не бренд-бук, но шаг в ту сторону:

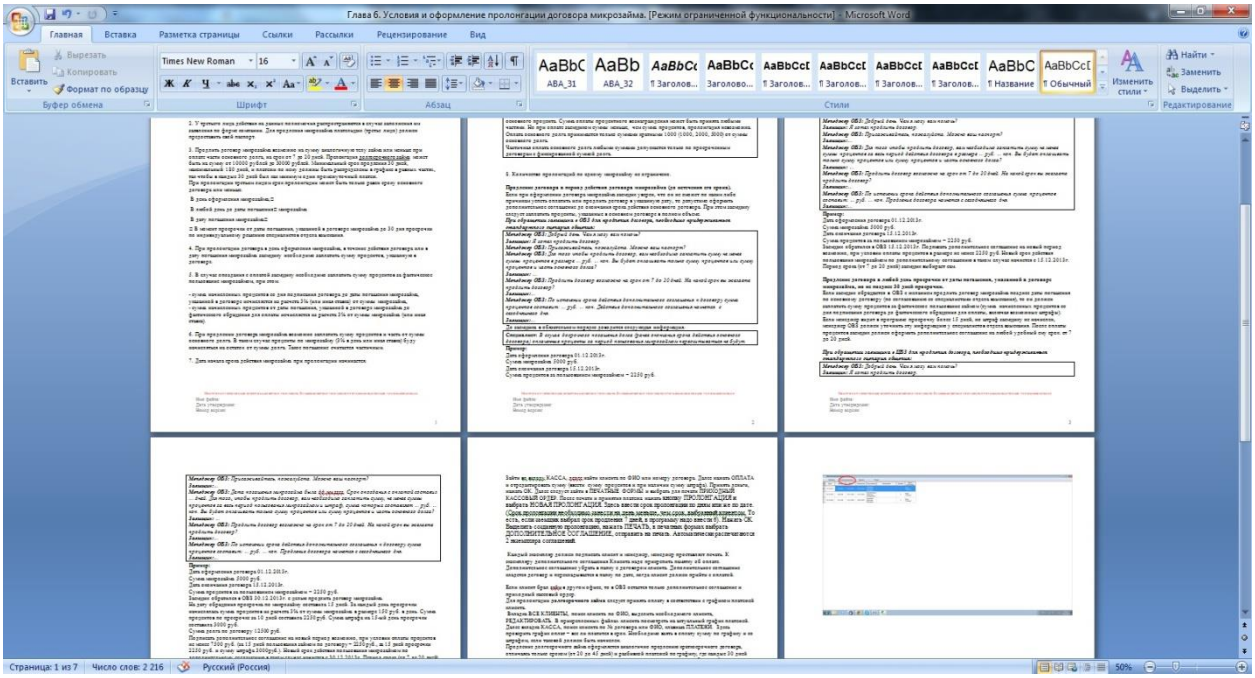


Растущая компания требует непрерывного подбора персонала:

А персонал требует создания контрольно-ревизионного управления, проводящего ежедневные проверки и запуска большого проекта по оборудованию всех офисов системами безопасности, учета и видеонаблюдения:



Компания продолжает расти, а с ростом появляются все новые и новые требования, стандарты, документы и регламенты:



Разрабатываются и внедряются различные документы для упрощения работы, ускорения обслуживания и поддержки фирменного стиля компании:

А розничная сеть постоянно продолжает увеличиваться:

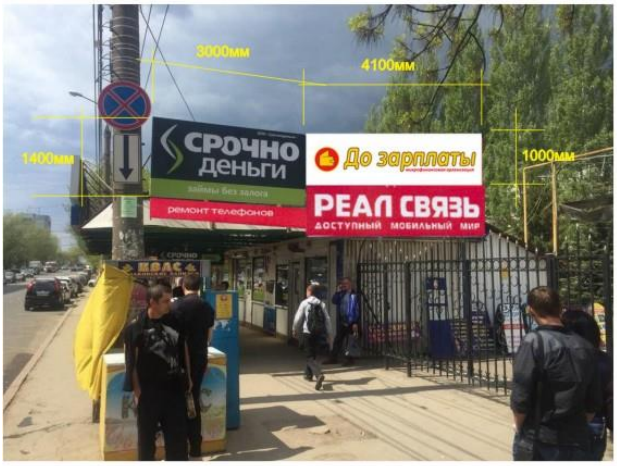
К концу 2014 года компания достигает размеров ТОП-5 в Санкт-Петербурге и собственники дают зеленый свет развитию регионов.

Первым делом – задача разработки схемы франчайзинга:

Мы нашли покупателя на франшизу и в итоге это привело к открытию зимой 2015 года первой франчайзинговой точки:

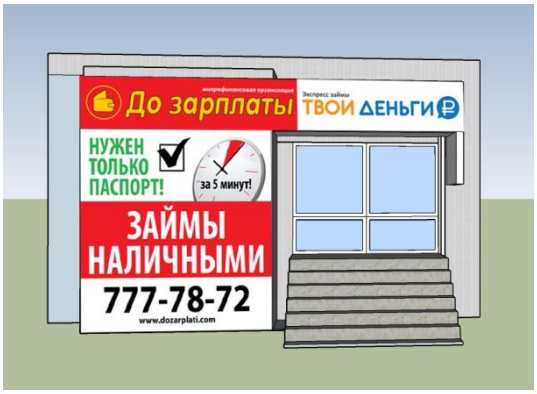
Схема франчайзинга потребовала от компании и консультантов титанических усилий по внедрению собственных стандартов, по сути, в другой компании с чужим управлением. Франчайзинговый объект стал работать и требовал огромной поддержки со стороны бэк офиса, поэтому было принято решение больше не развивать франшизу.

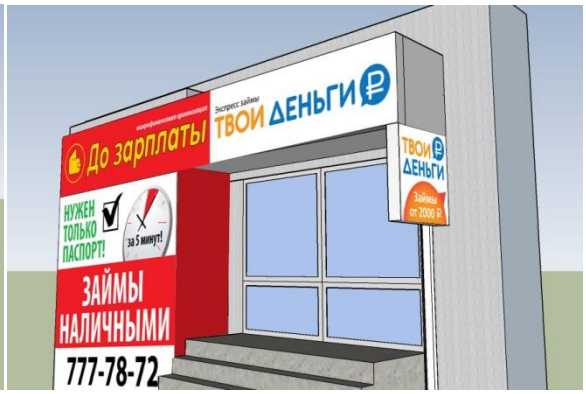
Вместо этого компания приняла решение развивать свои офисы в регионах самостоятельно, открывая филиалы в каждом регионе:



Примечание: под привязкой находится существующая несущая конструкция, расстояние между горизонтальными трубами - 800мм.

Продолжается развитие сети офисов в Санкт-Петербурге в стратегических местах:





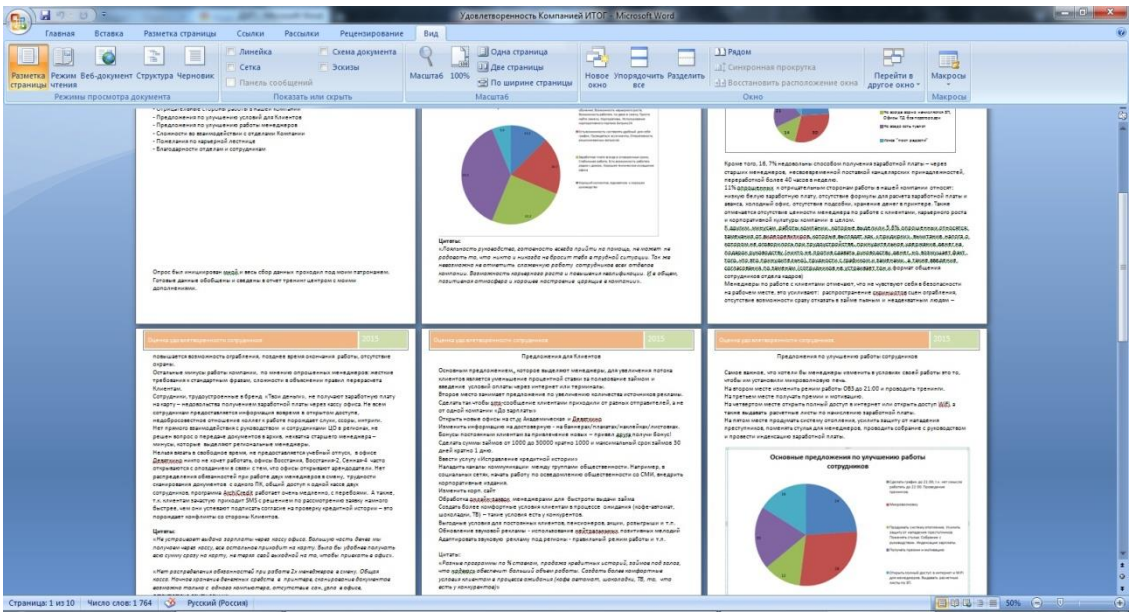
Компания продолжает расти и требует внедрения новых управленческих методик и инструментов. Все участники процесса вносят равнозначный вклад в общий успех и компания действительно работает крайне эффективно по всем оценкам.

Конечно, есть шероховатости, но при оценке скорости и результативности к количеству проблем, можно ставить твердую 5.

Особенно трудоемкими были процессы, связанные с удаленным управлением филиальной сетью в других регионах.

Формируется и развивается штатная структура компании. Компания продолжает следовать своим принципам и развивает свой персонал, позволяя расти по карьерной лестнице. Стоит напомнить, что все линейные руководители – выходцы из розничных точек, а руководство филиальной сетью в СПБ и регионах осуществляют два лучших менеджера, которые также выросли из розницы:

Компания проводит первый в своей истории опрос удовлетворенности персонала и начинает работу в области укрепления лояльности команды:



Продолжаются рекламные кампании оффлайн и онлайн:

Привлекаются инвестиции для развития компании:

Надо понимать, что в рамках описания кейса невозможно учесть всех работ и задач, которые за такой продолжительный срок сотрудничества были реализованы. Кейс это описание малой части от всего объема работы, потому что этот проект был для меня если не центральным в этот период времени, то, во всяком случае, одним из самых ТОП-овых.

Важно отметить, что с весны 2013 года параллельно с “До Зарплаты” мы развивали в рамках этой группы компаний компанию “Твои Деньги”, о чем есть соответствующий кейс т.к. оба этих бренда в области микрофинансирования принадлежат одним владельцам.

Я закончил вести проекты для МФО “До Зарплаты” и МФО “Твои Деньги” в ноябре 2016 года по обоюдной инициативе. Это было нелегкое, но важное решение, продиктованное необходимостью продолжать свое развитие.

За время нашего сотрудничества с собственниками этих компаний, благодаря моей работе единая компания выросла более чем в **25 раз** и открыла филиалы в ключевых для себя регионах.

Это феноменальный результат, которым Я, безусловно, горжусь. Этот проект был не просто работой, а стал целым периодом в жизни.

Расставаться было тяжело и грустно, но у каждого - свой путь.