

## **ОЦЕНКА КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦИАЛА МИКРОФИНАНСОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**М.К. Обущарова**

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

Цель данной статьи – адаптация методологии оценки конкурентного потенциала к специфике микрофинансовой отрасли. Комбинация выбранных методов апробирована на примере ООО МФК «Кредит 911». Научная новизна исследования заключается в разработке инструментария комплексной оценки, доступного рядовому менеджеру микрофинансовой организации в условиях информационной ограниченности отрасли.

***Ключевые слова:** оценка конкурентоспособности, конкурентный потенциал, стратегия конкуренции, микрофинансовые организации, микрофинансовая отрасль.*

Микрофинансовая отрасль в России официально оформилась в 2011 г. принятием закона «О микрофинансовой деятельности и микрофинансовых организациях» и демонстрирует динамичный рост. Ввиду частых изменений внешней среды, в особенности её политической составляющей, конкурентная ситуация в структуре игроков нестабильна. В таких условиях для МФО актуальной проблемой является оценка своего конкурентного потенциала для выработки стратегии укрепления позиций в отрасли.

МФО отличается от банковского сектора информационной непрозрачностью, что затрудняет проведение анализа внешней среды и разработку конкурентной стратегии для менеджеров. Кроме того, МФО, как правило, не имеют аналитического отдела, а иногда и маркетингового, отмечается нехватка квалифицированных кадров. В таких условиях методология анализа должна быть легко реализуемой сотрудниками back office без использования инсайдерской информации о конкурентах. Таким образом, цель данной работы заключается в адаптации методологии оценки конкурентного потенциала к специфике микрофинансовой отрасли.

В рамках анализа научной литературы были рассмотрены зарубежные труды, посвященные конкурентной стратегии [11; 2]. Дэй и Уенсли используют два ключевых подхода к оценке конкурентного потенциала: анализ с точки зрения потребителей и сравнение конкурентов. В первом случае предлагается провести оценку удовлетворенности клиентов опросным методом или измерение лояльности потребителей. Для этих целей подходят разработанные Зайтамлом, Бэрри и Парасунаманом, а также Э. Новаторовым [10, с. 2–4] модели оценки качества услуг SERVQUAL [4, с. 12–20], представителей банковского сектора России. Среди методов, сфокусированных на конкурентах, выделяются экспертная оценка ключевых компетенций и ресурсов [3; 15], сравнение объективных показателей деятельности, маркетинговый аудит, сравнение кривых издержек [1, с. 45]. Отмечается необходимость сочетания двух подходов [2, с. 8] для комплексной

оценки конкурентного потенциала. Выбор комбинации методов анализа конкурентоспособности во многом обуславливается спецификой отрасли [2, с. 10], доступностью информации по основным игрокам [11, с. 438].

В отечественных исследованиях по микрофинансовой отрасли в основном используется 1–2 вида анализа, чаще неадаптированных: предлагается использовать методiku PEST-анализа и модель пяти сил М. Портера [9, с. 2–4], проанализировать конкурентоспособность субъекта банковского предпринимательства с помощью оценки сильных и слабых сторон [8, с. 2–6], провести экспертную оценку ключевых факторов успеха [7, с. 20].

Комплексная модель оценки конкурентного потенциала организации [5, с.122] сочетает в себе предварительный анализ внешней и внутренней сред, непосредственно оценку конкурентного потенциала экспертным методом с последующим бенчмаркингом. Итогом анализа является разработка стратегии по укреплению конкурентного потенциала.

Для проведения анализа внешней среды были выбраны методы PEST и адаптация 5 сил Портера, так как они на разных уровнях комплексно описывают окружающую среду организации. Адаптация 5 сил Портера заключается в том, что угроза со стороны поставщиков рассматривается с точки зрения кредиторов и других источников финансирования [8, с. 3].

В исследованиях в рамках диагностики внутренней среды предлагаются модели «алмаз» Левитта, «шесть ячеек» Вайсборда и 7S [12, с. 39]. Для внутреннего анализа были выбраны методы 7S и матрица МСС. Если модель 7S позволяет комплексно проанализировать аспекты внутренней среды на предмет соответствия стратегии и миссии компании, то матрица МСС направлена на анализ основных текущих проектов компании. Согласно рекомендациям зарубежных авторов, рассмотренных выше, в модель комплексного анализа включена оценка конкурентоспособности с точки зрения потребителей SERVQUAL.

Для сравнения с другими игроками отрасли использовались методы SNW-анализа, бенчмаркинг конкурентного потенциала и составление профиля фирмы в регионе. Другие рассмотренные в теоретической части методы сравнения с конкурентами не применимы в условиях информационной ограниченности отрасли.

В настоящей работе предлагается выработать единую стратегию на базе пересечения рекомендаций из SWOT, а также матричных методов стратегического планирования (анализа матрица Томпсона и Стрикленда, матрица ADL, матрица Ансоффа). Эти методы могут раскрыть конкурентный потенциал МФО только при их синергетическом использовании. Таким образом, была разработана модель комплексного анализа (рис. 1).

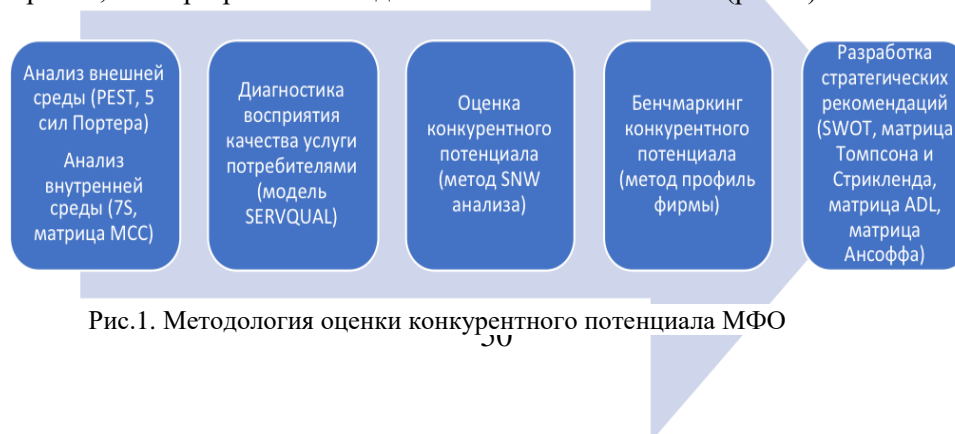


Рис.1. Методология оценки конкурентного потенциала МФО

Данная методология обеспечивает доступность оценки конкурентного потенциала для большинства МФО, а комбинация методов позволяет избежать односторонности.

Разработанная методология была успешно апробирована на примере организации ООО МФК «Кредит 911». В рамках PEST-анализа были выявлены наиболее значимые положительно влияющие на деятельность компании Кредит 911 параметры: выделение статуса МФК, развитие систем автодозвона, СМС-оповещений, обязательное вступление в СРО, а также наиболее значимые факторы, оказывающие отрицательное влияние на функционирование организации: развитие антиколлекторских организаций, проверки судебных приставов, недоверие к МФО, недостаточность компетентных компаний по взысканию. С точки зрения модели пяти сил Портера наибольшей рыночной властью обладают действующие конкуренты, субституты, а также клиенты. Если говорить о субститутах, то появляются различные форматы заимствования: займы под меньший процент, покупка товаров онлайн под залог, краудфандинг, P2P и P2B-сервисы.

В результате анализа внутренней среды по модели 7С к конкурентному потенциалу компании можно отнести ее корпоративную культуру, систему мотивации персонала, а также профессионализм сотрудников. Тем не менее, некоторые элементы внутренней среды не соответствуют стратегии развития компании: нечеткость зон ответственности и подчинения, отсутствие единой информационной и коммуникационной системы. С точки зрения матрицы МСС будущий конкурентный потенциал заключается в проектах – двигателях: развитии CRM-систем, работе по уменьшению просроченной задолженности, создании системы онлайн-выдач.

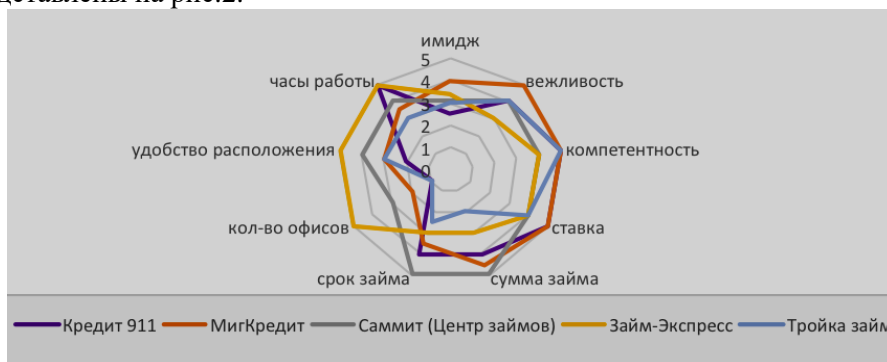
Оценка факторов конкуренции по модели Портера выявила высокий уровень рыночной власти клиентов на рынке МФО. Предоставляемый продукт практически не дифференцирован, дополнительных услуг нет, маркетинговые инструменты неразнообразны, барьеры переключения потребителей минимальны, фирм-конкурентов много. В таких условиях повторное обращение зависит от восприятия услуги. Для оценки качества услуг в Санкт-Петербургском офисе Кредит 911 с точки зрения клиентов было проведено анкетирование по методике SERVQUAL (50 опрошенных).

Вопросы анкеты из первоисточника были адаптированы с учетом специфики отрасли [6, с. 127]. Пять блоков восприятия качества раскрывались следующим образом: *материальность* – современность оргтехники и оборудования, внутренний интерьер, состояние помещения, внешний вид персонала, внешний вид информационных и рекламных материалов, вывески; *надежность* – проявление желания помочь, надежность репутации, предоставление займа в полном объеме от указанного в заявке, точность информации о сроках выдачи займа и времени ожидания; *отзывчивость* – скорость и оперативность выдачи займа, помощь клиентам при возникающих проблемах, скорость реакции персонала на просьбы и вопросы клиентов; *уверенность* – доверие и взаимопонимание между клиентом и сотрудником, чувство безопасности клиента при обращении в микрофинансовую организацию, вежливость персонала; *эмпатия* – индивидуальный подход к клиенту, сочувствие проблемам клиентов со стороны персонала, знание персоналом потребностей клиентов, удобство часов работы.

По результатам анкетирования сделан вывод о высоких требованиях клиентов к качеству услуг по всем критериям: многие респонденты отмечали минимальное требуемое качество равным или чуть меньшим, чем ожидаемое. Два наиболее значимых фактора для клиентов компании – точность, полнота и своевременность предоставления услуги (надежность), а также компетентность и вежливость сотрудников (уверенность). Наиболее низкий результат получен в блоке «отзывчивость», в частности по критериям «помощь клиентам при возникающих проблемах», «скорость реакции персонала на просьбы клиентов». Кроме того, низкий показатель качества по критерию «доверие и взаимопонимание между клиентом и сотрудником». Все три критерия, по которым были получены самые низкие результаты, относятся к взаимодействию клиентов и сотрудников. Отсутствие существенных выбросов говорит о том, что в предоставлении услуги компанией Кредит 911 нет аспектов, которые бы категорически не удовлетворяли потребителя.

Был проведен SNW-анализ, в результате которого были выявлены те элементы деятельности, показатель по которым в компании Кредит 911 лучше среднеотраслевого: размер портфеля, структура займов (большая часть (70%) займов – «до зарплаты» - это более прибыльные краткосрочные займы, растут самыми быстрыми темпами на рынке МФО), средний размер займа, количество клиентов и доля постоянных клиентов, доля займов с признаками мошенничества, структура заемного капитала (дифференцированность источников финансирования), полученный статус МФК, управление рисками, текучесть кадров. В числе слабых сторон организации можно выделить следующие факторы: темп роста портфеля, прирост количества действующих займов, доля онлайн-займов в портфеле, доля просроченной задолженности 91+, изменение доли просроченной задолженности.

В рамках бенчмаркинга конкурентного потенциала был проанализирован филиал «Кредит 911» в Санкт – Петербурге. Для сравнения были выбраны крупнейшие игроки – ближайшие конкуренты в Санкт – Петербурге, функционирующие офлайн. Критерии оценки и результаты представлены на рис.2.



Р и с . 2. Бенчмаркинг конкурентного потенциала ООО МФК "Кредит 911" в Санкт-Петербурге

На основе бенчмаркинга можно сделать вывод, что конкуренция на рынке Санкт-Петербурга достаточно интенсивная, нет явно выраженного лидера. Компания «Кредит 911» обгоняет конкурентов по процентной ставке, делит лидерство с «Займ Экспресс» по часам работы, и с компаниями «Тройка

займ» и «МигКредит» по компетентности. Данные факторы являются значимыми для заемщиков, что было выявлено в результате анализа анкет SERVQUAL. Основное отставание от конкурентов – в части имиджа.

Для разработки вариантов стратегий была составлена матрица SWOT-анализа. Компании «Кредит 911» предлагается провести ревизию всех бизнес-процессов, издержек, формализацию операционной деятельности, заняться укреплением своего HR-бренда после оптимизации работы Back office. Одной из основных критических слабостей является имидж. Поэтому целесообразно назначить ответственное лицо за разработку конкретных целей по улучшению имиджевых характеристик и за контроль привлекаемых потребителей. Для подтверждения целесообразности выбранных стратегических мер были использованы матричные методы выбора стратегических альтернатив.

По матрице Томпсона и Стрикленда рынок МФО находится на стадии роста, позицию компании можно оценить как сильную (входит в топ-60 МФО по России). Из предлагаемых вариантов стратегий концентрация выражается в оптимизации работы Back office. В связи с низкой дифференциацией основного продукта и высокой рыночной угрозой со стороны конкурентов, хорошей опцией является централизованная диверсификация, а именно внедрение услуги «кредитный доктор», услуги проверки кредитной истории и консультации по ее улучшению с активным продвижением новинки как заботы о финансовом благополучии клиента, желании помочь (данная потребность была выявлена в SERVQUAL).

В рамках модели ADL для компании «Кредит 911» предлагаются следующие стратегические опции: ждать благоприятного момента для захвата доли рынка, укреплять существующие конкурентные преимущества, выборочно инвестировать в проекты, которые могут значительно улучшить конкурентную позицию компании (онлайн-займы).

По матрице Ансоффа в рамках стратегии совершенствования деятельности рекомендуется провести оптимизацию всех внутренних процессов и издержек, развитие своего бренда и укрепление имиджа. В рамках стратегии товарной экспансии предлагается заполнение более узких рыночных ниш, к которым относятся недавно появившиеся услуги: кредитный доктор, займы на товары в интернет-магазине.

Итак, в работе выявлены ключевые составляющие конкурентного потенциала компании: полученный статус МФК, профессионализм сотрудников и руководства, большой опыт работы в отрасли, развитая корпоративная культура. Среди факторов, ограничивающих развитие конкурентного потенциала компании, можно выделить: высокий уровень операционных издержек, отсутствие дистанционных выдач займов, высокий уровень просроченной задолженности, малое количество регионов присутствия, проблемы с имиджем, отсутствие отдела маркетинга.

Практическая применимость предлагаемой методологии обоснована на примере конкретной МФО. Показано, что методы анализа конкурентного потенциала помогают разработать предложения по стратегии на основе получаемых матричными методами и с помощью SWOT-альтернатив. Комбинация выбранных методов позволяет комплексно оценить конкурентный потенциал рядовому сотруднику back office без использования

специальных технических средств или инсайдерских данных о деятельности конкурентов.

### **Список литературы**

1. Day G.S., Montgomery D.B. Diagnosing the Experience Curve // *Journal of Marketing*. 1983. Т. 47. №. 2. С. 44–58.
2. Day G.S., Wensley R. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority // *The Journal of Marketing*. 1988. С. 1–20.
3. Hofer C. W., Schendel D. *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul: West Pub. Co. 1978.
4. Parasuraman A., Berry L., Zeithaml V. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality // *Journal of Retailing*. 1988. Т. 69. С. 12–40.
5. Аренков И. А., Салихова Я. Ю., Гаврилова М. А. Конкурентный потенциал предприятия: модель и стратегии развития // *Проблемы современной экономики*. 2011. №4. С. 120–125.
6. Балаева О.Н., Предводителяева М.Д. *Управление организациями сферы услуг*. М.: ГУ-ВШЭ, 2010. 155 с.
7. Виханский О.С. *Стратегическое управление: учебник* М.: Издательство МГУ, 2005. 296 с.
8. Гурнович Т.Г., Штоколов А.А. Разработка конкурентной стратегии субъекта банковского предпринимательства // *Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика*. 2010. №2. С. 1–10.
9. Маракулина И.В., Анфертьева Н.И. Применение методов стратегического анализа при обосновании конкурентной стратегии организации // *Концепт*. 2013. №8 (24). С. 1–7.
10. Новаторов Э. Методика оценки качества банковских услуг // *Практический маркетинг*. 2001. № 10.
11. Портер М. *Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей конкурентов*. Альпина Паблшер, 2016. 454 с.
12. Франк Е.В. Разработка методика управление изменениями как фактор повышения стратегической эффективности компании // *Российское предпринимательство*. 2012. №. 5. С. 38–44.

## **EVALUATION OF COMPETITIVE POTENTIAL OF MICROFINANCE ORGANIZATION**

**M.K. Obushcharova**

National research university Higher school of economics

The purpose of this article is to adapt the methodology for assessing competitive potential to the specifics of microfinance industry in Russia. The combination of selected methods has been tested on the example of LTD “Credit 911”. The scientific novelty of the study lies in the integrated assessment tool, available for a common manager of microfinance organization in terms of informational limitations of the industry.

**Keywords:** *competitiveness assessment, competitive potential, competitive strategy, microfinance organizations, microfinance industry.*

*Об авторе:*

ОБУЩАРОВА Милена Красимировна – ассистент кафедры общего и стратегического менеджмента, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», e-mail: [mobushcharova@hse.ru](mailto:mobushcharova@hse.ru)

*About the author:*

OBUSHCHAROVA Milena Krasimirovna – assistant of the Department of General and Strategic management, National research university Higher school of economics, e-mail: [mobushcharova@hse.ru](mailto:mobushcharova@hse.ru)

## References

1. Day G.S., Montgomery D.B. Diagnosing the Experience Curve // Journal of Marketing. 1983. Т. 47. №. 2. S. 44–58.
2. Day G.S., Wensley R. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority // The Journal of Marketing. 1988. S. 1–20.
3. Hofer C. W., Schendel D. Strategy formulation: Analytical concepts. St. Paul: West Pub. Co. 1978.
4. Parasuraman A., Berry L., Zeithaml V. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality // Journal of Retailing. 1988. Т. 69. S. 12–40.
5. Arenkov I. A., Salihova Ja. Ju., Gavrilova M. A. Konkurentnyj potencial predpriyatija: model' i strategii razvitija // Problemy sovremennoj jekonomiki. 2011. №4. С. 120–125.
6. Balaeva O.N., Predvoditeleva M.D. Upravlenie organizacijami sfery uslug. M.: GU-VShJe, 2010. 155 s.
7. Vihanskij O.S. Strategicheskoe upravlenie: uchebnik M.: Izdatel'stvo MGU, 2005. 296 s.
8. Gurnovich T.G., Shtokolov A.A. Razrabotka konkurentnoj strategii sub#ekta bankovskogo predprinimatel'stva // Vestnik Adygejskogo gosudarstvennogo universiteta. Serija 5: Jekonomika. 2010. №2. S. 1–10.
9. Marakulina I.V., Anfert'eva N.I. Primenenie metodov strategicheskogo analiza pri obosnovanii konkurentnoj strategii organizacii // Koncept. 2013. №8 (24). S. 1–7.
10. Novatorov Je. Metodika ocenki kachestva bankovskih uslug // Prakticheskij marketing. 2001. № 10.
11. Porter M. Konkurentnaja strategija: metodika analiza otraslej konkurentov. Al'pina Pablisher, 2016. 454 s.
12. Frank E.V. Razrabotka metodiki upravlenie izmenenijami kak faktor povyshenija strategicheskoy jeffektivnosti kompanii //Rossijskoe predprinimatel'stvo. 2012. №. 5. С. 38–44.