

КЕЙС

Привлечение инвестиций и включение принципа «win - win»

КОМПАНИЯ

Компания - оператор платежных терминалов, территория - районные центры Подмосковья.

ОТРАСЛЬ

Финансы и банки

СИМПТОМЫ ПРОБЛЕМ

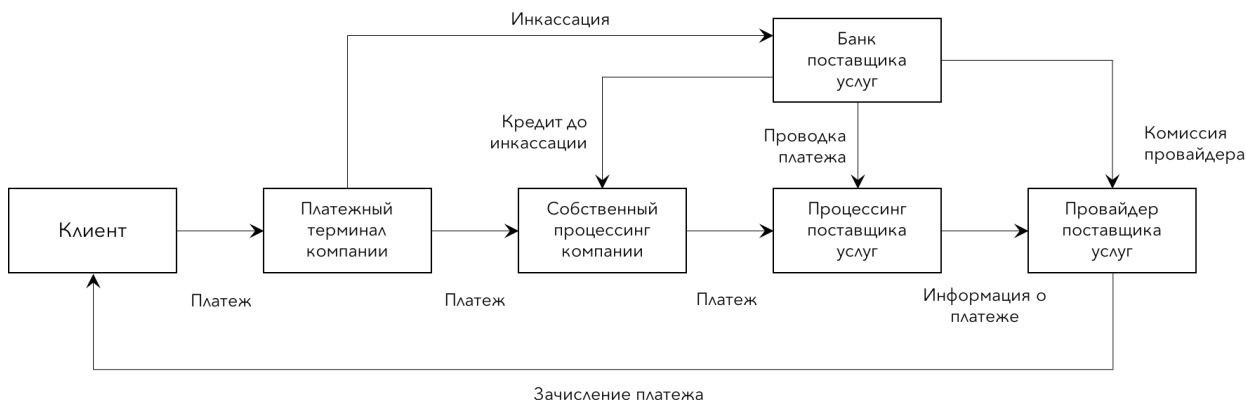
Успешный поначалу бизнес развивался одновременно с бумом платёжных терминалов. Однако с течением времени операции и доходность стали снижаться, компания не выдерживала конкурентной борьбы. Сложность ведения бизнеса осложнилась кризисом 2008-2010 годов.

КОНТЕКСТ

Компания была создана специалистами по IT, разработавшими собственное конкурентное программное обеспечение, включая биллинговую систему. На первых этапах развития компании она показывала бурный рост. Компания первой на рынке попыталась включить в услуги платежных терминалов оплату ЖКХ, штрафов ГАИ, услуги телекоммуникационных компаний, кабельных сетей и т.д. Однако, постепенно на рынке стали появляться более мощные игроки (типа Qiwi), которые, за счет привлечения больших инвестиций и собственной банковской системы, смогли поставить больше платёжных терминалов. В результате, конкуренты получали более существенные преференции со стороны основных клиентов - сотовых операторов. Комиссионные у конкурентов достигали максимальной отметки в 25%, что позволяло им оказывать бесплатные услуги по приему платежей.

Компания проигрывала рынки по двум причинам:

- потому, что в силу длинной цепочки прохождения платежей была вынуждена кредитоваться для проведения платежа до момента инкассации средств из терминалов
- и была вынуждена брать комиссионные платежи с плательщиков и они, естественно, предпочитали терминалы более крупных игроков.

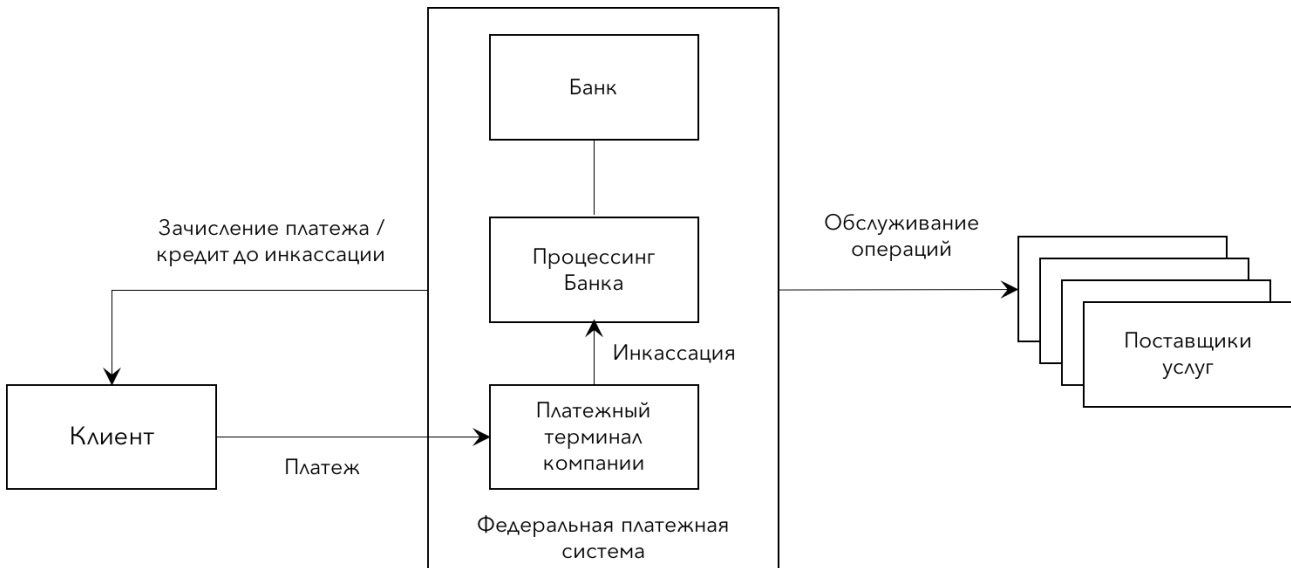


В то же время, компания обладала уникальным ПО, включая собственный процессинг, которым

могла существенно расширить спектр оказываемых услуг.

РЕШЕНИЕ

Решение состояло в привлечении банка-партнера, формирования на технической базе платёжного терминала операционной кассы, позволяющей обслуживать кредиты, переводить средства, получать выписки и совершать другие, наиболее популярные операции.



Выгоды **для банка** были очевидными:

- такие «недобанкоматы» (по выражению зампреда банка) можно было поставить в любом сельском магазине, и таким образом, существенно расширить свою инфраструктуру и привлекательность для держателей депозитов и получателей кредитов.
- на базе сети платёжных терминалов и обслуживающего их процессинга была создана федеральная платежная сеть, обслуживающая самый широкий спектр платежей
- в рамках созданной федеральной платежной системы банк существенно расширил круг клиентов - физических и юридических лиц (провайдеров и операторов услуг), обслуживаемых через платежные терминалы

Выгоды **для клиентов** были также очевидными:

- высокая скорость зачисления платежей
- низкие комиссионные за платежи (по большей части 0%)
- возможность использовать собственные счета для безналичных платежей
- широкий спектр платежей

Выгоды **для собственников** компании:

- реализация долей / акций компании при слиянии с CAGR > 200%
- сохранение топ позиций в федеральной платежной системе
- привлечение мощных инвестиций в созданную инфраструктуру

ИНСТРУМЕНТЫ И ТАКТИКА РЕШЕНИЯ

- Разработка бизнес-процессов обработки платежей и операций, интеграция их с процессами банка
 - Подготовка инвестиционного меморандума для привлечения банка
 - Создание системы управления операционными кассами на базе платежных терминалов
-

РЕЗУЛЬТАТЫ

В результате проекта компания вошла в структуру банка, часть собственников вышла из бизнеса, продав свою долю.

Количество терминалов резко выросло, что способствовало как росту традиционных операций (оплата услуг сотовых операторов), так и росту клиентов банка.

СРОКИ РАБОТ И КОММЕНТАРИИ

Работа заняла примерно четыре месяца с момента привлечения консультанта до закрытия сделки по приобретению компании банком.

Вышедшие из бизнеса собственники получили примерно в 2,5 раза больше за свои доли, чем они рассчитывали до слияния.

Впоследствии банк был продан более крупной структуре, при этом основным показателем, формирующим его привлекательность, был объем клиентской базы.

Стоимость работ консультантов не превысила \$40 тыс.
