

УДК 339.658.9

Леднев М. В., преподаватель кафедры Теории и практики конкуренции МФПА,
г. Москва, lednevs@yandex.ru

УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ФАКТОРИНГОВОЙ КОМПАНИИ



Стремительный рост российского рынка факторинга в последние годы привел к усилению конкуренции между его участниками. В данной статье рассматривается специфика формирования конкурентных преимуществ факторинговых компаний, составляющих основу их конкурентоспособности. Кроме того, описываются процесс формирования конкурентоспособности факторинговой компании на стадиях разработки, продаж и продвижения факторинговых продуктов и методы управления ее конкурентоспособностью.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентоспособность, конкурентные преимущества, управление конкурентоспособностью, оценка конкурентоспособности, факторинговая компания.

Введение

Одной из существенных особенностей развития факторинга в России, наряду с высокими темпами роста факторингового рынка, объем которого за последние четыре года вырос почти в 4 раза, а среднегодовой темп роста составил порядка 90%¹, является усиление конкуренции. Быстрое развитие рынка и высокая доходность факторинговых операций привлекают сегодня внимание к этому рынку российских и зарубежных финансовых структур. Отмена в 2009 г. лицензирования факторинговой деятельности способствует развитию факторинга в форме специализированных небанковских компаний. Все это привело к усилению конкуренции в сфере факторинга и, как следствие, к повышению

актуальности вопросов оценки и управления конкурентоспособностью факторинговых компаний. Под влиянием конкуренции факторинговые компании расширяют ассортимент предлагаемых продуктов, а многие предпринимательские структуры, представляющие иные сегменты финансового рынка (например, страховые компании, банки, коллекторские агентства и др.), начинают развивать специализированные факторинговые направления для взаимовыгодного сотрудничества с факторинговыми компаниями.

Субъекты российского факторингового предпринимательства, стремясь к поддержанию конкурентоспособности, вынуждены постоянно адаптировать свою стратегию и тактику к изменяющейся конкурентной среде. В наибольшей степени особенности конкурентного поведения субъектов факторингового предпринимательства проявляются через изменение подходов к стратегиче-

¹ По данным «Эксперт РА» за 2005–2008 гг. (<http://www.raexpert.ru>).

скому и тактическому конкурентному целеполаганию, разработке вариативных тактик конкурентного позиционирования, а также через модернизацию методов и инструментов оценки конкурентоспособности.

Вместе с тем вопросы конкуренции применительно к факторинговому предпринимательству практически не отражены в российской экономической литературе. В этой связи вопросы обеспечения конкурентоспособности, выбора эффективных стратегий и тактик конкурентного поведения, а также формирования системы показателей оценки конкурентоспособности становятся для факторинговых компаний все более актуальными.

Основные составляющие конкурентоспособности

Для разработки методов управления конкурентоспособностью в какой-либо сфере предпринимательства в первую очередь необходимо оценить ее составляющие элементы и специфические факторы, влияющие на изменение конкурентоспособности.

Обратимся к трактовке категории «конкурентоспособность» ведущими российскими учеными. А. Юданов рассматривает эту категорию больше с маркетинговой точки зрения, давая определение конкурентоспособности товара как «степени его притягательности для совершающего его покупки потребителя»².

Согласно определению Ю. Рубина «конкурентоспособность предпринимательской фирмы — это способность данной фирмы применения совокупного конкурентного потенциала для борьбы с соперниками и достижения конкурентных преимуществ»³. В свою очередь в состав конкурентного потенциала фирмы входят человеческий, пред-

принимательский и организационный потенциалы фирмы.

Следует говорить о конкурентоспособности как об экономической категории, которая характеризует не только конкретного субъекта предпринимательства, производимый им товар, но в глобальном смысле также — отрасли и национальные экономики, существуют понятия национальной и глобальной конкурентоспособности⁴. В связи с этим конкурентоспособность различных уровней экономики тесно взаимосвязана.

Взаимосвязь конкурентоспособности с различными уровнями экономики отмечена в ряде работ российских ученых⁵. В частности, Р. Фатхутдинов отмечал, что в состав объектов конкурентоспособности входят отрасль, товары и услуги, инфраструктура и т.п.⁶ Поэтому целесообразно рассматривать конкурентоспособность факторинговой компании во взаимосвязи как с объектом ее деятельности (факторинговым продуктом), так и состоянием отрасли и национальной экономики в целом.

Таким образом, объектом конкурентного анализа для целей оценки конкурентоспособности в сфере факторингового предпринимательства, наряду с самими субъектами, представляющими данный вид предпринимательства, должна выступать также отрасль национальной экономики, т.е. сама сфера данной деятельности.

⁴ Гальвановский М., Жуковская В., Трофимова М. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях // Российский экономический журнал. 1998. №3. С. 67–77.

⁵ См. например, *Баринов В. А.* Развитие организации в конкурентной среде // Менеджмент в России и за рубежом. 2006. №2.; *Богомолова И. П., Хохлов Е. В.* Анализ формирования категории конкурентоспособность как фактора рыночного превосходства экономических объектов // Маркетинг в России и за рубежом. 2005. №1. С. 113–119.

⁶ *Фатхутдинов Р. А.* Концепция новой теории управления конкурентоспособностью и конкуренцией // Современная конкуренция. 2007. №1. С. 73–86.

² Юданов А. Конкуренция. Теория и практика. М.: Гном и Д, 2001, С. 37.

³ Рубин Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. 5-е изд. М.: Маркет ДС, 2006. С. 91.



Рис. Объекты конкурентного анализа и оценки в процессе управления конкурентоспособностью факторинговой компании

Помимо конкурентного анализа и выявления объектов для его проведения, следует выделить также объекты, которые будут использованы при оценке непосредственно конкурентоспособности субъекта факторингового предпринимательства.

Разные ученые-экономисты в зависимости от своих научных взглядов и целей исследований обосновывают различный набор факторов, определяющих конкурентоспособность организации. Кроме того, многие исследователи считают, что итоговым критерием оценки конкурентоспособности как продукции, так и организации является доля рынка, занимаемая данной продукцией (данной организацией), и связанные с ней показатели. Это свидетельствует о тесной взаимосвязи конкурентоспособности и конкурентной позиции организации.

Проведенный анализ определений конкурентоспособности и методов ее оценки позволяет сделать вывод о том, что нельзя рассматривать конкурентоспособность субъекта бизнеса в отрыве от ситуации в отрасли и национальной экономике. Нельзя оценивать конкурентоспособность факторинговой компании в отрыве как от общей ситуации на рынке факторинга, так и от составляющих предпринимательской деятельности конкретной факторинговой компании. В то же время необходимо учитывать и факторы, которые характеризуют деятельность компании на рынке. Применительно к факторингу ре-

зультатом деятельности факторинговой компании выступают факторинговые продукты. Исходя из этого, можно выделить следующие объекты конкурентного анализа и оценки в процессе управления конкурентоспособностью, служащие для оценки конкурентного потенциала применительно к факторинговой компании: конкурентоспособность рынка факторинга; конкурентоспособность факторинговой компании; конкурентоспособность факторингового продукта (см. рисунок).

Конкурентоспособность рынка факторинга

На уровне макросреды рынок факторинга ведет межотраслевую конкуренцию с другими финансовыми услугами, поэтому текущая конкурентоспособность факторинга как финансовой услуги оказывает заметное влияние на существующих и потенциальных клиентов и, как следствие, на спрос. Конкурентоспособность рынка факторинга представляет собой способность его участников к ведению конкурентных действий, направленных против субъектов бизнеса, которые производят услуги-заменители факторинга. Данный показатель зависит как от внешних, так и от внутренних факторов. К внешним (макроэкономическим) факторам, стоит отнести:

- политические;
- экономические;
- законодательные.

На большинство из перечисленных факторов субъекты факторингового предпринимательства не могут оказывать непосредственного влияния. Соответственно они всегда должны учитывать риск неблагоприятного изменения экономической макросреды применительно к рынку факторинга. Наряду с внешними факторами, существует и ряд внутренних факторов, влияющих на конкурентоспособность рынка факторинга:

- уровень концентрации участников рынка;
- степень саморегулирования рынка факторинга;
- уровень инфраструктуры рынка факторинга;
- уровень информированности о факторинге среди потенциальных клиентов.

Уровень концентрации участников определяет наличие на рынке лидеров, компаний с доминирующим положением, которые в состоянии самостоятельно осуществлять конкурентную борьбу с услугами-заменителями или консолидировать усилия более слабых участников рынка в данном направлении, тем самым повышая конкурентоспособность рынка факторинга.

Второй из вышеперечисленных аспектов связан с самоорганизацией участников рынка. Наличие объединений участников рынка ведет к координации усилий участников, а также способствует наличию единых норм и стандартов ведения предпринимательской деятельности, возможностям для отстаивания своих интересов в государственных органах, что в конечном итоге ведет к развитию рынка.

На российском рынке лишь недавно появилась Ассоциация факторинговых компаний (АФК). В качестве основополагающих целей данной организации выступают координация деятельности ее членов, участие в формировании положительного «имиджа» факторинга как услуги, способствование популяризации и развитию факторинга (в том числе и в регионах), повышению привлекательности факторинга, выполнение функции

связующего звена между членами АФК и органами государственной власти, содействие в предоставлении своими членами полного комплекса современных конкурентоспособных факторинговых продуктов клиентам, прежде всего, малым и средним предприятиям (в том числе в регионах)⁷.

Уровень развитости инфраструктуры рынка связан с наличием возможности взаимодействия факторинговых компаний с другими субъектами факторингового предпринимательства при создании факторинговых продуктов. Участие таких субъектов факторингового предпринимательства, как брокеры, коллекторы, страховые компании, в создании и реализации факторинговых продуктов способствует формированию клиентской базы и повышению уровня клиентов, что приводит к повышению уровня безопасности. Например, брокеры осуществляют анализ и проверку клиента до передачи информации о нем факторинговым компаниям, таким образом, повышается качество клиентской базы и происходит двойной контроль. К инфраструктуре стоит отнести создание бюро для обмена между участниками рынка информацией о клиентах и дебиторах.

Необходимость повышения информированности клиентов о такой услуге, как факторинг, связана с наличием услуг-заменителей и недостаточным уровнем знаний о факторинге в бизнес-сообществе. В связи с этим участникам рынка необходимо также уделять особое внимание продвижению факторинга и его популяризации среди представителей бизнеса.

Конкурентоспособность факторинговой компании и факторинговых продуктов

На микроуровне каждый субъект факторингового предпринимательства обладает собственными конкурентными преимуществами.

⁷ <http://asfact.ru/mission.html>

вами и недостатками, из которых складывается его конкурентоспособность. Основным субъектом факторингового предпринимательства являются факторинговые компании, которые участвуют в отраслевой конкуренции.

Конкурентоспособность факторинговой компании — это способность компании к сохранению и улучшению конкурентной позиции путем реализации своего конкурентного потенциала с помощью совершения конкурентных действий. Конкурентоспособность факторинговой компании тесно связана с конкурентоспособностью факторингового продукта, поскольку именно он предлагается клиентам и является конечным результатом деятельности факторинговой компании, поэтому самым непосредственным образом влияет на оценку конкурентоспособности с их стороны. Очевидно, что необходимо оценивать конкурентоспособность продуктов факторинговой компании в комплексе с остальными составляющими ее деятельности. Конкурентоспособность факторинговой компании состоит из нескольких составляющих, помимо конкурентоспособности предлагаемых ею продуктов. Можно считать, что факторинговый продукт является «товарной», т. е. материальной составляющей конкурентоспособности субъекта факторингового предпринимательства, наряду с нематериальной составляющей.

В то же время очевидно, что в состав понятия «конкурентоспособность» входит, наряду с материальной, и нематериальная составляющая, выраженная применительно к факторинговой компании такими элементами, как внутренние бизнес-процессы, персонал, ИТ-сопровождение, риск-менеджмент.

Для выявления основных объектов конкурентной оценки применительно к факторинговой компании назовем основные направления ее деятельности:

- продажи и региональная сеть;
- внутренние бизнес-процессы;
- риск-менеджмент;
- ИТ-обеспечение;

- маркетинг;
- фондирование;
- персонал.

Приведем основные факторы формирования конкурентных преимуществ или недостатков, определяющие конкурентоспособность по каждому из данных направлений деятельности.

Ключевым моментом при организации продаж и региональной сети является выбор приоритетных клиентских групп, а также каналов продаж. Банки могут воспользоваться для этих целей своей региональной сетью, а факторинговые компании для снижения издержек целесообразно прибегнуть к услугам агентов и брокеров либо обзавестись в ключевых регионах стратегическими партнерами. В качестве партнеров для продаж в регионах также привлекают региональные банки, обладающие хорошей клиентской базой, которые, кроме того, могут обеспечивать процессинговые функции, в том числе клиентское обслуживание. Для оптимизации процесса продаж иногда используют «готовые» решения, особенно это актуально для малого и среднего бизнеса. Чтобы ускорить процесс принятия решения, применяют скоринговые системы для экспресс-оценки клиентов и определения размера комиссий, исходя из неких базовых параметров. В этом случае процесс рассмотрения заявки клиента максимально автоматизирован и происходит очень быстро.

Схема комиссионного вознаграждения, которое клиент уплачивает факторинговой компании, также имеет наибольшее значение в факторинговом предпринимательстве. Правильно спланированная тарифная сетка и система вознаграждений позволяют факторинговой компании максимизировать свой доход при приемлемом уровне принятых на себя рисков и в то же время расширить портфель за счет качественной дебиторской задолженности.

Важной составляющей политики продаж является мотивационная составляющая

щая для продавцов, а также партнеров факторинговой компании. Оптимально выработанная система вознаграждения позволяет повысить эффективность работы продавцов факторинговой компании и заинтересовать в сотрудничестве компании-партнеры.

Таким образом, ключевыми факторами, обеспечивающими конкурентные преимущества в данной сфере, выступают развитие региональной сети, выбор каналов продаж, схема комиссионного вознаграждения, мотивация продавцов.

Основным показателем, характеризующим бизнес-процессы факторинговой компании, является скорость принятия решений в процессе начала работы с клиентом и при дальнейшем его обслуживании. Во многом данный показатель зависит от степени автоматизации бизнес-процессов, но в то же время важным фактором выступает организационная структура и выбранная методология бизнес-процессов.

В основе модели риск-менеджмента лежит выбранный подход к оценке клиентов и дебиторов, а также выполнение различных процедур по контролю уровня риска и работе с проблемной задолженностью.

Информационное обеспечение факторинговых операций возможно только при использовании специализированного программного обеспечения. Учитывая современное развитие факторинга, используемая компьютерная программа должна соответствовать ряду критериев, таких как: наличие модуля для клиента, использование электронно-цифровой подписи, возможности гибкого изменения тарифов и комиссий, учет последних законодательных изменений. Возможны различные варианты по выбору программы: собственная разработка, покупка российской или зарубежной программы.

Проблема фондирования особенно актуальна в условиях кризиса, поэтому идеальный вариант — это диверсификация источников получения денежных ресурсов.

Для банковских структур ресурсы, несомненно, являются более доступными, чем для небанковских факторинговых компаний.

При подборе персонала и определении критериев отбора необходимо учитывать специфику компании и ее цели. Поэтому в зависимости от выбранной стратегии формируются должностные требования. Так, для компании, планирующей региональную экспансию, и для компании, чьей целью является выход на международный рынок, потребуются разные специалисты. Важно также соблюсти баланс между сотрудниками с опытом работы в факторинге и без такого опыта.

Теперь остановимся на конкурентоспособности факторингового продукта. Конкурентоспособность факторингового продукта оценивается в сравнении с продуктами-аналогами конкурентов и характеризует способность данного продукта к сохранению и улучшению своего положения на рынке. Уровень конкурентоспособности связан с наличием конкурентных преимуществ и недостатков применительно к основным характеристикам продукта, таким как качество, цена, доведение продукта до потребителя, продвижение продукта. Конкурентоспособность факторинговых продуктов определяет возможность факторинговой компании вести конкурентную борьбу с другими субъектами факторингового предпринимательства за клиентов.

Конкурентные преимущества и недостатки факторинговой компании

Перейдем к выявлению и оценке факторов, определяющих конкурентоспособность субъектов факторингового предпринимательства.

Каждый субъект факторингового предпринимательства обладает собственными конкурентными преимуществами и недостатками, сочетание которых определяет степень его конкурентоспособности. Необхо-

димо выявить ресурсные составляющие, которые влияют на конкурентоспособность факторинговой компании в основных сферах ее деятельности, а именно: стадии создания, продаж и продвижения факторинговых продуктов.

Основными составляющими формирования конкурентоспособности факторинговой компании выступают: ИТ-обеспечение, внутренние операционные процессы, система риск-менеджмента, стоимость денежных ресурсов. Данные составляющие задействованы на каждой стадии создания факторингового продукта и поэтому имеют важное значение.

Стоимость денежных ресурсов является главной составляющей себестоимости при производстве факторинговых продуктов. В конечном итоге она влияет на цену факторингового продукта для потребителя, тем самым формируя конкурентоспособность факторинговой компании в сфере продаж.

ИТ-обеспечение и внутренние операционные процессы формируют ключевые конкурентные преимущества по каждому факторинговому продукту на стадии его создания, продажи и обслуживания.

Система риск-менеджмента также имеет ключевое значение, поскольку принципы риск-менеджмента определяют, какие факторинговые продукты может предложить своим клиентам факторинговая компания.

Для каждого из направлений деятельности факторинговой компании разработаем объекты оценки, определяющие конкурентные преимущества и недостатки по данному направлению, с помощью которых оценивают конкурентоспособность (см. таблицу). Управление конкурентоспособностью осуществляется путем постоянного воздействия на данные объекты оценки.

Далее подробно рассмотрим стадии факторингового продукта и соответствующие им конкурентные преимущества или недостатки.

Формирование конкурентоспособности факторинговой компании на стадии создания факторингового продукта

Рассмотрим первую стадию создания факторингового продукта, а именно: этап его фактического создания. На данной стадии задействованы практически все функциональные подразделения компании, ведь для разработки продукта необходимо проанализировать ситуацию на рынке и действия конкурентов, оценить существующий уровень цен, а также разработать всю необходимую методологическую базу. В данном случае решающее значение имеют маркетинг и методология, основанная на внутренних процессах.

Важнейшим фактором, влияющим на конкурентоспособность факторинговой компании на стадии создания продуктов, является наличие программного обеспечения. Данный вопрос, несомненно, не решается за короткий срок и требует тщательной проработки, а впоследствии основным этапом станет внедрение и параметризация программного обеспечения. Поэтому решением данной проблемы стоит заниматься параллельно с запуском факторинговых услуг и первым этапом их развития, с тем чтобы к тому времени, когда факторинговая компания будет готова совершить качественный скачок и обслуживать большое количество клиентов, программное обеспечение было успешно внедрено и настроено. Существуют три основных подхода к автоматизации факторинговых операций:

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

Для успешного создания конкурентоспособных факторинговых продуктов необходимо разработать полный комплект норматив-

Таблица

Основные объекты оценки системы конкурентоспособности факторинговой компании

Функциональное направление	Объекты оценки
Продажи и региональная сеть	<ul style="list-style-type: none"> • продуктовый ряд; • целевые клиентские сегменты; • каналы продаж; • региональная сеть; • ценовая политика
Внутренние бизнес-процессы	<ul style="list-style-type: none"> • методологическая база; • клиентское обслуживание; • организационная структура; • взаимодействие подразделений; • внедрение инноваций; • оценка и контроль
Риск-менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> • анализ и оценка клиентов; • анализ и оценка дебиторов; • мониторинг; • управление задолженностью; • работа с просроченной задолженностью
ИТ-обеспечение	<ul style="list-style-type: none"> • функциональность; • сервисная поддержка; • настройка под новые требования; • возможность доработки
Фондирование	<ul style="list-style-type: none"> • источники финансирования; • объемы финансирования; • распределение доходов
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> • изучение рынка; • рекламная политика; • работа над веб-сайтом; • продвижение факторинга в бизнес-среде
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> • наём персонала; • обучение персонала; • аттестация; • мотивация

ных документов и методик для работы, который должен обязательно включать в себя следующие элементы:

- бизнес-модель;
- система риск-менеджмента;

- продуктовый ряд компании;
- юридическая база;
- система показателей контроля.

Под бизнес-моделью в данном случае понимаются основные положения, необ-

ходимые для работы факторинговой компании. Бизнес-модель условно можно разделить на два уровня: стратегический и операционный. На стратегическом уровне — система целей и задач, перечень бизнес-процессов, а также организационная структура. После того как определены и выработаны стратегические элементы, переходят к разработке основополагающих методик и документов для повседневной работы (операционный уровень), а именно: общей процедуры, регулирующей осуществление факторинговых операций и взаимодействие структурных подразделений факторинговой компании, пакета документов, используемых при осуществлении факторинговых операций в соответствии с процедурой.

Следующим этапом работы является формирование системы риск-менеджмента. Сначала определяются базовые принципы управления рисками в соответствии с выбранной стратегией, после чего формируются конкретные процедуры и методики, готовится нормативная база для организации соответствующего документооборота. Среди возможных документов, которые могут быть подготовлены на данном этапе, отметим следующие:

- методика оценки клиентов и дебиторов;
- политика резервирования по факторинговым сделкам;
- процедура проверки (верификации) денежных требований;
- процедура управления и взыскания дебиторской задолженности;
- пакет нормативных документов, используемых при управлении дебиторской задолженностью.

Юридическая база факторинговой компании подразумевает наличие пакета уставных документов, а также договорной базы для продвижения на рынок продуктов (договора по каждому из видов факторинговых продуктов) и нормативных документов, необходимых для работы с задолженностью

и судебного взыскания просроченных долгов.

Заключительной составляющей, которая необходима для начала факторингового бизнеса и создания факторинговых продуктов, является система показателей, которые владельцы бизнеса или топ-менеджмент смогут применять для оценки эффективности бизнеса и контроля за структурными подразделениями и конкретными работниками. Для построения такой системы, как правило, используют технологию ключевых показателей эффективности, когда деятельность компании делится на ряд ключевых зон, для каждой из которых вырабатывается набор показателей. Впоследствии для каждого показателя устанавливаются целевые значения, проводится привязка выполнения показателей к мотивации работников. Обычно это происходит путем привязки степени выполнения показателей к величине переменной составляющей заработной платы (или величины премиального вознаграждения) работников.

Таким образом, основными инструментами повышения конкурентоспособности на стадии создания факторингового продукта, выступают:

- разработка процедуры осуществления факторинговых сделок и взаимодействия структурных подразделений;
- создание системы риск-менеджмента в соответствии со стратегией конкурентного позиционирования и с учетом специфики принятия рисков на клиентов и дебиторов;
- разработка процедур управления и взыскания дебиторской задолженности и проверки денежных требований;
- трехсторонний анализ факторинговых сделок;
- формирование договорной базы по каждому из факторинговых продуктов;
- подбор и параметризация специализированного программного обеспечения с учетом тарифной политики и продуктового ряда.

Методы управления конкурентоспособностью на стадии создания факторингового продукта

Для применения вышеперечисленных инструментов можно использовать следующие методы управления конкурентоспособностью в сфере создания факторинговых продуктов: метод автоматизации процедуры осуществления факторинговых сделок; метод диверсификации источников финансирования; метод нормирования показателей уровня риска.

Метод автоматизации предусматривает выбор и настройку специализированного программного обеспечения для обработки максимального количества бизнес-процессов, что позволит сократить сроки предоставления услуг клиентам и уменьшить вероятность ошибок вследствие человеческого фактора. Специализированное программное обеспечение позволяет автоматизировать большинство этапов факторинговой сделки:

- привлечение потенциального клиента;
- финансовый анализ клиента и дебиторов;
- расчет величины комиссионного вознаграждения;
- установление параметров договора факторинга;
- бухгалтерский учет;
- регистрация поставок;
- выплата финансирования;
- распределение входящих платежей от дебиторов;
- контроль за выполнением обязательств со стороны клиента и дебиторов;
- внесение изменений в договор.

Метод диверсификации источников финансирования связан с повышением конкурентоспособности в сфере привлечения денежных ресурсов для осуществления факторинговых операций. В рамках данного метода факторинговой компании необходимо использовать разные источники для финансирования своих операций, а именно:

финансирование от головного банка; привлечение финансовых ресурсов на денежном рынке (выпуск ценных бумаг); заемные средства банков; перенаправление части чистой прибыли для финансирования операций следующего периода.

Метод нормирования показателей уровня риска позволяет осуществлять контроль за работой системы риск-менеджмента. Он предусматривает расчет показателей предельного уровня риска:

- норматив предельного уровня риска по портфелю факторинговых сделок;
- норматив предельного уровня риска по отрасли;
- норматив предельного уровня риска по срочности факторинговых сделок;
- норматив предельного уровня риска по конкретному клиенту.

Норматив предельного уровня риска по портфелю факторинговых сделок представляет собой нормированную величину максимального соотношения уступленных факторинговой компании денежных требований, по которым имеется существенная просрочка платежа (превышающая «льготный период»), и общей величины уступленных факторинговой компании денежных требований. В зависимости от выбранной модели риск-менеджмента данный норматив, как правило, составляет от 0,1 до 3%.

Норматив предельного уровня риска по отрасли является индикатором отраслевой диверсификации портфеля. Он представляет собой долю уступленных денежных требований в отношении компаний определенной отрасли в общем объеме требований. Как правило, все отрасли подразделяются на несколько категорий по уровню риска, и величина данного норматива определяется в зависимости от данной категории.

Норматив предельного уровня риска по срочности факторинговых сделок позволяет контролировать структуру портфеля уступленных денежных требований по их срочности. Данный норматив привязан к периоду оборачиваемости портфеля факто-

ринговой компании и его нормативной величине для этой компании, в соответствии с которой определяется и величина данного норматива.

Норматив предельного уровня риска по конкретному клиенту определяется, исходя из объема непогашенных требований данного клиента. В зависимости от размера и срока просрочки и истории платежной дисциплины этого клиента определяется стратегия дальнейшей работы с ним.

Вышеперечисленные методы основаны на особенностях процесса создания факторинговых продуктов и позволяют повысить конкурентоспособность факторинговой компании на данной стадии.

Управление конкурентоспособностью на стадии продажи факторинговых продуктов

На стадии продажи и продвижения факторинговых продуктов управление конкурентоспособностью осуществляется с помощью повышения эффективности продаж и продвижения факторинга как услуги среди потенциальных клиентов. Отметим также, что стадия продаж является очень важной, так как именно в случае успешной продажи факторинговая компания начинает получать доход от факторингового продукта. Проанализируем специфику процесса продажи факторинговых продуктов с целью выявления основных объектов конкурентной оценки в данной сфере.

Одной из важнейших задач на этапе продажи является правильно выбранная стратегия развития и состав продуктового ряда, существенно повышает конкурентоспособность факторинговой компании. При этом необходимо уделять внимание как количественной составляющей конкурентоспособности (число факторинговых продуктов, предлагаемых клиентам), так и качественной, выраженной в структуре продуктового ряда и содержании конкретных

продуктов. Контроль качества факторинговых продуктов должен осуществляться на всех его стадиях. С этой целью целесообразно проводить анкетирование клиентов и расчет показателей применения различных продуктов.

К стратегическому уровню стадии продаж стоит также отнести работу над имиджем фактора в глазах действующих и потенциальных клиентов, в основе которой должны быть постоянно проводимый мониторинг потребительских предпочтений и действий конкурентов, а также красочное представление своих услуг клиентам. Новатором в этой области на российском рынке выступила компания «Еврокоммерц», упаковывая свои продукты в «коробки». Клиенту оставалось лишь выбрать необходимый тарифный план и приобрести «упакованный» продукт. Национальная Факторинговая Компания также уделяет большое внимание формированию линейки своих продуктов, наделяя каждый из них специальным оригинальным названием («Факторинг-Сигнал», «Факторинг-Гарант»), и ведет целенаправленную рекламную кампанию по продвижению каждого из предлагаемых продуктов.

Важными факторами успеха на рынке факторинга, определяющими конкурентные преимущества на стадии продаж, также являются присутствие в регионах и работа с потенциальными клиентами, одним из главных аспектов которой можно назвать продвижение факторинга в бизнес-среде.

Количество региональных клиентов, пользующихся услугами факторинга, стремительно растет (по оценке «Эксперт РА», доля регионов в обороте участников российского рынка факторинга по итогам 2008 г. выросла до 48,3)⁸, поэтому каждому участнику рынка стоит определиться, будет ли он вести борьбу за этот привлекательный сегмент рынка?

⁸ Исследование «Российский рынок факторинга в 2008 году», «Эксперт РА», <http://www.raexpert.ru/researches/factoring/factoring2008/>

Для начала необходимо определить ключевые регионы. Критерии выбора очевидны:

- уровень экономического развития региона;
- средний уровень личных доходов населения;
- деловая инфраструктура;
- существующий спрос;
- наличие потенциальных клиентов в данном регионе.

Если отталкиваться от фактической динамики роста количества клиентов факторинговых компаний в конкретных регионах и вышеперечисленных критериев, то на сегодняшний день к ключевым регионам стоит отнести Казань, Нижний Новгород, Самару, Челябинск, Ростов-на-Дону, Новосибирск.

Далее следует определить каналы продаж в регионах. Существуют различные альтернативы, такие как:

- создание агентской сети;
- собственная филиальная сеть;
- использование региональной сети банка (для банков);
- присутствие через региональные банки-партнеры;
- сотрудничество с кредитными брокерами.

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. В то же время потребность в доступных источниках финансирования крайне высокая. Следовательно, все в руках участников рынка факторинга. Нужно лишь активизировать действия по привлечению потенциальных клиентов и повышению конкурентоспособности рынка факторинга.

Следующим аспектом, который создаст конкурентное преимущество в процессе продаж, является выбор потенциального клиента.

Выделим основные категории клиентов факторинговых компаний и факторинговые

услуги, представляющие для них наибольший интерес:

- компания-дистрибьютер (торгово-закупочная компания);
- производственная компания;
- крупная торговая сеть (ритейлер);
- «дочка» западной компании или международная компания;
- компания-экспортер.

Также следует ранжировать потенциальных клиентов по размеру бизнеса. Большинство факторинговых компаний 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 (МФК «ТРАСТ», «Еврокоммерц») открыто заявляли о концентрации на сегменте малого и среднего бизнеса либо предлагали таким клиентам специальные тарифные планы и условия обслуживания («Пробизнесбанк», «Промсвязьбанк»).

В целях обеспечения конкурентоспособности факторинговой компании предлагается использовать метод диверсификации клиентов по уровню доходности. В соответствии с данным методом факторинговая компания на стадии работы с потенциальным клиентом, исходя из объемов и потенциала роста его бизнеса, рассчитывает возможную прибыль при работе с этим клиентом и определяет потенциальную группу его доходности. На основании этого решается вопрос о целесообразности работы с данным клиентом и о формировании тарифного предложения для него.

Еще одной важной составляющей процесса продаж факторингового продукта является определение каналов продаж. Каналы продаж факторинговых продуктов во многом традиционны для финансовых услуг:

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

Потенциально наиболее перспективными в нашей стране являются последние три из рассмотренных вариантов, принимая во внимание активное развитие брокериджа и появление специализированного факторингового брокера.

Для целей повышения конкурентоспособности факторинговой компании в сфере продаж можно использовать в процессе продаж совместные конкурентные действия с провайдерами (операторами) услуг на рынке факторинга и финансовыми посредниками. В этом случае факторинговые компании и провайдер услуг могут осуществлять перекрестные продажи своих продуктов. Такое, как правило, происходит внутри банков, когда факторинг предлагается клиентам наряду с другими услугами. Однако перспективы совместных продаж факторинга и страховых продуктов, факторинга и коллекторских услуг также очень хорошие.

Следующий критерий, влияющий на продажи, лежит в области методологического обеспечения и организационной составляющей. Выделим несколько ключевых стадий процесса продаж применительно к факторинговому бизнесу, которые влияют на конкурентоспособность. Первым этапом процесса принятия решения при продаже факторинговой услуги является подготовка и предоставление клиенту предложения, содержащего описание предлагаемых факторинговых услуг и условия их оказания (размер комиссии, период отсрочки, процент финансирования и т. д.). Если клиент принимает условия данного предложения, то начинается следующий этап — рассмотрение заявки клиента. При положительном решении относительно финансирования менеджер по продажам совместно с клиентом на основе имеющегося типового договора разрабатывают итоговый вариант, устраивающий обе стороны. После заключения договора менеджер по продажам передает клиентской службе всю информацию о клиенте, необходимую для начала его финансирования.

Стоит отметить важность наличия полной методологической базы для сотрудников, осуществляющих процесс продаж. Помимо обучающих и рекламных материалов, следует четко определить параметры различных факторинговых продуктов и возможность их изменения. Поэтому необходимо описание процесса установления тарифов на факторинговые услуги с соответствующими лимитами (в виде тарифной политики, а также детальное описание каждого из факторинговых продуктов в виде карточки продукта). Стоит также уделить внимание постоянной актуализации и доработке материалов как для клиентов, так и для самих продавцов, с тем чтобы предусмотреть возможные вопросы и подробно рассказать клиенту обо всех моментах и спорных ситуациях, которые могут возникнуть при работе.

Поскольку именно подразделение, ответственное за продажи, имеет наиболее яркую количественно выраженную цель — привлечь определенное количество клиентов, то для повышения мотивации сотрудников необходимо внедрить бонусную систему вознаграждения у продавцов за привлечение клиентов.

Таким образом, эффективность процесса продаж зависит от действий по улучшению таких объектов конкурентной оценки, как: качество факторинговых продуктов; выбор клиентских групп в соответствии со спецификой факторинговой услуги; региональная сеть; взаимодействие с провайдерами (операторами) услуг на рынке факторинга; продвижение факторинга как услуги; организация структуры продаж на основе многоуровневой системы риск-менеджмента; мотивация сотрудников.

Для целей управления конкурентоспособностью на стадии продаж и продвижения факторинговых продуктов можно использовать методы диверсификации портфеля клиентов по уровню доходности, контроля качества факторинговых продуктов, взаимодействия с провайдерами (операторами) услуг на рынке факторинга.

Оценка конкурентоспособности факторинговой компании

Чтобы оценить необходимость и эффективность применения вышеперечисленных методов, следует проводить периодическую оценку конкурентоспособности. Для оценки конкурентоспособности факторинговой компании необходимо применять систему показателей, которая должна характеризовать возможность совершения компанией конкурентных действий и реализации своего конкурентного потенциала.

Система показателей для оценки конкурентоспособности факторинговой компании должна отвечать нескольким критериям. Во-первых, она должна предоставлять информацию для различных групп пользователей. Кроме того, эта система должна учитывать как общие показатели, характерные для любого субъекта предпринимательской деятельности, так и показатели, характеризующие специфику факторингового предпринимательства.

Показатели для оценки эффективности факторинговых продуктов со стороны потребителя включают в себя количественные ценовые показатели для оценки цены потребления факторингового продукта: величина вознаграждения факторинговой компании; эффективная процентная ставка; абсолютные затраты на использование факторинга; коэффициент высвобождения дебиторской задолженности. Для оценки полезного эффекта от потребления целесообразно применять следующие показатели конкурентоспособности факторингового продукта: процент финансирования; наличие и длительность «льготного периода»; размер лимита финансирования; показатель условий финансирования поставок; срок финансирования.

Показатели конкурентоспособности функциональных направлений деятельности факторинговой компании характеризуют четыре основные составляющие конкурентного потенциала компании: финансовую, маркетинговую, организационную и кадровую.

Показатели оценки функциональных направлений деятельности факторинговой компании разделяются на общие и специальные. Применяются такие общие показатели, как чистая прибыль, рентабельность, выручка, выручка в расчете на одного работника, количество клиентов, затраты на рекламу и др. Однако необходимо использовать и специальные показатели по каждому из функциональных направлений деятельности факторинговой компании, такие как чистый процентный доход, доля административных и коммерческих расходов, средняя оборачиваемость по портфелю для финансовой составляющей, доля новых клиентов, степень диверсификации клиентской базы, средняя эффективная ставка — для маркетинговой составляющей, скорость рассмотрения заявки клиента, количество клиентов на одного клиентского менеджера — для организационной составляющей и др. Для каждой составляющей деятельности компании формируются показатели, основанные на целях и задачах компании, с помощью которых производится измерение интегрального показателя ее конкурентоспособности.

Заключение

При анализе конкурентоспособности факторинговой компании в качестве объектов конкурентного анализа необходимо рассматривать конкурентоспособность рынка факторинга, конкурентоспособность факторинговой компании, конкурентоспособность факторингового продукта.

Деятельность факторинговой компании имеет свою специфику на различных стадиях развития факторинговых продуктов. На стадии создания факторинговых продуктов основными составляющими конкурентоспособности факторинговой компании являются ИТ-обеспечение, внутренние операционные процессы, система риск-менеджмента, стоимость денежных ресурсов. Поэтому для управления конкурентоспособностью на данной стадии целесообразно использо-

вать такие методы, как метод автоматизации процедуры осуществления факторинговых сделок; метод диверсификации источников финансирования; метод нормирования показателей уровня риска.

На стадии продаж и продвижения факторинговых продуктов конкурентоспособность зависит от объектов конкурентной оценки.

Для целей управления конкурентоспособностью на стадии продаж и продвижения факторинговых продуктов используются методы диверсификации портфеля клиентов по уровню доходности, контроля качества факторинговых продуктов, взаимодействия с провайдером (операторами) услуг на рынке факторинга.

Кроме того, для повышения эффективности управления конкурентоспособностью необходимо проводить ее регулярную оценку на основе системы показателей, учитывающих различные сферы деятельности факторинговой компании и специфику факторинговых продуктов.

Список литературы

1. *Баринов В. А.* Развитие организации в конкурентной среде // Менеджмент в России и за рубежом. 2006. №2.
2. *Богомолова И. П., Хохлов Е. В.* Анализ формирования категории конкурентоспособность
3. *Гальвановский М., Жуковская В., Трофимова М.* Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях // Российский экономический журнал. 1998. №3. С. 67–77.
4. Исследование «Российский рынок факторинга в 2008 году», «Эксперт РА», <http://www.raexpert.ru/researches/factoring/factoring2008/>
5. *Покаместов И. Е.* Оптимизация факторинговой деятельности за счет автоматизации процессов управления / И. Е. Покаместов, М. О. Стешина, А. И. Третьякова // Управление в кредитной организации. 2006. №4. С. 22–24.
6. *Рубин Ю. Б.* Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. 2-е изд. М.: Маркет ДС, 2006.
7. *Рубин Ю. Б.* Теория и практика предпринимательской конкуренции. 7-е изд. М.: Маркет ДС, 2006.
8. *Фатхутдинов Р. А.* Концепция новой теории управления конкурентоспособностью и конкуренцией // Современная конкуренция. 2007. №1. С. 73–86.
9. *Фатхутдинов Р. А.* Управление конкурентоспособностью организации. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Маркет ДС. 2008.
10. *Юданов А.* Конкуренция. Теория и практика. М.: Гном и Д, 2001.

M. V. Lednev, lecturer at the Theory and Practice of Competition Chair, Moscow University of Industry and Finance, Moscow, lednevs@yandex.ru

COMPETITIVE CAPACITY MANAGEMENT OF A FACTORING COMPANY

Recently the rapid growth of the Russian factoring market has led to tough competition among its participants. The article deals with the peculiarities of competitive advantages formation of factoring companies that are the basis of their competitive capacity. Furthermore the author describes the process of competitive capacity formation of a factoring company at the development, sales and promotion stages of its products. The article also reveals methods for managing competitive capacity of a factoring company.

Key words: competition, competitive capacity, competitive advantages, competitive capacity management, competitive capacity evaluation, factoring company.