

Особенности конкурентного позиционирования и продвижения продуктов факторинговой компании

© 2009 М.В. Леднев

Московская финансово-промышленная академия (МФПА)

Анализируется процедура продаж и продвижения факторинговых продуктов, и предлагаются инструменты повышения эффективности данного процесса.

Ключевые слова: факторинг, факторинговая компания, маркетинг, конкуренция, конкурентное позиционирование.

Быстрое развитие рынка факторинга в нашей стране привело к существенному увеличению числа его участников, а также компаний – потребителей факторинговых услуг. Одновременно серьезно возросла конкуренция между основными субъектами рынка факторинга, факторинговыми компаниями и банками (или, как их принято называть, факторами). Если раньше среди факторов в подавляющем большинстве случаев имела место ценовая конкуренция, то по мере развития рынка на первый план в конкурентной борьбе вышли неценовые параметры. Поэтому для успешного ведения предпринимательской деятельности на рынке факторинга его участники все более активно начали использовать различные маркетинговые инструменты, в том числе конкурентное позиционирование. В рамках изучения данных тенденций автор настоящей статьи счел необходимым провести систематизацию различных подходов к организации процедуры продаж и продвижения факторинговых продуктов и предложить инструменты повышения эффективности данного процесса как важной составляющей предпринимательской деятельности на рынке факторинга. Представлен взгляд, основанный на подходах традиционного маркетинга, которые, по мнению автора, могут быть успешно использованы применительно к факторингу.

Лишь немногие факторы на данный момент позволяют себе иметь специальное маркетинговое подразделение или специалистов-маркетологов. Да и те немногие факторы, имеющие в своем штате таких специалистов, в основном ориентируют их лишь на рекламу факторинговых продуктов, в то время как на растущем рынке факторинга все более необходимым становится проведение таких специальных маркетинговых мероприятий, как анализ рынка, разработка новых продуктов, конкурентное позиционирование и др.

Поскольку большинство российских факторов представляют собой банки, то для них характерно наделение маркетинговыми функциями сотрудников организационных подразделений, ответствен-

ных за продажи, которые в силу специфики своей работы и системы вознаграждения крайне редко заинтересованы в решении и разработке долгосрочных стратегических проблем, в то время как конечной целью маркетинговой стратегии является удовлетворение потребностей и действующих, и потенциальных клиентов фактора.

Между тем набор функций, которые должны выполняться маркетинговым отделом факторинговой компании, достаточно широк и разнообразен. Приведем основные из них:

- изучение рынка и спроса;
- планирование продуктового ряда;
- организация и ведение конкурентной борьбы;
- ценообразование;
- оптимизация каналов продаж;
- конкурентное позиционирование.

Естественно, что структурные подразделения, занимающиеся продажами, если и выполняют часть из вышеперечисленных задач, то явно не ставят их в приоритет. Может показаться, что стремительный рост рынка факторинга и широкий потенциал его дальнейшего развития, который наблюдается в настоящее время, свидетельствуют о необязательности использования специальных маркетинговых технологий. Но стоит только повнимательнее проанализировать количество новых игроков, появившихся на рынке за последние годы, а также оценить возможность выхода на рынок иностранных банков, которые стремительно наращивают свое присутствие в российском банковском секторе, появление на рынке страховщиков, становится понятно, что большинству игроков будет достаточно сложно после достижения определенного объема своего портфеля увеличить свою рыночную долю и удержать своих клиентов, используя только ценовые факторы конкурентной борьбы, а проще говоря, демпинг. Новые игроки стремительно отвоевывают клиентов, а вместе с ними и рыночную долю у “старых” игроков.

К примеру, старейшая факторинговая компания России “Национальная факторинговая

компания” (НФК), которая стала родоначальником рынка факторинга в стране и доминировала на нем в течение продолжительного периода времени, в последние годы, несмотря на рост объема своего портфеля в абсолютном выражении, сократила процентную долю по объему уступленных денежных требований с 30% в 2005 г. до 12% по итогам 2007 г.¹ Сейчас участникам рынка факторинга очень важно более внимательно подойти к своим конкурентным преимуществам, оценить их и перейти к решительным действиям по реализации конкретных шагов.

Итак, обратимся к основной стратегической задаче, стоящей перед игроками рынка факторинга, а именно к выяснению, какие продукты предлагать клиентам. Здесь стоит задуматься, в первую очередь, о линейке факторинговых продуктов, которые фактор предлагает своим клиентам. Изначально надо понимать, что фактор будет продавать: простое финансирование под уступленную дебиторскую задолженность (“инвойс дискаунтинг”) или комплексную финансовую услугу, включающую в себя управление дебиторской задолженностью, взыскание просроченной задолженности, страхование от кредитных рисков и другие составляющие. Очевидно, что сегодня на рынке большинство игроков предлагают первый вариант, называя данную услугу модным словом “факторинг”. Ничего страшного в этом нет, более того, данный вариант представляется оптимальным для новичков на рынке факторинговых услуг, не обладающих достаточным набором квалифицированных кадров и отработанными факторинговыми технологиями. Однако в этом случае фактор должен четко понимать, что предлагает своим клиентам, поскольку, кроме финансирования, по большому счету они не получают других дополнительных услуг, и, исходя из этого, соответствующим образом позиционировать свои услуги.

Основные модели конкурентного позиционирования факторинговых услуг, представленные на российском рынке, можно разделить на три группы:

- “конвейерный” факторинг;
- факторинговый “бутик”;
- “коммерческий” факторинг.

Факторы, относимые к первой группе (Межрегиональная факторинговая компания ТРАСТ, факторинговая компания “Еврокоммерц”), предлагают своим клиентам стандартизированные “коробочные” продукты с регламентированными тарифами. Главный клиентский сегмент для данной группы факторов составляют представи-

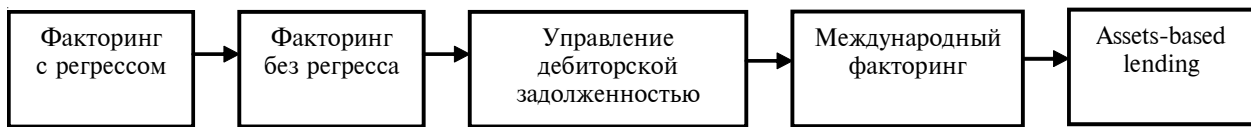
тели малого и среднего бизнеса. Вторая группа в основном представлена банками, которые ориентируются в первую очередь на своих клиентов (“Банк Сосьете Женераль Восток”, банк “Петрокоммерц”) и готовы предложить им достаточно низкие тарифы и гибкие условия сделки. “Коммерческий” факторинг (НФК, “Промсвязьбанк”) ориентирован в основном на крупные и средние компании и предполагает наличие широкой линейки услуг по ценам выше среднего, которые, однако, характеризуются хорошим качеством и практически полным набором факторинговых сервисов (электронный факторинг, управление дебиторской задолженностью).

Следующим этапом развития своей конкурентной позиции может стать предложение своим клиентам услуг по страхованию кредитных рисков в рамках факторинга без права регресса, а также расширение линейки услуг с помощью международного факторинга. При этом надо быть готовым к определенным транзакционным и временным издержкам, связанным с отладкой механизма работы со страховой компанией и усовершенствованием системы риск-менеджмента (при безрегрессном факторинге), а также со вступлением в международные факторинговые организации для предоставления услуг международного факторинга.

При организации услуги международного факторинга стоит уделить повышенное внимание процессу выбора факторинговой ассоциации, вступление в которую позволит фактору взаимодействовать с партнерами из других стран в рамках реализации модели двухфакторного международного факторинга. Реализация двухфакторной модели международного факторинга, которая является наиболее эффективной, так как позволяет существенно снизить уровень риска для фактора и в то же время предложить клиенту комплексный набор факторинговых услуг, предполагает тесное взаимодействие с факторами из других стран. Не будем забывать и о трудностях, присущих осуществлению операций международного факторинга в нашей стране: сугубо сырьевой состав российского экспорта, несовершенство валютного и налогового законодательства и повсеместное применение большинством импортеров и экспортеров “серых” и оффшорных схем.

Наиболее оптимальной является эволюционная модель развития продуктового ряда, когда фактор уже имеет определенное количество стабильно работающих клиентов в рамках классического факторинга с правом регресса, когда внедрено программное обеспечение и отлажена методика оценки клиентов и дебиторов и управле-

¹ По данным обзора “Российский рынок факторинга в 2007 г.: расширение границ” РА “Эксперт”.



Δεί. Развитие линейки факторинговых продуктов

ния дебиторской задолженностью. Тогда имеет смысл задуматься над расширением линейки факторинговых продуктов. Возможная схема эволюции линейки факторинговых продуктов представлена на рисунке.

При более высоком уровне развития факторингового бизнеса повышенное внимание стоит уделить изучению тенденций спроса на рынке финансовых услуг и на разработку новых продуктов. Так, некоторые факторы уже предлагают своим клиентам либо анонсируют скорое внедрение таких продуктов, как “срочный” факторинг (maturity факторинг), финансирование, обеспеченное различными активами клиента (ABL - “asset-based lending”), схемы рефинансирования лизинговых операций.

Еще одним элементом конкурентного позиционирования является работа над имиджем фактора в глазах действующих и потенциальных клиентов, в основе которой должен лежать постоянно проводимый мониторинг потребительских предпочтений и действий конкурентов, а также красочное представление своих услуг клиентам. Новатором в этой области на российском рынке выступила факторинговая компания “Еврокоммерц”, упаковавшая свои продукты в “коробки”. Клиенту остается лишь выбрать необходимый тарифный план и приобрести “упакованный” продукт. НФК также уделяет большое внимание формированию линейки своих продуктов, снабдив каждый из них специальным оригинальным названием (“Факторинг-Сигнал”, “Факторинг-Гарант”), и ведет целенаправленную рекламную кампанию по каждой из предлагаемых услуг.

Лидеры рынка факторинга активно участвуют во всевозможных конференциях, семинарах, связанных с финансовой тематикой и проблемами выбора источника финансирования для бизнеса, размещают рекламу в специализированных деловых СМИ, где публикуются статьи о факторинге.

Постараемся выделить основные критерии оценки фактора с точки зрения потребителей факторинговых услуг:

- репутация, в том числе отзывы, уже обслуживающихся клиентов;
- стаж и опыт работы на рынке;
- объем портфеля факторинговых сделок;
- количество упоминаний в прессе;

- наличие дополнительных услуг, помимо финансирования;

- сроки постановки на обслуживание;
- наличие качественного программного обеспечения, в том числе клиентского модуля, работающего в режиме он-лайн;

- размер комиссионного вознаграждения;
- качество интернет-сайта.

Как видно из данного перечня, большинство критериев могут быть улучшены фактором самостоятельно и не требуют больших расходов, а всего лишь грамотно выбранной стратегии по достижению желаемой конкурентной позиции, реализуемой посредством маркетинговых и рекламных мероприятий.

Критерием, который стоит выделить, является наличие программного обеспечения. Существует три основных подхода к автоматизации факторинговых операций:

- создание собственного программного обеспечения;
- покупка специализированного программного обеспечения иностранного производства;
- покупка российского программного обеспечения.

Отметим также необходимость поддерживать и развивать качественный уровень веб-сайта, поскольку в настоящее время многие клиенты ведут поиск и даже выбор факторинговой компании через Интернет. Поэтому целесообразно превратить свою веб-страницу в полноценный ресурс для получения обратной связи с клиентами, снабдив сайт полной информацией о продуктах, необходимых документах, а также о процедуре рассмотрения заявки клиента и электронными он-лайн-формами для клиентов. Нелишней будет и такая статья расходов фактора, как оптимизация и продвижение сайта в поисковых системах.

На сегодняшний день многие факторы в своей рекламной кампании делают акцент на интернет-рекламу, продвигая свои сайты через поисковые системы, а также размещая на поисковых сайтах контекстную рекламу.

Что касается продвижения факторинга как финансовой услуги, то целесообразность подобных действий существует до тех пор, пока уровень понимания сути факторинга в деловых кругах не достигнет необходимой отметки. На сегодняшний день этот показатель далек от желаемого.

мого. В то же время потребность в доступных источниках финансирования крайне высока. Следовательно, участникам рынка факторинга необходимо лишь активизировать действия по привлечению потенциальных клиентов. Набор используемых инструментов для продвижения факторинга достаточно широк:

- статьи в деловой прессе;
- интернет-сайты / он-лайн-конференции / форумы;
- разработка рекламных материалов по факторингу;
- участие в отраслевых выставках;
- взаимодействие с компаниями, специализирующимися на различных аспектах факторинговой деятельности (правовые аспекты, бухгалтерский учет, HR и др.).

Главные усилия необходимо сосредоточить на отраслях, являющихся наиболее привлекательными для факторинга, таких, как производство продуктов питания (например, безалкогольные напитки, кондитерские изделия, дорогостоящие импортные продукты с высоким уровнем наценки), медикаменты и другая фармацевтическая продукция, бытовая химия, парфюмерия и косметика, бытовая техника.

Настало время от важнейшего вопроса “что продавать?” (какие продукты предлагать?) перейти к не менее важным “как продавать?” (каналы продаж) и “кому продавать?” (целевые клиенты). Для решения данной задачи необходимо определиться с портретом потенциального клиента факторинговой компании.

Разные факторы выдвигают различные требования, обобщив которые можно составить примерное описание компании - потребителя факторинговых услуг, - которой будут рады предложить услугу факторинга:

- срок работы на рынке не менее 1 года;
- форма договорных отношений с дебитором предусматривает отсрочку платежа;
- срок отсрочки до 180 дней;
- месячный оборот клиента не менее 3 000 000 руб.;
- количество дебиторов от 1;
- безналичная форма расчетов;
- отсутствие аффилированности поставщика и дебитора.

Выделим основные категории клиентов факторинговых компаний и определим факторинговые продукты, представляющие для них наибольший интерес:

- компания-дистрибьютор (торгово-закупочная компания);
- производственная компания;
- крупная торговая сеть (ритейлер);

- “дочка” западной компании или международная компания;
- компания-экспортер.

Основными клиентами факторов являются компании первого типа, большинство из которых составляют поставщики товаров народного потребления и продуктов питания в крупные торговые сети. Такие компании обычно не могут похвастаться хорошим финансовым состоянием и наличием крупных активов. В этом случае главным образом приходится полагаться на качество их дебиторов. Тем не менее такие клиенты не готовы платить за услуги безрегрессного факторинга, их основной потребностью является дешевое финансирование оборотного капитала и оценка покупателей, поэтому основной продукт для них - факторинг с правом регресса.

Производственные компании часто интересуются защитой от рисков неплатежа дебиторов, управление дебиторской задолженностью (особенно в регионах), финансирование кассовых разрывов при просрочках. Поэтому им могут быть с успехом предложены услуги безрегрессного факторинга, управления дебиторской задолженностью без финансирования, экспортного факторинга (при наличии покупателей за рубежом). Перспективно и сотрудничество с такими клиентами в рамках схемы реверсивного факторинга, поскольку большинство крупных производственных предприятий имеют большое количество поставщиков, которым могут быть предложены услуги по финансированию с правом регресса.

Следующим клиентом, который очень привлекателен для факторов, являются крупные торговые сети. Заключение партнерского соглашения с сетью и использование схемы реверсивного факторинга дают фактору огромное число потенциальных клиентов в лице поставщиков данной сети. Однако важно наладить реальную схему взаимодействия с сетью, убедив ее в преимуществах схемы факторинга (увеличение срока отсрочки платежа, поддержка поставщиков, скидки при досрочном погашении долга). Только тогда реверсивный факторинг будет действенным, а не останется в виде декларативного соглашения, заключенного лишь на бумаге.

Международные компании или их дочерние предприятия обычно не проявляют интерес к финансированию. Они приучены к широкому набору услуг факторов, которые им предлагают за рубежом, поэтому такие клиенты требовательны не только к качеству услуг, но и к цене, выдвигаемой факторами. В основном они заинтересованы в защите от кредитного риска и в оценке покупателей, поэтому наиболее востре-

бованной услугой среди них является безрегрессный факторинг или “срочный” факторинг.

Важно ранжировать потенциальных клиентов по размеру бизнеса. Большинство факторов стараются обслуживать крупный и средний бизнес, вводя ограничения для клиентов по величине ежемесячного объема уступаемой задолженности или оборота. В то же время ряд крупных игроков открыто заявляют о концентрации на сегменте малого и среднего бизнеса либо предлагают таким клиентам специальные тарифные планы и условия обслуживания (Промбизнесбанк, Промсвязьбанк). Такая стратегия вполне очевидна, поскольку работа с данным клиентским сегментом приносит большую доходность, а также позволяет диктовать клиентам свои условия.

Осталось ответить на вопрос “как продавать?”. Каналы продаж факторинговых услуг во многом традиционны для финансовых услуг:

- прямые продажи;
- кросс-продажи (в банках);
- агентские схемы;
- кредитные брокеры;
- продажи через компании-партнеры.

Принимая во внимание активное развитие рынка брокерских услуг и появление даже специализированного факторингового брокера, можно сказать, что потенциально наиболее перспективными в нашей стране являются три последних варианта.

Проведенные выше обобщения позволяют сделать вывод о том, что в настоящее время многие субъекты российского рынка факторинга пытаются активно использовать различные элементы маркетинга и конкурентного позиционирования для повышения эффективности своей предпринимательской деятельности. Вместе с тем набор конкурентных стратегий, представленных на рынке факторинга, ограничен. К тому же большинство факторов не ведет целенаправленной и планомерной конкурентной борьбы, ограничиваясь отдельными конкурентными действиями. Зачастую это вызвано тем, что не определен конкретный клиентский сегмент и, как следствие, не ранжированы по приоритетности факторинговые продукты. Для повышения эффективности предпринимательской деятельности факторам, безусловно, следует большее внимание уделять своей конкурентной позиции. Для этого на первоначальном этапе выхода на рынок требуется разработать четкую стратегию развития, включающую четкий план целей и действий по конкретному позиционированию своих продуктов.

Поступила в редакцию 04.03.2009 г.