

журнал РОСБАНК



Автор: Елена Федотова

Опубликовано: 19 декабря 2011 (13:05)

Финансовый кризис вынудил многие банки в корне пересмотреть свою бизнес-модель; некоторые справедливо рассудили, что, прежде всего, стоит изменить модель своих отношений с клиентом. Об одном из самых интересных примеров такого «перемоделирования» рассказали в книге «Финансовые услуги: перезагрузка» профессиональные бизнес-консультанты Регги де Феникс и Роджер Певерелли.

В последние годы компания Falabella Retail Finance резко набирает обороты в Чили, Перу, Колумбии и Аргентине. Важным фактором роста для Falabella Group стала ее розничная сеть, состоящая из универмагов, магазинов бытовых товаров и супермаркетов. Мы обсудили развитие компании с **Гастоном Боттаццини, генеральным директором Falabella Retail Finance.**

— Мы замечаем, что во всем мире ретейлеры расширяют спектр своих предложений за счет финансовых услуг. Насколько преуспела в этом Falabella?

— Мы начали с предложения в наших магазинах оплаты в рассрочку. Затем, в 1980 году, последовала кредитная карта CMR. Теперь мы являемся лидерами рынка кредитных карт в Чили, а также быстро растем в Перу, Аргентине и Колумбии. Затем мы создали свое бюро путешествий, которое помогло нам выйти в новые сегменты рынка и сделать путешествия более доступными для среднего и нижнего класса. Затем мы занялись страхованием и предложили клиентам широкий набор страховых продуктов. Несмотря на достаточно низкую степень проникновения на страховом рынке, мы достигли высокого уровня перекрестных продаж — 2,5 страховых полиса на каждую кредитную карту. А двенадцать лет назад мы добавили свой собственный коммерческий банк, который замкнул круг и позволил нам стать по-настоящему «универсальным магазином», удовлетворяющим огромное количество потребностей, связанных с финансами.

Наши инструменты позволяют удовлетворять все финансовые нужды клиентов, тем самым превращая отдельные покупки в наших магазинах трех различных форматов в постоянные отношения, основанные на лояльности клиентов, особенно нашей целевой группы — растущего среднего класса со средним уровнем дохода.

— Что можно считать ключевыми факторами успеха в вашей бизнес-модели?

— Самое главное — это наличие рычага между ретейлом и финансовым бизнесом. Если они движутся рука об руку, то оба выигрывают. Цикл начинается с удовлетворения немедленных нужд наших клиентов. Для того чтобы упростить доступ к нашим продуктам, особенно товарам длительного пользования, мы предлагаем кредит. Мы рассчитываем, какая схема платежей будет более удобна для клиента, принимая во внимание типичный срок использования продукта. Далее мы обращаемся к клиентам с простым и легкодоступным сообщением о «низких выплатах», срок которых соответствует сроку жизни продукта.

Например, мы говорим о 12 месяцах в отношении мобильного телефона. На следующей стадии цикла мы предлагаем держателям карт эксклюзивные преимущества, такие как скидки и доступ к специальным предложениям, что, в свою очередь, повышает степень лояльности клиентов.

— Каковы преимущества этого цикла для вашей финансовой деятельности?

— Расширение нашей финансовой деятельности происходит в основном благодаря работе магазинов. Прежде всего, связи клиентов с ретейлерами обеспечивают нам частоту покупок, а частота покупок позволяет больше узнать о клиенте. В результате мы можем постоянно адаптировать наши предложения с учетом их приоритетов. В сущности, мы всегда держим руку на пульсе в отношении как потребностей наших покупателей, так и их поведения. Соответственно, они лучше откликаются на наши предложения, так как те не являются единичными для всех и каждого. При покупке учебников мы можем предложить кредит на нужды образования. А зная, сколько человек тратит денег на бензин, мы можем предложить ему те или иные условия по страхованию автомобиля.

В конечном счете знание о клиенте и поддержание связей с ним позволяет нам снизить степень риска. Большинство банков владеют достаточно бессмысленной и ненужной информацией о клиентах, так как она связана исключительно с их использованием тем или иным финансовым продуктом. Клиенты просят деньги, а банки, в сущности, не знают, на что эти деньги будут потрачены. Наша же информация основана на данных о покупках отдельных продуктов и выплатах

кредита, что позволяет значительно лучше оценить степень риска. Основываясь на данных оценки риска, мы вновь запускаем наш цикл и предлагаем клиентам доступ к финансовым инструментам, позволяющим удовлетворить их насущные потребности. Ключевыми факторами успеха этой модели являются безукоризненное исполнение, последовательность в долгосрочной перспективе и приверженность клиентам. Именно поэтому наш подход так сложно скопировать!

— Судя по всему, работа розничного элемента вашей модели позволяет вам оказаться достаточно близко к клиентам в основном за счет более хорошего знания о них?

— Это вполне справедливое высказывание. Наша сегментация основана на двух переменных — профиле клиента и его реальном поведении в магазине (тип помещаемых магазинов, набор покупаемых продуктов и т. д.). Это позволяет нам использовать методы создания потребительского профиля, которые достаточно сильно отличаются от методов, принятых в традиционных банках.

Большинство банков использует в качестве критерия уровень дохода. Мы не уделяем уровню дохода столь же пристального внимания, так как между риском и поведением существует значительно более сильная связь, чем между риском и уровнем дохода. Есть масса людей с высоким доходом, иметь дело с которыми рискованно. Все зависит от того, каким образом они тратят свои деньги. Способность экономить связана не с уровнем дохода, а с умением сохранять деньги. Мы обращаем на это внимание в своей коммуникации с клиентами, в наших программах вознаграждения клиентов и в инновациях, связанных с продуктами, например, при реализации процедуры одобрения кредита в момент покупки. Так как наше управление рисками может быть более разносторонним, мы получаем более качественный доступ к среднему классу.

Мы можем менять размер кредитных линий, основываясь на платежной дисциплине клиента, и предлагать доступ к нашим ресурсам, начиная с достаточно небольших сумм. Наши кредитные линии могут начинаться с сумм в десять раз меньших, чем предложения конкурентов, но благодаря нашему глубокому знанию о клиентах мы можем повышать суммы выдаваемых кредитов значительно быстрее, таким образом, упрощая доступ к средствам для наших клиентов.

Мы благодарим издательство «Манн, Иванов и Фербер» за предоставленный материал.

ЗАКРЫТЬ

© 2009 Росбанк

При использовании материалов ссылка на журнал обязательна.

