

Использование маркетинговых технологий при продаже факторинговых продуктов и услуг

М.В. Леднев, МФПА, кафедра «Теория и практика конкуренции», преподаватель

Автор систематизирует подходы к организации процесса продаж и продвижения факторинговых продуктов и предлагает некоторые инструменты для повышения эффективности данного процесса. В данном материале представлен взгляд, основанный на представлениях и подходах традиционного маркетинга, которые, по мнению автора, могут быть успешно использованы применительно к факторингу.

Для начала стоит отметить, что маркетинг по своей сути является системой изучения рынка и воздействия на него. Основными индикаторами реакции рынка для маркетологов выступают спрос и лежащее в его основе потребительское поведение.

Система маркетинга включает в себя несколько уровней.

Стратегический маркетинг ставит своей целью контроль над процессом управления, глобальное прогнозирование, изучение рыночной конъюнктуры и должен помочь топ-менеджерам компании ответить на вопрос «Что продавать?», то есть какой продукт стоит предложить клиенту в данный момент времени.

Тактический (операционный) маркетинг отвечает за выбор наиболее оптимальных способов производства и сбыта товаров или услуг. Его задачей является поиск ответов на вопросы «Как продавать?» и «Кому продавать?».

Лишь немногие факторинговые компании 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 на рекламу факторинговых продуктов, в то время как на растущем рынке факторинга все более необходимым становится проведение таких маркетинговых мероприятий, как анализ рынка, разработка новых продуктов, конкурентное позиционирование и т.д.

Поскольку большинство российских факторов представляют собой банки, то для них характерно наделение маркетинговыми функциями сотрудников организационных подразделений, ответственных за продажи, которые в силу специфики своей работы и существующей системы вознаграждения крайне редко заинтересованы в решении и разработке долгосрочных стратегических проблем, в то время как целью маркетинга является удовлетворение потребностей как действующих, так 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;
- > ценообразование;
- > оптимизация каналов продаж;
- > организация и ведение конкурентной борьбы.

Естественно, что структурные подразделения, занимающиеся продажами, если и выполняют часть из вышеперечисленных задач, то явно не считают их приоритетными. Может показаться, что стремительный рост рынка, который наблюдается в настоящее время, и широкий потенциал его дальнейшего развития свидетельствуют о необязательности использования специальных маркетинговых технологий. Но стоит только повнимательнее проанализировать количество новых игроков, появившихся на рынке за последний год, а также оценить возможность выхода на рынок иностранных банков, которые стремительно наращивают свое присутствие в российском банковском секторе, появление на рынке страховщиков и становится понятно, что большинству игроков будет достаточно сложно после достижения определенного объема 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 ЗАО «КБ «Национальная факторинговая компания», 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

требований — с 30% в 2005 году до 12% по итогам 2007 года¹. Сейчас игрокам самое время более внимательно подойти к стратегическим факторам успеха, оценить их и перейти к решительным действиям по реализации конкретных шагов.

Итак, обратимся к основной стратегической задаче, стоящей перед игроками рынка факторинга, а именно: что продавать?

Здесь стоит задуматься в первую очередь о линейке услуг и 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 услуги.

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 главное в этом случае — четко понимать, что именно мы предлагаем 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 позиционирования факторинговых услуг, представленные на российском рынке, можно разделить на три группы:

- 1) «конвейерный» факторинг;
- 2) факторинговый «бутик»;
- 3) «коммерческий» факторинг.

¹ По данным Эксперт РА.

Факторы, относимые к первой группе (МФК «ТРАСТ», «Еврокоммерц»), предлагают своим клиентам стандартизированные «коробочные» продукты с регламентированными тарифами. Главный клиентский сегмент составляют представители малого и среднего бизнеса.

Вторая группа в основном представлена банками, которые ориентируются в первую очередь на своих клиентов (БСЖВ, «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 уровня, которые, однако, характеризуются хорошим качеством и практически полным набором факторинговых сервисов (электронный факторинг, управление дебиторской задолженностью).

Следующим этапом 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.

Хочется отметить и правовой стоп-фактор, который выражается в содержащемся в Гражданском кодексе РФ запрете на уступку прав по договору страхования предпринимательских рисков. Получается, что компания, уже застраховавшая свои кредитные риски (так поступают многие иностранные компании, которые работают с большим числом крупных

российских покупателей), не может изменить страховой полис и назначить фактора выгодоприобретателем по нему. Приходится фактически еще раз страховать те же самые риски с участием российских страховщиков, которые неохотно выставляют крупные лимиты даже на ведущие российские компании.

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.

Следует отметить, что в последнее время конкурентная борьба за лидерство между двумя крупнейшими мировыми факторинговыми объединениями (FCI и IFG) привела к некоторому снижению порога требований к новым членам. Это, в свою очередь, ведет к повышению для любого из факторов, действующего на рынке международного факторинга, так называемого корреспондентского риска, или риска взаимодействия с факторами из других стран.

Не будем забывать и о других 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 офшорных схем.

В то же время услуга международного факторинга в нашей стране является скорее

экзотикой, чем реальным источником дохода для российских факторов. Можно констатировать, что в настоящее время российский рынок международного факторинга крайне незначителен. Объем операций данного вида факторинга составляет не более 10% в портфеле тех немногих факторов, которые предлагают данную услугу своим клиентам.

Продуманной представляется модель, когда фактор уже имеет определенное количество стабильно работающих клиентов в рамках классического факторинга с правом регресса, внедрено программное обеспечение и отлажена методика оценки клиентов и дебиторов и управления дебиторской задолженностью. Тогда имеет смысл задуматься над расширением линейки факторинговых услуг. Возможная схема эволюции линейки факторинговых услуг представлена на рисунке.

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

Также к стратегическому уровню маркетинга стоит 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», упаковавшая свои продукты в «коробки». Клиенту остается лишь выбрать необходимый тарифный план и приобрести соответствующую «коробку». 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 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;
- количество упоминаний в прессе;
- стаж и опыт работы на рынке;
- объем портфеля факторинговых сделок;
- наличие дополнительных услуг помимо финансирования;
- сроки постановки на обслуживание;
- наличие качественного программного обеспечения, в том числе клиентского модуля, работающего в режиме онлайн;
- размер комиссионного вознаграждения;
- качество интернет-сайта.

Большинство критериев из приведенного списка могут быть улучшены фактором само-

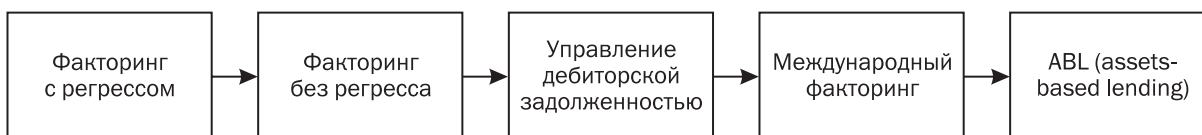


Рисунок. Развитие линейки факторинговых продуктов

стоятельно и не требуют больших расходов, а всего лишь грамотно составленного перечня маркетинговых и рекламных мероприятий.

Фактором, который стоит выделить, является наличие программного обеспечения. Данный вопрос, несомненно, невозможно решить за короткий срок. Он потребует определенных временных затрат: во-первых, на тщательную проработку, а во-вторых, на внедрение и параметризацию программного обеспечения. Поэтому решением данной проблемы стоит заниматься параллельно с запуском факторинговых услуг и первым этапом их развития, с тем чтобы к моменту, когда фактор будет готов совершить качественный скачок и обслуживать большое количество клиентов, программное обеспечение было уже успешно внедрено и настроено.

Можно выделить три основных подхода к автоматизации факторинговых операций:

- 1) создание собственного программного обеспечения;
- 2) покупка специализированного программного обеспечения иностранного производства;

3) покупка российского программного обеспечения.

Краткий сравнительный анализ преимуществ и недостатков данных подходов приведен в таблице.

Также следует отметить необходимость поддерживать и развивать качественный уровень веб-сайта фактора, поскольку в настоящее время многие клиенты ведут поиск и даже выбор факторинговой компании через Интернет. Поэтому в данном случае не стоит экономить время и средства, а целесообразно превратить свою веб-страницу в полноценный ресурс для получения обратной связи с клиентами, снабдив сайт полной информацией о продуктах, необходимых документах, процедуре рассмотрения заявки клиента, а также электронными онлайн-формами для клиентов. Не лишней 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

Таблица

Сравнительный анализ подходов к созданию факторингового ПО

Кому принадлежит разработка ПО	Аргументы	
	«за»	«против»
Российская программа	Соответствует российским законодательным требованиям и деловой практике	Ограниченное число предложений на рынке
	Относительная дешевизна	Требует доработки под конкретного заказчика
	Относительно легко дорабатывается	Трудно оценить качество продукта
Иностранная программа	Большой опыт разработчиков	Высокая стоимость
	Большое количество опций и универсальность настроек	Не учитывается российская специфика
	Достаточно большой выбор	Сложности при внедрении (языковой барьер)
Собственная разработка	Независимость от внешних факторов (отсутствие проблем с внедрением)	Длительность процесса разработки
	Возможность оперативной доработки	Отсутствие опыта внедрения
	Учитывает все интересы заказчика	Сложно подсчитать и оценить затраты на разработку и внедрение

на поисковых сайтах контекстную рекламу. С недавнего времени появились и специализированные онлайн-площадки, посвященные факторингу. Некоторые из них позиционируют себя как каталог с информацией о всех провайдерах факторинговых услуг¹, другие дополняют эту информацию обзором новостей², третьи стараются создать информационно-аналитическое пространство, которое охватывает различные аспекты факторинга и смежных областей (коллекторский бизнес, страхование)³.

Нельзя не отметить появление первого специализированного факторингового брокера Rusfactor⁴, который концентрирует свою рекламную кампанию на продвижении своего интернет-сайта. Данный сайт, к сожалению, на настоящий момент не может похвастаться информативностью, но зато предлагает посетителям рассчитать стоимость факторинговых услуг с помощью специального калькулятора.

Стратегическими факторами успеха на рынке факторинга также можно назвать присутствие в регионах и работу с потенциальными клиентами. Одним из главных аспектов такой работы можно назвать продвижение факторинга в бизнес-среде.

Количество региональных клиентов, пользующихся услугами факторинга, стремительно растет (доля регионов в обороте российских факторов по итогам 2007 г. выросла до 46,4%, а по количеству региональных клиентов составила 77% от общего числа⁵), поэтому каждому фактору стоит определиться, будет ли он вести борьбу за этот привлекательный сегмент рынка.

Поскольку лидеры рынка вовсю ведут региональную экспансию, другим игрокам сто-

ит подумать над тем, как в кратчайшие сроки расширить географию своего присутствия, не прибегая при этом к большим капиталовложениям.

Сначала 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 факторов в конкретных регионах, то на сегодняшний день к ключевым регионам стоит отнести Казань, Нижний Новгород, Самару, Челябинск, Ростов-на-Дону, Новосибирск.

Затем следует выбрать каналы продаж в регионах:

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

Наличие собственного филиала представляет собой достаточно затратный вариант, но вместе с тем присутствие собственных сотрудников в регионах повышает уровень риск-менеджмента и управления дебиторской задолженностью.

Что касается продвижения факторинга как финансовой услуги, то целесообразность подобных действий существует до тех пор,

¹ www.FIS.ru

² www.factorings.ru

³ www.factoringpro.ru

⁴ www.rusfactor.ru

⁵ По данным обзора Эксперт РА «Российский рынок факторинга в 2007 г.: расширение границ».

пока уровень понимания сути факторинга в деловых кругах не достигнет необходимой отметки. На сегодняшний день этот показатель далек от желаемого. По данным исследования ФК «Еврокоммерц»:

47% российских предпринимателей никогда не слышали о факторинговых услугах;

11% компаний страны пользуются услугами факторинговых компаний;

8% предпринимателей знают о возможностях факторинга, но не испытывают к нему интереса в связи со спецификой своей деятельности;

75% предприятий регулярно или время от времени нуждаются в дополнительных оборотных средствах;

66% предпринимателей хотели бы получить дополнительную информацию о факторинге.

В то же время потребность в доступных источниках финансирования крайне высока. Следовательно, все в руках участников рынка факторинга. Нужно лишь активизировать действия по привлечению потенциальных клиентов. Набор используемых инструментов достаточно широк:

- статьи в деловой прессе;
- интернет-сайты/онлайн-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, а именно:

- продукты питания (например: безалкогольные напитки, кондитерские изделия; дорогостоящие импортные продукты с высоким уровнем наценок);
- алкогольные напитки;

➤ медикаменты и другая фармацевтическая продукция;

- бытовая химия;
- парфюмерия и косметика;
- канцелярские товары;
- автодетали, автоаксессуары и предметы ухода за автомобилями;
- тара и упаковка;
- бытовая техника;
- хозяйственные товары;
- строительные материалы;
- расходные материалы, запчасти, комплектующие детали для различных отраслей.

Настало время от важнейшего вопроса «Что продавать?» перейти к не менее важным вопросам «Как продавать?» и «Кому продавать?».

Сначала следует определиться с портретом потенциального клиента факторинговой компании.

Разные факторы выдвигают различные требования. Обобщив их, можно составить примерное описание компании, которой фактор будет рад предложить свои услуги:

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

Приведем также перечень отраслей и видов бизнеса, которые не подходят для факторинга и которые с высокой долей вероятности не будут приняты на факторинговое обслуживание:

- торговля скоропортящимися продуктами питания (срок хранения составляет менее 1–2 месяцев), за исключением поставок данной продукции крупным торговым сетям;

➤ осуществление строительно-монтажных работ;

➤ разработка программного обеспечения;

➤ осуществление проектных работ с выставлением промежуточных счетов;

➤ продажи с возможностью возврата непроданного товара, а также консигнации;

➤ продажи объектов интеллектуальной собственности;

➤ продажи фармацевтической продукции и медикаментов в рамках реализации программы ДЛО (дополнительного лекарственного обеспечения);

➤ поставки товаров/работ/услуг, когда покупателями являются организации, занимающиеся сельскохозяйственной деятельностью, непосредственно связанной с возделыванием земель, растениеводством и скотоводством;

➤ поставки товаров/работ/услуг государственным федеральным и муниципальным предприятиям, а также бюджетным учреждениям.

Выделим основные категории клиентов факторинговых компаний и определим факторинговые услуги, 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 деби-

торов. Тем не менее такие клиенты практически всегда не готовы платить за услуги безрегрессного факторинга, их в первую очередь интересуют дешевое финансирование оборотного капитала и оценка покупателей, поэтому основной продукт для них — факторинг с правом регресса.

Производственные компании часто интересуют защита 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 данного ритейлера. 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 декларативным соглашением, заключенным 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 их интересуют защита от кредитного риска и оценка покупателей, поэтому наиболее востребованными услугами среди них являются безрегрессный факторинг или «срочный» факторинг.

Также следует 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 (МФК «ТРАСТ», «Еврокоммерц») открыто заявляет о концентрации на сегменте малого и среднего бизнеса либо предлагает таким клиентам специальные тарифные планы и условия обслуживания (Пробизнесбанк, Промсвязьбанк). Работа с данным клиентским сегментом приносит большую доходность, а также позволяет диктовать клиентам свои условия.

Итак, 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.

Потенциально наиболее перспективными в нашей стране являются три последних варианта, принимая во внимание активное развитие брокериджа и появление даже специализированного факторингового брокера.

Процесс продаж факторинга также в целом стандартен:

1) сегментация рынка: определение потенциальных клиентов;

2) создание клиентской базы;

3) определение людей, ответственных за принятие решений в компаниях — потенциальных клиентах;

4) прямой маркетинг (звонки, письма) должен соответствовать типу клиента (бизнес, культура и т.п.);

5) прямые продажи (после определения потребностей клиента).

* * *

В заключение хочется сказать несколько слов о рекламе как одном из главных инструментов маркетинга.

Не стоит переоценивать влияние рекламы на потенциальных потребителей факторинговых услуг, но для факторинга, как и для других финансовых услуг, реклама должна быть точечной и максимально сфокусированной на целевую аудиторию.

При этом важно не переусердствовать в рекламе факторинга как услуги (иногда основной акцент в рекламной коммуникации делается на услугу, а не на сам бренд фактора). В этом случае реклама не повышает известность рекламируемого бренда, а лишь вызывает интерес потребителей к самой услуге, для получения которой они впоследствии обращаются к одной из компаний — лидеров на рынке.

Планируя график рекламных мероприятий, следует принимать во внимание ярко выраженную сезонность факторингового бизнеса: основная доля продаж приходится на второе полугодие, а именно на период с сентября по декабрь. Поэтому первую часть года стоит посвятить мероприятиям по продвижению факторинга и увеличению клиентской базы, а активную рекламную кампанию приберечь на осень. **R**