##### Конкурентноспособность микрофинансовой организации

2017

Оглавление

Введение

Глава 1. Оценка конкурентного потенциала: теоретические аспекты

1.1 Обзор основных понятий и теоретических концепций

.2 Конкретизация терминов применительно к микрофинансовым организациям

.3 Методы оценки конкурентного потенциала

1.3.1 Анализ внешней среды

.3.2 Анализ внутренней среды

.3.3 Бенчмаркинг конкурентного потенциала

1.4 Обоснование выбранных методов

Глава 2. Оценка конкурентного потенциала ООО МФК Кредит 911

.1 Общая характеристика компании

.2 Анализ внешней среды

.2.1 PEST анализ

.2.2 Анализ конкуренции в отрасли по модели пяти сил Портера

.3 Анализ внутренней среды компании Кредит 911

.3.1 Модель 7С

.3.2 Основные проекты и матрица MCC

.4 Диагностика качества услуг на основе модели SERVQUAL

.5 SNW анализ

.6 Бенчмаркинг конкурентного потенциала ООО МФО Кредит 911

Глава 3. Разработка рекомендаций по развитию конкурентного потенциала ООО МФК «Кредит 911»

3.1 SWOT анализ

.2 Выбор стратегии по матрице Томпсона и Стрикленда

.3 Выбор стратегии по матрице ADL

.4 Выбор стратегии по матрице Ансоффа

Заключение

Список использованных информационных источников

Приложения

Оценка факторов PEST анализа

Организационная структура компании Кредит 911

Анкета SERVQUAL, адаптированная для клиентов Кредит 911

Рейтинг РА-эксперт

Присутствие лидеров рынка МФО в Санкт-Петербурге

Введение

Рынок микрофинансирования в России достаточно молодой - официально он оформился в 2011 году с принятием закона «О микрофинансовой деятельности и микрофинансовых организациях» и демонстрирует динамичный рост, опережающих большинство финансовых рынков России.

Микрофинансирование - это «деятельность, направленная на предоставление базовых финансовых услуг людям, которые не могут претендовать на стандартные банковские финансовые услуги» (Мамута, 2015, стр.144). Микрофинансовые организации (МФО) выдают займы субъектам малого бизнеса, индивидуальным предпринимателям и людям, у которых нет возможности получить банковский кредит из-за отсутствия залогового обеспечения или неидеальной кредитной истории. Банковский сектор не в состоянии удовлетворить спрос населения на финансовые услуги, что обеспечивает динамичный рост рынка МФО (Мамута, 2015). Особенно это касается малых городов и сельской местности, в которых проникновение финанс

[**Вернуться в каталог дипломов по финансам**](http://учебники.информ2000.рф/finans3/finans3.shtml)

овых институтов затруднено из-за неоправданных издержек.

Многие игроки микрофинансовой отрасли демонстрируют стремительный рост и захват долей рынка, благодаря охвату большого количества регионов. Региональный охват достигается за счет развития филиальной сети или онлайн-займов. Тем не менее, конкурентные позиции большинства микрофинансовых организаций не стабильны, это связано с высокими темпами изменений внешней среды на данном рынке: ужесточением требований со стороны регулятора, оформлением законодательной базы, усилением борьбы за права потребителей, появлением новых кредитных услуг, развитием смежных бизнесов - компаний по взысканию просроченной задолженности, тренингов центров и других аутсорсинговых организаций, развитием технологического обеспечения отрасли. Число игроков рынка уменьшилось в связи с проверками Центрального банка, а крупные игроки захватывают все большие рыночные доли, происходит консолидация рынка. Кроме того, в 2016 году стали активно появляться более дифференцированные финансовые услуги, нишевые кредитные продукты.

В условиях интенсивной конкурентной борьбы для игроков рынка актуальной проблемой является оценка конкурентного потенциала организации для выработки стратегии конкурентной борьбы и укрепления позиций в отрасли. Рынок МФО отличается от банковского сектора информационной непрозрачностью, что затрудняет проведение анализа рынка и разработку конкурентной стратегии для менеджеров МФО. Проведение комплексного анализа внутренней и внешней среды компании, а также ее конкурентных позиций позволит разработать меры по ведению конкурентной борьбы и захвата доли рынка. Вышесказанные меры должны быть своевременно реализованы, так как рынок активно делится между крупнейшими игроками, потеснить которых на стадии зрелости рынка будет не просто.

Важной задачей является выбор и применение методов стратегического анализа в условиях информационной ограниченности. Необходима ориентация на зарубежный опыт оценки конкурентного потенциала компании, а также методы, применяемые в финансовой сфере в России.

В рамках работы будет рассмотрена компании ООО МФК «Кредит 911», которая относится к ведущим компаниям в отрасли и стремится улучшить свои конкурентные позиции.

Целью выпускной квалификационной работы является оценка конкурентного потенциала ООО МФК «Кредит 911» и разработка рекомендаций относительно конкурентной стратегии компании.

Объект исследования - компания Кредит 911, предмет исследования - конкурентный потенциал компании Кредит 911.

Для достижения поставленной цели был выдвинут ряд задач:

 Провести обзор методов оценки конкурентного потенциала из западной практики, а также отечественных исследований.

 Проанализировать рынок Микрофинансирования, выделить наиболее существенные тренды внешней среды, оказывающие влияние на конкурентную борьбу.

 Дать общую характеристику деятельности компании Кредит 911.

 Оценить важность и влияние макрофакторов среды на деятельность компании Кредит 911.

 Оценить конкурентные силы в отрасли.

 Проанализировать внутреннюю среду компании.

 Выявить сильные и слабые стороны компании в области отдельных аспектов предоставления услуги потребителям.

 Выявить сильные и слабые стороны компании Кредит 911 в сравнении со среднерыночными показателями.

 Провести бенчмаркинг конкурентного потенциала филиала Кредит 911 в Санкт-Петербурге, составить профиль фирмы.

 Оценить конкурентный потенциал компании Кредит 911 в сравнении с другими МФО - лидерами рынка.

 Разработать рекомендации для ООО МФК Кредит 911 по развитию конкурентного потенциала и разработке конкурентной стратегии с использованием SWOT анализа, а также матричных методов анализа стратегических альтернатив.

Для анализа внутренней и внешней среды фирмы были выбраны классические методы стратегического менеджмента: PEST анализ, модель пяти сил Портера, модель 7С. Компания Кредит 911 предоставляет финансовую услугу конечным потребителям. В связи со спецификой деятельности была использована модель оценки качества услуг SERVQUAL. Оценка конкурентного потенциала должна проходить не независимо, а в сравнении с другими игроками отрасли. Для этого был проведен SNW анализ организации, позволяющий сравнить отдельные аспекты ее деятельности со среднеотраслевыми, а также бенчмаркинг конкурентного потенциала и составление профиля фирмы в регионе. Для объективной оценки отдельных аспектов конкурентной борьбы на российском рынке микрофинансирования были применены методы статистического анализа. В рамках рекомендаций по разработке стратегии были использованы метод SWOT анализа, матрица Томпсона и Стрикленда, матрица ADL, матрица Ансоффа.

Структура выпускной квалификационной работы построена следующим образом. Глава 1 содержит обзор основных теоретических концепций оценки конкурентного потенциала организации. В главе 2 рассматривается внутренняя и внешняя среда компании Кредит 911, проводится анализ восприятия услуги потребителями компании, а также сравнение отдельных аспектов ее деятельности с конкурентами. В главе 3 рассмотрены основные стратегические альтернативы, стоящие перед компанией Кредит 911 и разработаны рекомендации по развитию конкурентного потенциала.

Глава 1. Оценка конкурентного потенциала: теоретические аспекты

## 1.1 Обзор основных понятий и теоретических концепций

Конкуренция - это соперничество на рынке между производителями товаров и услуг за долю рынка, получение большей прибыли и достижение других стратегических целей (Светуньков и др., 2006, стр.16). Чтобы обеспечить выживание и успешное функционирование в долгосрочной перспективе, организация должна производить такой продукт, который находит нужное количество покупателей в рыночных условиях (Виханский, 2005). Конкуренция является движущей силой, подталкивающей организации искать новые пути повышения конкурентоспособности (Егорова, Макарычев, 2008).

О.С. Виханский определяет конкурентное преимущество продукции фирмы как совокупность двух основных характеристик (Виханский, 2005, стр.18):

 Продукт так интересен потенциальным покупателям, что они готовы за него платить

 Продукт интересен покупателям больше, чем аналогичные продукты конкурентов

Таким образом, конкурентные преимущества являются покупательской ценностью, побуждающей потенциальных клиентов пользоваться продуктами или услугами предприятия. Конкурентные преимущества могут быть как характеристиками самого продукта (цена, функциональные свойства), а также неутилитарными свойствами: имидж марки, известность, положение на рынке.

Конкурентные преимущества реализуются на основе конкурентного потенциала фирмы. Среди исследователей нет единого мнения относительно определения понятия конкурентного потенциала (Day, Wensley, 1988, стр. 2).

Один из ранних подходов к определению конкурентного потенциала в западной практике - ресурсный подход (Barney, 1991) (Nahapiet, Ghoshal, 1998) (Jensen et.al., 2016). Конкурентный потенциал - это совокупность внутренних ресурсов фирмы, являющихся потенциальными источниками конкурентного преимущества, которое заключается в применении отличной от конкурентов стратегии создания ценности (Wernerfelt, 1984, стр. 173). Отмечается, что согласно ресурсной теории различия между функционированием разных компаний в отрасли, и, как следствие, конкурентные преимущества объясняются неоднородностью ограниченных и ценных ресурсов (Lazzari et.al., 2017).

Конкурентный потенциал также объясняется в теории транзакционных издержек, согласно которой, фирма достигает конкурентных преимуществ, минимизируя транзакционные издержки во всех бизнес-процессах и создавая специфические активы (Williamson, 1985).

Современные авторы предлагают (Argyres and Zenger, 2008) интегрировать оба подхода, чтобы достичь синергетического эффекта при проведении анализа конкурентного потенциала. Так, конкурентное преимущество обеспечивается за счет специфических активов, которые создаются на базе основных компетенций и ресурсов организации.

В некоторых исследованиях конкурентный потенциал определяется как совокупность внутренних ресурсов и внешних возможностей (Войцеховская, 2006) (Лисенков, 2008). Конкурентный потенциал можно рассматривать с точки зрения ключевых факторов успеха (Виханский, 2005) или как наличие инновационных составляющих (Аренков и др, 2011). Конкурентный потенциал также определяется как условия, благодаря которым компания производит товар или услугу лучше конкурентов в области ключевых для большей части целевой аудитории атрибутов (Светуньков и др., 2006).

Конкурентный потенциал - это база для укрепления и увеличения конкурентоспособности организации в долгосрочной перспективе (Аренков и др., 2011, стр. 122), основанная на выявлении основных составляющих конкурентного потенциала в отрасли и развитии соответствующих факторов в конкретной фирме.

Аренков, Саликова и Гаврилова выделили основные составляющие, присущие большинству подходов к оценке конкурентного потенциала:

. Ресурсная база как основа для формирования конкурентного потенциала (природные, материальные, трудовые, финансовые, нематериальные ресурсы)

2. Инструменты по превращению потенциала в фактор конкуренции

. Сравнение потенциалов конкурирующих субъектов рынка

. Оценка влияния внешней среды и способности компании адаптироваться к изменяющимся условиям

. Связь конкурентного потенциала с конкурентоспособностью

По определению авторов, конкурентные преимущества - это «ключевые сильные стороны компании, позиционирующие ее на рынке» (Аренков и др., 2011, стр. 121). С одной стороны, они обеспечивают дополнительную ценность товара или услуги в глазах потребителей, с другой - помогают противостоять внешним угрозам и действиям конкурентов. Таким образом, формирование конкурентного потенциала подразумевает охват внутрифирменных процессов в различных функциональных областях в сравнении с конкурентами.

## 1.2 Конкретизация терминов применительно к микрофинансовым организациям

С развитием потребительского кредитования в России в банковском секторе появился особый тип компаний, предоставляющих денежные средства на срочной и платной основе, концентрируясь в основном на заемщиках, которые не могут получить кредит в банке (Белоусов, 2015). Отличительной особенностью микрофинансовых организаций является отсутствие статуса кредитной организации, в связи с чем они выдают займы, а не кредиты. Как правило, займы выдаются на короткий срок и под большие проценты. МФО требуют меньше документов от заемщика, чем банки, выдают займы лицам с плохой кредитной историей.

Несмотря на различия между МФО и банками, они являются игроками одного рынка. По определению Павловой и Дикаревой, финансовый рынок - особая форма денежных операций, при которой «объектом купли-продажи являются свободные денежные средства субъектов хозяйствования, государства и населения» (Павлова, Дикарева, 2017, стр.84). По мнению Коробовой, субъектами банковской конкуренции являются не только сами банки, но и все другие финансовые и нефинансовые учреждения - участники банковского рынка (Банковское дело, 2003, стр.76). В связи с этим в данной работе будут использованы источники, посвященные банковской конкуренции, оценке конкурентного потенциала банков. Методы, используемые в данных работах, могут быть применены и при анализе микрофинансовой организации.

## 1.3 Методы оценки конкурентного потенциала

Большой вклад в развитие методологической базы по разработке конкурентной стратегии внес американский экономист М.Портер. По его мнению, конкурентная стратегия базируется на понимании отрасли и конкурентной ситуации в ней, а также оценке позиции самого предприятия (Портер, 2016). По мнению автора, целесообразно провести общий обзор отрасли и затем приступать к более детализированному анализу (Портер, 2016, стр. 435). Для комплексного отраслевого анализа предлагается использовать два основных типа источников данных:

 Данные, опубликованные в открытых источниках

 Полевые данные или данные с мест, в том числе интервью с участниками отрасли и экспертами

В числе необходимых аспектов анализа Портер выделяет обзор участников отрасли, выявление ключевых игроков, изучение отраслевых исследований и публикаций. Если в отрасли действуют открытые акционерные общества, то одним из наиболее ценных источников для анализа являются годовые отчеты компаний. Объем и качество доступной информации зависят от отрасли: чем старше, крупнее и стабильнее отрасль, тем больше релевантной аналитической информации о ней можно найти в открытом доступе (Портер, 2016, стр. 438). Тем не менее, при анализе развивающихся, молодых и других типов отраслей также можно найти данные об их функционировании и особенностях, однако эти данные, как правило, носят более общий, агрегированный характер (Портер, 2016, стр. 438). Это могут быть отраслевые исследования, данные отраслевых ассоциаций, периодические издания, информационные порталы, деловая пресса, данные по отдельным компаниям, материалы судебных разбирательств, местные газеты, данные налоговой службы и другие источники. Вышеуказанная проблема сбора данных характерна и для микрофинансовой отрасли, в которой функционируют общества с ограниченной ответственностью. В отличие от банковской сферы, в которой регулятор обязывает игроков раскрывать свою отчетность, МФО не публикуют финансовые и статистические данные своей деятельности. Кроме того, отрасль ежегодно претерпевает значительные изменения в области законодательства, отраслевых стандартов, бизнес-процессов, технологий. В связи с этим исследования отраслевых информационных порталов и изданий быстро устаревают и теряют свою актуальность.

Акцент в сборе данных зависит от целей исследования и особенностей отрасли, однако для систематизированного подхода к анализу предлагается (Портер, 2016, стр. 435) перечень основных факторов, необходимых для исчерпывающего обзора отрасли:

 Макроэкономическая ситуация

 Производственная специализация

 Покупатели и их поведение

 Товары - заменители

 Рост рынка: темпы, факторы, характер

 Технология производства и сбыта, в том числе трудовые ресурсы и управление ими

 Маркетинг и продажи, сегментация, методы, каналы продвижения и сбыта

 Поставщики

 Инновации

 Конкуренты, их стратегии, цели, преимущества и слабые стороны

Успех на рынке зависит от успешного управления процессами с учетом времени и условий среды, для чего проводится анализ внешней среды, а анализ внутренней среды раскрывает возможности, на которые может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе (Виханский, 2005, стр. 56). Таким образом, анализ отрасли и конкурентной ситуации предваряет более детальный анализ внутренней среды компании, выявление основных источников конкурентных преимуществ и дальнейшее сравнение с конкурентами для оценки конкурентного потенциала.

Дэй и Уенсли приводят (Day, Wensley, 1988, стр.1) два ключевых подхода непосредственно к оценке конкурентного потенциала: анализ с точки зрения потребителей и сравнение конкурентов.

Выявление источников конкурентного потенциала с позиции потребителей подразумевает анализ удовлетворенности клиентов отдельными аспектами товара или услуги, диагностику отношений с потребителями. Преимущество данного подхода заключается в оценке важности тех или иных аспектов для потребителей, позволяющей расставить приоритеты для менеджмента. Его основной недостаток заключается в отсутствии выявления связей между внутренними процессами в организации и внешним предоставлением услуги. Данный подход уместно применять в случае динамично развивающегося рынка с большим количеством конкурентов, для рынков конечных потребителей.

Конкурентный анализ подразумевает сравнение компании с основными конкурентами в области ключевых компетенций, ресурсов и операционной деятельности. Факторы для сравнения авторы предлагают (Day, Wensley, 1988, стр.1) классифицировать по трем основным группам: издержки, маркетинг и технологии. Данный метод концентрируется на внутренних процессах и эффективности, то есть способах достижения конкурентного преимущества. Он используется в случае стабильного развития рынка, прогнозируемого спроса, устоявшейся структуры конкурентов, наличия малого числа крупных покупателей

По мнению Дэя и Уенсли, существование двух подходов обусловлено необходимостью систематизации и наличием информационных, временных и ресурсных ограничений для анализа. Тем не менее, использование одного подхода приводит к фрагментарности анализа и снижает вероятность объективной оценки. Авторы отмечают необходимость сочетания двух подходов (Day, Wensley, 1988, стр.8) для комплексной оценки конкурентного потенциала. В работе перечисляются основные методы оценки конкурентного потенциала, соответствующие двум основным подходам.

По мнению авторов, среди методов, сфокусированных на конкурентах, наиболее распространенным является экспертная оценка ключевых компетенций и ресурсов (Hofer, Schendler, 1978). Одним из вариантов таких методов является экспертная оценка сильных и слабых сторон компаний - конкурентов. Ее основной недостаток заключается в субъективности, а также отсутствии связи сильных сторон с прибыльностью и ценностью для потребителей. Другой метод, предлагаемый авторами, заключается в сравнении объективных показателей деятельности, таких как доля рынка, объем продаж, количество дилеров, производственные мощности и другие доступные показатели. Для более широкого анализа предлагается также включение таких факторов, как скорость ответа на запросы клиентов, количество новых продуктов, возможности роста (прогнозы относительно инвестиций и затрат конкурентов) (Rotschild, 1984), наличие свободных денежных ресурсов, неиспользуемые мощности, структура активов.

Еще один метод анализа конкурентного потенциала в рамках сравнения конкурентов - аудит рыночных навыков. Маркетинговый аудит - это комплексная, систематическая, независимая и периодическая проверка маркетинговой среды бизнес единицы, ее целей и задач, стратегии, а также инициатив в области маркетинга (Kotler et.al., 1977). Также может сравниваться структура издержек по основным и вспомогательным направлениям деятельности, представленным в цепочке ценности Портера. При схожести структуры предоставления ценности среди основных конкурентов возможно сравнение кривых издежек (Day, Montgomery, 1983).

В методах, ориентированных на потребителей, фокус смещается от внутренних процессов и анализа издержек к мнению клиентов о деятельности компаний. В рамках данных методов предлагается выявить ключевые факторы, влияющие на решение о покупке, удовлетворенность продуктом, выявить меру значимости каждого атрибута для потребителя и его оценку исследуемой компании (Day, Wensley, 1988, стр.12). Помимо получения интегральной оценки конкурентного потенциала, данный метод позволяет выявить наиболее важные для потребителей факторы, развитие которых позволит укрепить конкурентный потенциал (Day, Wensley, 1988, стр.14). Недостатком указанного метода является отсутствие возможности количественного измерения, насколько улучшение выявленных в результате анализа атрибутов предоставления услуги будет связано с изменениями предпочтений и поведения потребителей.

Для преодоления указанной проблемы предлагается (Green, Srinivasan, 1978) (Urba, Hauser, 1980) использовать метод корреляционного анализа. Основным барьером для использования метода является сложность сбора данных, что значительно сокращает количество рассматриваемых характеристик (Day, Wensley, 1988, стр.15).

Еще одним методом анализа конкурентного потенциала с точки зрения потребителя является графическое отображение места компаний на рынке по двум основным параметрам конкуренции или составление карты стратегических групп (Day, Wensley, 1988, стр.15). Оно позволяет выявить ключевые факторы дифференциации в отрасли и разделение ее на более узкие сегменты.

Для анализа конкурентного потенциала с точки зрения потребителей авторы также предлагают (Day, Wensley, 1988, стр.16) провести оценку удовлетворенности клиентов опросным методом или измерение лояльности потребителей.

К методам, оценивающим конкурентный потенциал с точки зрения потребителей, можно отнести разработанную Зайтамлом, Бэрри и Парасунаманом модель оценки качества услуг SERVQUAL. Авторы выделяют (Parasuraman et.al., 1988) пять основных критериев качества услуги: материальность, отзывчивость, уверенность, надежность, эмпатию.

Данная методика предлагается Э. Новаторовым в качестве инструмента измерения качества услуг компаний - представителей банковского сектора России (Новаторов, 2001). Автор предлагает следующую расшифровку пяти основных критериев по факторам, близкую к первоисточнику:

Таблица 1

Перечень аспектов качества услуги, переведенный Новаторовым

|  |  |
| --- | --- |
| Критерий | Характеристики, раскрывающие критерий |
| Материальность | 1. Наличие современной оргтехники и оборудования 2. Состояние интерьера помещения 3. Внешний вид персонала 4. Внешний вид информационных материалов (буклетов и т.д.) |
| Надежность | 1. Предоставление услуги в срок 2. Желание решить проблемы клиентов 3. Репутация 4. Точность предоставления услуги 5. Ошибки и неточности в операциях |
| Отзывчивость | 1. Дисциплинированность персонала 2. Скорость и оперативность оказания услуги 3. Помощь в решении проблем 4. Скорость реакции на просьбы клиентов |
| Уверенность | 1. Доверие и взаимопонимание между клиентами и персоналом 2. Чувство безопасности клиента 3. Вежливость персонала 4. Помощь персоналу со стороны руководства |
| Сочувствие | 1. Индивидуальный подход 2. Личное участие персонала в решении проблем клиентов 3. Знание персоналом потребностей клиентов 4. Ориентированность персонала на проблемы клиентов 5. Удобство часов работы |

В рамках анализа качества услуги проводится опрос потребителей, в котором оцениваются ожидания потребителей от услуги в целом и восприятие услуги в конкретной компании. В рамках работы с методом SERVQUAL рекомендуется (Новаторов, 2001) (Балаева, Предводителева, 2010, стр. 127) адаптировать базовую анкету с учетом специфики деятельности компании и характеристик потребителей. Благодаря использованию в анкете шкалы Лайкерта можно выявить «разрывы» в качестве услуги - характеристики, по которым восприятие услуги в конкретной МФО ниже, чем ожидания потребителей.

С помощью метода SERVQUAL можно проанализировать зоны толерантности - интервал между оценками ожидаемого и минимально приемлемого качества (Johnston, 1995). Это наглядная иллюстрация зоны терпимости потребителей к исследуемым аспектам услуги (Балаева, Предводителева, 2010, стр. 128). Кроме того, добавление в анкету оценки минимально требуемого качества позволит нивелировать проблему оценки ожидаемого качества, заключающуюся в стремлении потребителей поставить завышенную оценку.

По каждому пункту, включенному в итоговую анкету, рассчитывается индекс качества как разность между восприятием услуги в компании и ожиданием. Полученные значения входят в интегральный коэффициент качества SQI с учетом коэффициентов значимости отдельных параметров качества. Положительный коэффициент означает, что услуга превосходит ожидания потребителя. Отрицательный результат толкуется по-разному в зависимости от удаленности SQI от нуля. В рамках анализа учитывается не только интегральное значение коэффициента качества, но и результаты анкетирования по отдельным детерминантам. Если восприятие услуги меньшее, чем ожидания по отдельному критерию, но значение попадает в зону толерантности, то можно говорить об удовлетворительном состоянии конкретного аспекта предоставления услуги. Можно выделить в зоне толерантности две части, отвечающие за оценку «потребитель скорее удовлетворен данным критерием» и «потребитель скорее неудовлетворен данным критерием» (Балаева, Предводителева, 2010, стр. 132).

По мнению Новаторова, методика SERVQUAL имеет большой потенциал для аудита деятельности банковского сектора (Новаторов, 2001, стр.9). Отмечается ее простота и наглядность, что особенно актуально для микрофинансовых организаций, отличающихся от банков меньшими возможностями для проведения исследований, в частности, меньшим бюджетом, количеством персонала, более низким уровнем развития систем сбора и анализа данных. На насыщенном рынке финансовых услуг качество обслуживания непосредственно влияет на успех в конкурентной борьбе (Андреев, 1998), что обуславливает применимость метода к оценке конкурентного потенциала.

Таким образом, подходы к оценке конкурентного потенциала достаточно многочисленны и фокусируются на разных аспектах анализа внешней и внутренней среды. Отечественные авторы предложили комплексную модель для оценки конкурентного потенциала организации, сочетающую в себе внешний и внутренний аспекты (Аренков и др., 2011, стр.124):

Диагностика внешней среды необходима для учета контекста развития организации, выявления тенденций развития отрасли и общее состояние конкуренции в ней. Внутренний аудит проводится для получения четкого представления о текущей деятельности организации, ключевых бизнес-процессов, ресурсов и компетенций. Внешний и внутренний анализ относятся к подготовительной стадии оценки конкурентного потенциала, определяют условия, необходимые для дальнейшей разработки стратегии развития.

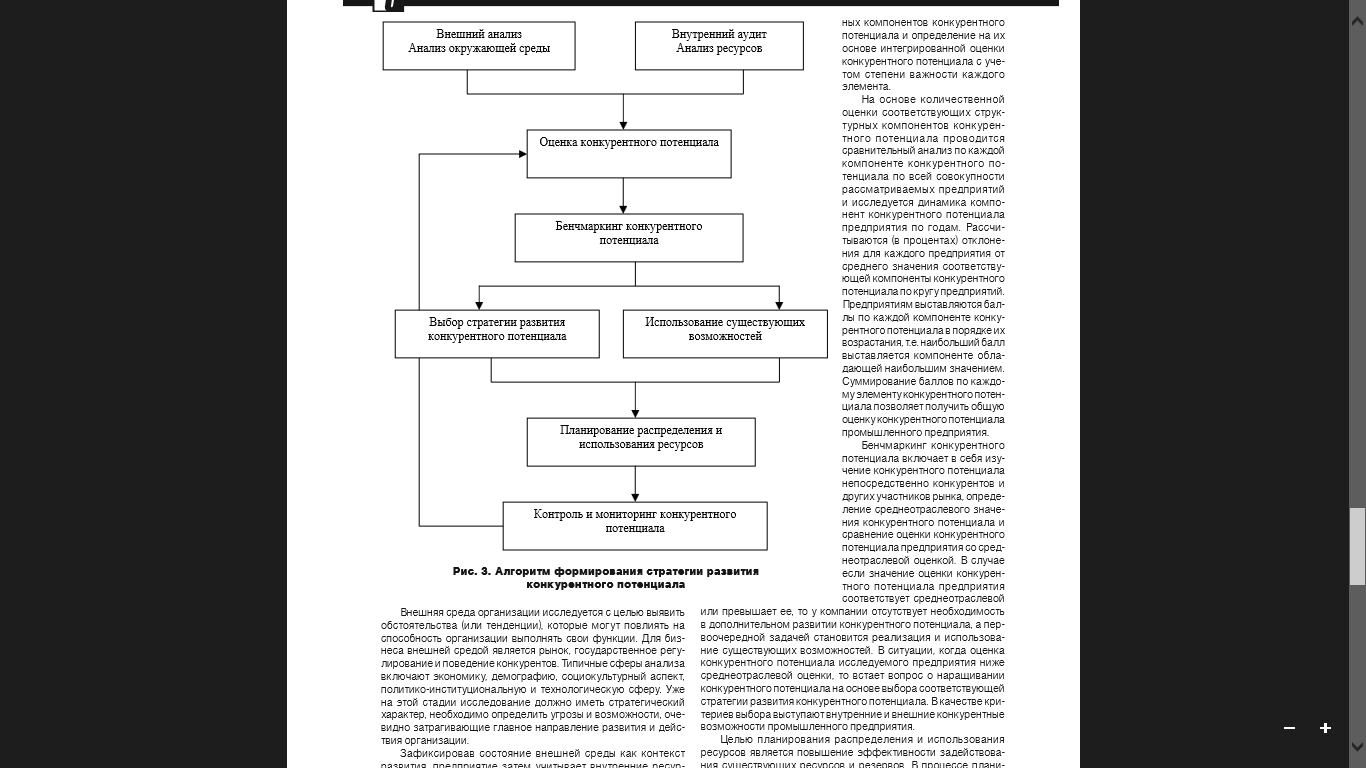


Рисунок 1. Модель комплексного анализа конкурентного потенциала

Непосредственно оценка конкурентного потенциала, по мнению авторов, заключается в выявлении основных составляющих конкурентного потенциала, оценка степени их важности и развитости в организации. На базе экспертных оценок формируется интегральная оценка конкурентного потенциала компании.

Следующий этап анализа - бенчмаркинг конкурентного потенциала. Бенчмаркинг - это способ оценки стратегий или деятельности компании в сравнении с аналогичными организациями - конкурентами для выявления слабых сторон компании, лучших способов деятельности в отрасли и разработки конкурентной стратегии (Логинова и др., 2015). Для сравнения конкурентной позиции с другими фирмами в отрасли необходима измеримая оценка составляющих конкурентного потенциала. После выставления оценок отдельным компаниям выявляется среднеотраслевое значение по каждому из параметров, выбранных в качестве основных составляющих конкурентного потенциала в конкретной отрасли (Аренков и др., 2011). Показатели исследуемой компании сравниваются со среднеотраслевыми для выявления зон отставания от конкурентов. Многие методики оценки конкурентного потенциала базируются на принципах бенчмаркинга. Преимущество бенчмаркинга заключается в его применимости для различных организаций, в том числе и для малого и среднего бизнеса (Monkhouse, 1995), что удовлетворяет особенностям отрасли микрофинансирования.

На основе внешнего и внутреннего анализов, а также бенчмаркинга конкурентного потенциала формируется стратегия развития конкурентного потенциала, описывающая направление развития компании с учетом возможностей и угроз внешней среды. Последний этап модели - мониторинг и контроль выполняемых действий по развитию конкурентного потенциала. Это указывает на цикличность управления конкурентным потенциалом, необходимость постоянного мониторинга и совершенствования.

Авторы предлагают общую схему анализа конкурентного потенциала, не раскрывая подробно методы, использующиеся на каждом этапе. Для формирования методологической базы исследования будут рассмотрены методы, использующиеся в стратегическом менеджменте для выделенных авторами этапов анализа.

### 1.3.1 Анализ внешней среды

На конкурентоспособность значительное влияние оказывает социальная среда (Егорова, Макарычев, 2008). Для определения тенденций развития отрасли и конкурентной ситуации в ней, а также для формирования направлений для развития многие авторы предлагают (Портер, 2016) (Маракулина, Анфертьева, 2013) (Thomas, 2007) (Babatunde, Adebisi, 2012) (Гурнович, Штоколов, 2010) использовать методику PEST анализа и модель пяти сил М. Портера.

#### PEST анализ

Отправной точкой анализа макросреды служит классификация внешних влияний по источникам, осуществляемая в рамках PEST-анализа (Грант, 2008б стр.80). Метод основан на составлении перечня возможных воздействующих на фирму факторов макросреды в следующих областях:

P - политические факторы

E - экономические факторы

S - социальные факторы

T - технологические факторы

Факторы макроокружения являются универсальными для всех предприятий отрасли, однако реакция фирмы на них, а также степень и направление влияния на конкретную компанию зависят от положения фирмы в отрасли и ее специфических характеристик (Лапыгин, Лапыгин, 2010).

В рамках PEST анализа оценивается влияние политических, экономических, социальных и технологических факторов на перспективы бизнеса, какие возможности и угрозы появляются в результате действия факторов макросреды (Арутюнова, 2010). PEST-анализ можно проводить как качественными, так и количественными методами. Часто используется метод экспертных оценок. Общая схема проведения включает составление перечня факторов макросреды, которые имеют высокую вероятность реализации и воздействия на фирму. Оценивается значимость каждого фактора и степень влияния на фирму. Иногда в качестве параметра для рассмотрения используется вероятность наступления события. Результатом анализа будет оценка зависимости компании от макросреды в целом, и от выявленных факторов в отдельности (Арутюнова, 2010).

#### Модель пяти конкурентных сил М. Портера

По мнению Портера, конкуренция «есть нечто большее, чем просто соперничество между существующими конкурентами» (Портер, 2016, стр. 15). Структура отрасли, основанная на совокупности пяти факторов конкуренции, определяет распределение стоимости между действующими и потенциальными участниками рынка. С точки зрения стратегии решающее значение будет иметь наиболее мощная сила. М. Портер приводит (Портер, 2016, стр. 15) следующие пять сил:

 Угроза вхождения на рынок новых участников

 Угроза появления субститутов

 Рыночная власть покупателей

 Рыночная власть поставщиков

 Соперничество между действующими конкурентами

Сила угрозы вхождения новых игроков зависит от существующих барьеров входа, а также реакции действующих фирм на приход новичка - конкурента. Среди барьеров входа выделяют экономию на масштабе, дифференциацию продукта, потребность в капитале, издержки переключения, доступ к оптовым каналам сбыта, другие стоимостные препятствия (патенты, субсидии, опыт и т.д.), государственную политику.

М. Портер определяет субститутов как товар, который может выполнять те же функции, что и продукт в рассматриваемой отрасли (Портер, 2016). Угроза со стороны товаров-заменителей определяется их относительной ценой, развитием замещающих технологий, характеристиками потребителей (их предпочтения, чувствительности к цене).

Рыночная власть покупателей выражается в различных требованиях к цене, качеству и другим параметрам. В связи с этим выбор целевой группы покупателей является важнейшим стратегическим решением.

Рыночная власть поставщиков отрицательно влияет на привлекательность отрасли, если фирмы не могут повысить конечную цену в ответ на повышения цен поставщиков. На степень этой власти влияет ряд факторов, в том числе количество поставщиков, их консолидированность, наличие субститутов, угроза вертикальной интеграции и другие.

Интенсивность соперничества между действующими конкурентами зависит от ряда факторов: многочисленность конкурентов, равенство сил, темпы роста в отрасли, уровень постоянных издержек, дифференциация, барьеры выхода.

Выявление конкурентных сил по модели М. Портера дает представление об основных направлениях и интенсивности конкуренции в банковском секторе региона. Гурнович и Штоколов адаптировали пятифакторную модель с учетом специфики банковской конкуренции в России (Гурнович, Штоколов, 2010).

Интенсивность соперничества между действующими игроками банковского рынка в регионе определяется количеством конкурирующих субъектов, разнообразием предлагаемых услуг, интенсивностью маркетинговых действий, политикой конкурентов в отношении скидок и бонусов для новых и постоянных клиентов, доходностью банковского бизнеса в регионе.

Появление нового кредитного продукта- субститута может быть связано с неудовлетворенностью клиента текущими предложениями на рынке, ужесточением ценовой политики.

Угроза появления новых игроков зависит от привлекательности региона с точки зрения спроса на услуги микрофинансовых организаций, доступности финансирования, уровня благосостояния населения и барьеров входа.

Угрозу со стороны поставщиков авторы рассматривают с точки зрения кредиторов и других источников финансирования (Гурнвич, Штоколов, 2010).

Рыночная власть потребителей зависит от количества кредитных организаций в регионе и простоте переключения, которая зависит от разницы в ставках, скоринговых системах, кредитных услугах. Клиенты на финансовом рынке являются и поставщиками финансовых ресурсов - в форме возврата займов и инвестиций физических лиц.

### 1.3.2 Анализ внутренней среды

Современная бизнес - среда определяется постоянным изменением рынков на глобальном и локальном уровнях, непрерывным совершенствованием технологий. В связи с этим, компании не могут создать конкурентное преимущество, которое было бы устойчиво в долгосрочной перспективе (D’aveni, 1995). В условиях высокой конкуренции компании следует постоянно анализировать свои преимущества и недостатки перед другими игроками отрасли. Предлагается (Singh, 2013) (Егорова, Макарычев, 2008) использование модели 7S, разработанной для компании McKinsey, для выявления сильных и слабых сторон внутренней среды предприятия и оценке возможностей в конкурентной борьбе.

В рамках анализа внутренней эффективности по модели 7S проводится диагностика семи областей деятельности компании (Singh, 2013):

1. Стратегия (strategy) - модель функционирования компании в отрасли, способы достижения успеха в конкурентной борьбе.

2. Структура (structure) -иерархическая структура компании, зон подчинения и ответственности.

. Системы (systems) - операционная деятельность организации.

. Стиль (style) - тип лидерства руководства, характер и способ управления сотрудниками.

. Сотрудники (stuff) - структура и состав работников, основные должности и отделы.

. Сумма навыков (skills) - компетенции и навыки сотрудников.

. Совместные ценности (shared values) - корпоративная культура, внутренние идеи, ценности.

Первые три пункта являются «жесткими» факторами - формальной стороной деятельности организации, поддающейся прямому воздействию со стороны руководства. Остальные элементы - «мягкие», они могут не быть формализованы. Эффективная работа компании заключается в согласованности и соответствии друг другу всех семи элементов внутренней среды (Саргсян, 2014).

Помимо модели 7C для комплексного анализа внутренней среды применяются модели «алмаз» Левитта и «шесть ячеек» Вайсборда (Франк, 2012). Модель «алмаз» предлагает рассмотреть внутреннюю среду организации по четырем основным направлениям: технологии, миссия, структуры, индивиды. Вторая модель включает в себя шесть факторов: цель, структуры, лидерство, взаимоотношения, вознаграждение, вспомогательные механизмы.

Аренков, Саликова и Гаврилова выделяют четыре основные направления развития конкурентного потенциала на основе внутренних возможностей: маркетинговый, инновационный, творческий и ресурсный потенциалы (Аренков и др., 2011). Они действуют взаимосвязано, а их согласованное развитие обеспечивает фирме синергетический эффект в укреплении своей конкурентной позиции. Предлагается анализировать внутреннюю среду с точки зрения указанных четырех областей деятельности.

К маркетинговым факторам развития конкурентного потенциала относятся маркетинговые исследования, анализ мотивов потребления и потребительского сознания, информационная система маркетинга, CRM технологии, развитие маркетингового мышления.

В качестве составляющих инновационного потенциала выделяются НИОКР, научно-исследовательские лаборатории, вовлечение сотрудников в разработки инновационных идей и продуктов.

В рамках ресурсного потенциала рассматривают оборачиваемость активов, оптимизацию расходов, контроль качества, развитие организационной культуры, снижение текучести кадров, повышение квалификации персонала, социальная поддержка персонала.

К творческому потенциалу относятся нематериальная система мотивации и вовлечения сотрудников, формирование творческой и комфортной психологической среды, креативных групп.

Гурнович и Штоколов предлагают начинать анализ конкурентоспособности субъекта банковского предпринимательства с оценки сильных и слабых сторон, так как сильные стороны являются предпосылкой развития конкурентных преимуществ, а слабые могут привести к ухудшению конкурентных позиций (Гурнович, Штоколов, 2010). Для этих целей подходит метод SNW-анализа. Аббревиатура отражает характер позиции компании по каждому из рассматриваемых факторов, где S - сильная позиция, N - нейтральная, W - слабая (Парахина, 2009). При анализе выявляется среднеотраслевое значение по каждому параметру и принимается за N в качестве критерия стратегического соответствия компании условиям отрасли. В результате анализа вырабатывается стратегия развития конкурентного потенциала, заключающаяся в укреплении сильных позиций и развитии слабых и нейтральных позиций. Для релевантного анализа в него предлагается (Аакер, 2011) включить факторы, характеризующие деятельность компании в области маркетинга, финансов, операционной деятельности, человеческих ресурсов, культуры.

### 1.3.3 Бенчмаркинг конкурентного потенциала

Процесс бенчмаркинга заключается в сравнении организации с основными конкурентами по определенным параметрам (Monkhouse, 1995).

О.С. Виханский предложил методику оценки конкурентоспособности фирмы, основанную на экспертных оценках ключевых факторов успеха (КФУ). Для реализации данного метода предлагается (Виханский, 2005, стр. 20):

 Выявить основные КФУ отрасли

 Присвоить каждому КФУ относительный вес, отражающий степень значимости каждого фактора, методом экспертных оценок

 Для рассматриваемых фирм - конкурентов определить развитость каждого фактора в конкретной фирме

 Рассчитать интегральную оценку конкурентоспособности каждой организации как сумму произведений весов на соответствующие оценки

Автор методики предлагает следующие ключевые факторы успеха для оценки: исследовательский потенциал, издержки производства, качество продукции, доля рынка. Под ключевыми факторами успеха в отрасли следует понимать «потребительские свойства товара, опыт и знания, конкурентные возможности, успехи на рынке и вообще все, что повышает прибыльность компании» (Томпсон, Стрикленд, 2006, стр.126). Другое определение КФУ дается с точки зрения отрасли: это главные детерминанты конкурентного успеха в отрасли (Арутюнова, 2010, стр.110). Ключевые факторы успеха индивидуальны для каждой отрасли. Правильная оценка факторов успеха является частью успешной конкурентной борьбы, в то время как чрезмерное внимание второстепенным факторам может привести к ошибке в выборе стратегии (Томпсон, Стрикленд, 2006).

Для бенчмаркинга конкурентного потенциала на финансовом рынке в отечественных исследованиях встречается (Васильева, Кузнецова, 2013) (Световцева, Казаренкова, 2006) (Аламанова, Сеитова,2017) методика И.Б. Андреева. Она позволяет провести количественную оценку деятельности организации по трем основным параметрам: имидж финансовой организации, ее доступность и ценовая политика. Автором предлагаются конкретные весовые коэффициенты для расчета линейной зависимости между параметрами, применительно к финансовому рынку России (Андреев, 1998):

P = 0,5 \* I + 0,3 \* D + 0,2 \* T,

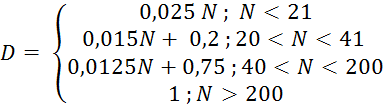
где P = привлекательность финансовой услуги, I - имидж организации, D - доступность услуги, T - оценка тарифов в компании.

Автор конкретизирует каждый фактор, разделяя его на составляющие, для возможности количественной оценки экспертным методом, с помощью опроса или на основе данных из открытых источников. Так, имидж организации измеряется на основе следующей формулы:

I = 0,64 \* S + 0,12 \* R + 0,24 \* P,

Где S - надежность услуги, R - информативность и доступность рекламы, P - скорость, вежливость и компетентность персонала.

Мера доступности определяется исходя из количества офисов в рассматриваемом регионе:

,

Где N - количество офисов в регионе.

При рассмотрении тарифной политики необходимо выявить самый выгодный тариф среди всех рассматриваемых организаций в регионе и самый невыгодный. Оценка текущей тарифной политики для каждой фирмы рассчитывается относительно максимального и минимального тарифов в регионе:



Где  - текущий тариф,

- самый выгодный тариф,

- самый невыгодный тариф.

Автор допускает изменение коэффициентов значимости в зависимости от региона. В результате анализа не только выявляется интегральная оценка конкурентоспособности финансовых организаций, функционирующих в регионе, но и проводится сравнительный анализ компаний по каждому критерию. Для удобства восприятия используется графическая форма сравнения - лепестковая диаграмма.

Световцева и Казаренкова предлагают дополнить анализ, предложенный Андреевым, оценкой прибыльности банковского продукта. Для рассматриваемого субъекта банковского сектора рассчитываются темпы роста и прироста выданных кредитов, доля просроченной задолженности, показатели доходности и рентабельности (Световцева, Казаренкова, 2006). Так, сравнительный анализ с конкурентами позволит выявить преимущества МФО перед конкурентами с точки зрения потребителей, а вышеперечисленные показатели проиллюстрируют внутреннюю эффективность работы компании. Основа стратегии наращивания конкурентоспособности заключается в выявлении тех характеристик, в которых финансовая организация проигрывает перед конкурентами, и которые нужно усиливать. При этом важно оценить потенциальное соотношение затрат на развитие конкретной характеристики и дополнительного дохода от ее улучшения. Допускается равенство потенциальных затрат и доходов, так как помимо финансовых выгод, выработанные меры позволят укрепить конкурентную позицию.

Аламанова и Сеитова предлагают список характеристик, определяющих эффективность субъекта банковской сферы (Аламанова, Сеитова,2017):

 Размер компании, величина и структура капитала

 Маркетинговая политика, имидж, известность

 Ценовая политика, линейка предоставляемых услуг, сегмент обслуживаемых потребителей

 Профессионализм персонала, расходы на персонал, социальный пакет, обучение

 Стратегические программы компании

Данные факторы могут быть использованы в рамках бенчмаркинга конкурентного потенциала. Главное ограничение для проведения комплексного сравнения компании с конкурентами на рынке МФО - отсутствие данных по отдельным компаниям в открытых источниках. Предприятия в отрасли не публикуют годовых отчетов и другой информации о своей операционной деятельности и структуре издержек. Крупнейшие компании публикуют определенные сведения в информационных порталах, принимают участие в интервью, проводимых отраслевыми сайтами, изданиями, однако в основном эта информация носит общий характер.

Общая схема бенчмаркинга конкурентного потенциала в рассмотренных публикациях заключается в выявлении основных признаков для сравнения, выделении ключевых конкурентов, определении уровня развития выбранных факторов в исследуемой компании и в конкурирующих организациях для определения тех факторов, которые составляют конкурентный потенциал компании, и тех характеристик, которые могут помешать компании эффективно вести конкурентную борьбу.

## 1.4 Обоснование выбранных методов

В рамках анализа теоретических источников по теме конкурентного потенциала было выявлено многообразие подходов к его определению и оценке. Каждый из рассмотренных методов имеет свои преимущества и ограничения. Для того, чтобы провести комплексный анализ конкурентного потенциала компании Кредит 911 и избежать недостатков отдельных методов, в работе будет использован ряд моделей, позволяющих провести многогранную оценку.

В практической части работы сочетаются методы внешнего и внутреннего анализов, сравнение ключевых конкурентов. Ввиду высокой динамики изменений в законодательной, правовой, экономической и других сферах деятельности микрофинансовой отрасли необходимо выявить ключевые актуальные тренды и изменения во внешней среде. Обзор внешней среды основывается на анализе открытых источников. После характеристики ключевых параметров макросреды проводится PEST-анализ выявленных факторов. PEST анализ является отправной точкой анализа внешних возможностей и угроз. На основе экспертных оценок значимости и влияния параметров с точки зрения компании Кредит 911 составлена матрица макрофакторов. В рамках оценки конкурентного потенциала важно выявить характеристики конкуренции в отрасли, для чего используется метод пяти сил Портера. Он помогает понять направленность и силу конкурентной борьбы не только применительно к действующим конкурентам, но и с учетом влияния потребителей, потенциальных игроков рынка, поставщиков и товаров-заменителей. Оценка силы рыночной власти каждой из пяти сил также проведена экспертно при участии директоров компании Кредит 911.

Анализ внутренней среды проведен на основе модели 7С, так как она позволяет всесторонне описать процессы и отношения внутри организации. Центральным фактором в модели 7с является система ценностей, включающая в себя миссию компании. В связи с этим внутренний анализ будет дополнен матрицей MCC, описывающей соответствие ключевых текущих проектов миссии и ключевым компетенциям компании.

Диагностика конкурентного потенциала проведена обоими типами методов, обозначенных Day Wensley. В рамках анализа конкурентного потенциала компании с точки зрения внешней стороны предоставления услуги потребителям будет использована методика SERVQUAL, предполагающая анкетирование потребителей компании Кредит 911 по вопросу восприятия различных аспектов услуги. База постоянных клиентов является одним из ключевых конкурентных преимуществ в сфере МФО, поэтому анализ удовлетворенности потребителей является важной частью диагностики конкурентного потенциала.

Для второго типа анализа - в сравнении с другими игроками отрасли - выбрана методика SNW анализа, так как она позволяет объективно оценить состояние деятельности компании по ряду параметров. На основе данных из анализа внешней среды получены среднеотраслевые значения параметров, характеризующих деятельность микрофинансовой организации. Состояние компании Кредит 911 сравнивается со среднерыночным для определения конкурентной силы или слабости организации. Помимо сравнения усредненных показателей с данными Кредит 911 проведен бенчмаркинг конкурентного потенциала на основе сопоставления анализируемой компании и ее ближайших конкурентов в Санкт-Петербурге. Профиль фирмы представлен в виде лепестковой диаграммы, построенной на основе сравнительной таблицы. Помимо регионального конкурентного анализа, составлена сравнительная таблица по лидерам в сфере МФО в России, данные из которой проанализированы статистическими методами. Это позволяет сделать более общие выводы о характере конкуренции в отрасли, тенденциях, задаваемых лидерами отрасли.

На основе анализа конкурентного потенциала представлена таблица SWOT-анализа, позволяющая представить поле стратегических возможностей для разработки рекомендаций по укреплению и развитию конкурентного потенциала. Разработанные рекомендации по конкурентной стратегии обоснованы с помощью матричных методов анализа стратегических альтернатив: матрицы Томпсона и Стрикленда, матрицы ADL, матрицы Ансоффа.

# Глава 2. Оценка конкурентного потенциала ООО МФК Кредит 911

## .1 Общая характеристика компании

ООО МФК «Кредит 911» функционирует на рынке микро финансовых организаций с 2011 года. Первый офис был открыт в Москве с помощью инвестиций учредителей. Компания стремится к сочетанию экстенсивного и интенсивного развития: развитию своей филиальной сети и повышению внутренней эффективности. В 2012 году была внедрена CRM система и открыт второй офис в Твери. В 2014 году была запущена система автодозвона клиентов, позволившая существенно снизить издержки на персонал колл-центра. Кроме того, был открыт третий офис в Петербурге. С 2015 года началось активное привлечение через онлайн - каналы. Кроме того, было открыто еще два офиса: в Братске и второй офис в Москве. За 2015 год обороты компании выросли в 3 раза, прибыль - в 10 раз. ООО МФК «Кредит 911» получила первое место по динамике роста в рейтинге компании РА ЭКСПЕРТ.

Компания выдает займы от 5 000 до 100 000 руб. сроком от 1 недели до 6 месяцев. У нее более 35 000 клиентов, из которых более 16 000 - постоянных. Среднее количество заявок - более 10 000 в месяц. Компания предлагает два кредитных продукта:

 Займ «до получки» от 1 недели на сумму от пяти тысяч рублей по ставке 1,9% и 1,6% для более крупной суммы.

 Займ «народный» по ставке 0,87%, который относится к типу потребительских займов. Как правило, данная услуга предлагается постоянным клиентам.

В настоящее время активно привлекаются частные инвесторы для ускорения развития компании. Годовая процентная ставка по инвестициям колеблется от 16% до 22%. До снижения Центробанком ключевой ставки она доходила до 35%.

В настоящее время компания входит в Топ-50 МФО по портфелю займов и объему выдачи займов по рейтингу микрофинансовых организаций РА-эксперт. В 2016 году было поставлено несколько стратегических целей:

. Войти в топ-10 МФО России

2. Войти на рынок онлайн-займов

. Развить сеть филиалов в 10 крупнейших регионах

В настоящее время тестируется новая CRM программа, с помощью которой организация планирует начать выдавать займы онлайн, однако компании пока не удается справиться с техническими сложностями запуска дистанционных займов.

На развитие филиальной сети компания планировала привлечь 10 млн. На единовременные затраты на открытие нового офиса компания выделяет 300 000 - 400 000 руб. (ноутбуки, телефоны, видеокамеры, мебель), среди постоянных ежемесячных затрат: 100 000 - 150 000 руб. на аренду, 120 000 - 200 000 руб. на зарплату. Планировалось открытие офисов в Нижнем Новгороде, Екатеринбурге, Владивостоке, Казани, Новосибирске.

Однако в 2017 году было принято решение о закрытии офиса в Твери в связи с его убыточностью. Мероприятия по развертыванию филиальной сети были приостановлены. Среди возможных причин неудовлетворительных финансовых результатов Тверского офиса можно назвать недостаточный контроль за персоналом и операционной деятельностью.

Высшее руководство находится в Москве, именно в Московские офисы в первую очередь внедряются новые процессы и схемы работы, в Москве тестируются различные маркетинговые сообщения, информация из регионов доходит до руководства с задержкой, анализ деятельности московских офисов проводится более тщательно и непрерывно. Для достижения стратегических целей по развитию филиальной сети необходим анализ деятельности существующих филиалов и разработка мер по повышению конкурентоспособности. Кроме того, руководство ставит вопрос о целесообразности инвестирования в открытие новых офисов в сравнении с возможностью вложений в онлайн-займы.

## .2. Анализ внешней среды

Конкурентный потенциал компании Кредит 911 заключается в тех ее особенностях, которые позволят ей преуспеть в конкурентной борьбе и добиться поставленных стратегических целей, в частности войти в топ-10 МФО по России. Основная особенность микрофинансового рынка заключается в его динамичном развитии и изменениях во внешней среде. Особенно не стабильна политико-правовая составляющая, так как законодательная база для функционирования микрофинансовой отрасли еще не до конца сформирована. В виду частых изменений внешней среды конкурентная ситуация на рынке нестабильна: отдельные компании, воспользовавшись рыночными возможностями, демонстрируют высокие темпы роста, в то время как игроки, не сумевшие подстроиться под новые требования регулятора, покидают рынок. В связи с этим для оценки конкурентного потенциала ООО МФК Кредит 9111 необходимо проанализировать основные тренды в отрасли, наиболее значительные изменения в политико-правовой среде, распространенные схемы деятельности микрофинансовых компаний, новые финансовые услуги, недавно появившиеся на рынке.

Основная проблема в рамках анализа микрофинансового рынка, по утверждению информационного портала Микрофинансирование в России, - дефицит аналитических данных о секторе МФО. Для решения этой проблемы портал проводит опросы лидеров рынка и сотрудничает с экспертами в вопросах развития МФО. Наибольшим объемом аналитических данных обладают регуляторы и крупные отраслевые объединения. Статистическую информацию предоставляет Национальное бюро кредитных историй НБКИ - банк данных кредитных историй, крупнейшая в России организация по данному профилю. Кроме того, публикации по отдельным темам можно найти на отраслевых веб - порталах.

В данной работе при анализе отрасли были взяты данные из следующих источников:

Национальный банковский журнал

Национальное бюро кредитных историй

Федеральное интернет-издание «Микрокредиты России»

Рейтинговое агентство ЭКСПЕРТ РА

Исследовательский портал

Информационный портал «Микрофинансирование в России»

Веб сайт Межбанковского альянса безопасности

Журнал «Компетенции»

Журнал «Профиль»

Газета «Известия»

Газета «Коммерсантъ»

Информационный портал «Топ займов»

Портал о микрофинансовых компаниях

Платформа пресс-релизов

Сайт о мировой экономике, товарных и финансовых рынках

Веб сайт юридической компании Декарт

Интернет-проект «Корпоративный менеджмент»

Информационный портал

Информационный портал

Портал

Рынок МФО демонстрирует значительный рост. Исходя из данных, опубликованных в пресс-релизе НБКИ за четвертый квартал 2016 года, на момент проведения исследования - 1.01.2017 - функционировало и подавало отчетность 2700 МФО. Общий объем займов по всем компаниям -120, 8 млрд. руб., а среднерыночный прирост объема займов - 9,9% в год. Общее количество действующих займов - 8,91 млн. В общей сложности, по России уже 10 млн. человек пользуется услугами МФО. В феврале 2017 года было выдано 247 900 микрозаймов. Многие повторно обращаются к услугам одной и той же МФО - в большинстве компаний предусмотрены сниженные ставки для постоянных клиентов. Доля постоянных клиентов МФО доходит до 50%. В среднем у МФО 40% постоянных клиентов, в то время как средний показатель в банковской отрасли - 17%.

Активно развивается сегмент выдачи онлайн - займов. Существует множество онлайн МФО, у которых нет офисов. Многие офлайн компании также внедрили опцию онлайн займов. Выдача займов онлайн перспективна с точки зрения охвата регионов, испытывающих потребность в денежных средствах. Кроме того, это сокращает штат компании, многие бизнес-процессы отдаются на аутсорсинг. Объем портфеля онлайн займов - 8,7 млрд. руб., что в 3,4 раза выше показателя прошлого года. По прогнозам, к концу 2017 года более 30% всех выданных займов будут приходиться на онлайн-сервисы. По мнению Бориса Батина - генерального директора Money man, лидера онлайн займов, с одной стороны, рост будет вызван переходом части клиентов офлайн займов в онлайн, с другой - улучшением инфраструктуры связи по России, распространением интернета в регионах.

Предполагается общий рост рынка до 30% в 2017 году. Рост рынка обусловлен многими факторами. После принятия закона о коллекторской деятельности и ужесточения мер со стороны регулятора заемщики стали чувствовать себя более защищенно, доверие к МФО возрастает, хотя оно еще недостаточно велико. Происходит очистка Центробанком рынка от «серых», мошеннических МФО. Экономическая ситуация начала улучшаться: замедлилась инфляция, увеличилась номинальная зарплата. Отмечается рост финансовой грамотности населения. При этом реальные располагаемые доходы в 2016 году снижались, что обуславливает потребность в микрозаймах. «Популярность микрофинансовых займов растет, уже более 10 млн человек пользуются или пользовались ранее услугами МФО, - отметил директор по маркетингу НБКИ Алексей Волков. - Вместе с тем доля займов микрофинансовых институтов в общем портфеле необеспеченного кредитования (включая банковские необеспеченные кредиты) пока что относительно невелика - на уровне 2%».

Долгие годы деятельность микрофинансового рынка носила относительно стихийный и нерегулируемый характер, главным ограничением в развитии данного финансового рынка было отсутствие законодательной базы. Основа регулирования микрофинансовой деятельности была заложена в 2011 году с принятием Федерального закона «О микрофинансовой деятельности и микрофинансовых организациях», определяющего границы микрофинансового рынка, механизмы защиты прав потребителей. Закон регламентирует размер, процедуру и другие условия предоставления микрозаймов, порядок получения и утраты статуса МФО. Таким образом, рынок МФО достаточно молодой, в настоящее время всего 10% действующих игроков функционируют на рынке с 2011 года, в том числе и ООО МФК «Кредит 911».

В настоящее время Центробанк проводит меры по очистке рынка от «недобросовестных и нежизнеспособных» компаний. Был принят закон об обязательном вступлении МФО в Саморегулируемые организации (СРО). С 1 января 2017 вступило в силу ограничение по начислению процентов и штрафов - их размер не может превышать трехкратной суммы займа. По оценке аналитиков РА ЭКСПЕРТ рынок МФО находится в процессе консолидации. Уменьшается количество игроков, а самые крупные завоевывают все большую долю рынка.

Структура займов большинства микрофинансовых организаций следующая: 45% приходится на займы «до зарплаты» и 55% - на более длинные потребительские займы. Средний размер микрозайма - 10 500 руб., а средний размер потребительского займа - 18 100 руб.

МФО подходят к оценке заемщика более гибко, чем банки: это особенность их бизнес-модели. Однако и в этой отрасли происходит усложнение систем анализа платежеспособности.

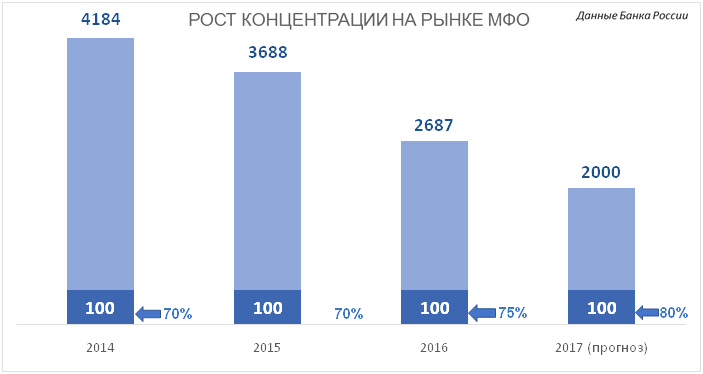


Рисунок 2 Динамика рыночной доли ТОП-100 МФО

Крупные микрофинансовые организации применяют современные системы управления кредитными рисками (в том числе скорринг-бюро и Fraud Score НБКИ, использующие математические модели определения рисков), более тщательно оценивая заемщика. В результате в 2015-2016 годах произошло снижение уровня просроченной задолженности на рынке МФО. Отмечается отсутствие агрегированных показателей по просроченной задолженности в отрасли, преобладание оценочные показатели. В открытом исследовании приводится значение в 16,6% объема безнадежных долгов. К таким долгам относят займы с просрочкой по оплате более 90 дней. При этом изменение в уровне просрочки по России за 2016 год составило -9,4%. Она снизилась более чем на треть. Это связано с ростом номинальной заработной платы при сохранении размера долга. При этом отмечаются существенные различия в показателях по просроченной задолженности в разных федеральных округах. Самые плохие результаты показывают три федеральных округа: Сибирский (20,2%), Дальневосточный (18,5%) и Северо-Западный (17,4%). Причина заключается в высокой закредитованности местного населения и бедности. В двух перечисленных округах у компании Кредит 911 располагаются офисы - в Братске и Санкт-Петербурге.





Рисунок 3. Динамика просроченной задолженности 90+ по федеральным округам

Что касается источников финансирования, за 2016 год не произошло существенных изменений в структуре финансовых ресурсов МФО. Выделяются три основных источника финансирования в порядке уменьшения долей: кредиты и займы (48%), средства учредителей (42%), сторонние частные инвесторы (10%). По мнению портала Микрофинансирование в России рынок МФО не готов к выпуску долговых бумаг. Таким образом, изменений в структуре источников финансирования не предвидится. В условиях снижающихся банковских ставок, инвестиции в МФО становятся более привлекательными для населения. Это выгодно и микрофинансовым организациям: стоимость привлеченных средств частных лиц колеблется в диапазоне 18-20% годовых. Средний вклад - 2,7 млн. руб. По данным Банка России, на сентябрь 2016 года 3830 инвесторов вложили 45,7 млрд. руб. Из них 69% - это физлица и учредители. Руководителем отдела по привлечению инвестиций ООО МФК «Саммит» был составлен примерный портрет инвестора: мужчина в возрасте 50-55 лет, бизнесмен или частный инвестор. Большинство инвесторов - из Москвы, Московской области, Санкт-Петербурга, Нижнего Новгорода. Это финансово грамотные люди, оценивающие риски вложения в МФО. Некоторые МФО привлекают инвестиции из-за рубежа, например, сервис Robo.cash, ориентированный на европейских инвесторов.



Рисунок 4. Динамика привлеченных средств физ. лиц. (не учредителей)

Объемы денежных средств, предоставленных физическими лицами, не являющимися учредителями МФО, стабильно растут в течение последних лет. Барьером для данной тенденции является вступающее в силу ограничение о том, что средства физлиц смогут принимать только организации, получившие статус МФК. По прогнозу на получение данного статуса смогут претендовать 100-150 компаний в ближайшей перспективе.

В настоящее время одним из наиболее значимых и обсуждаемых в профессиональных кругах законодательных нововведений является разделение МФО на микрофинансовые (МФК) и микрокредитные (МКК) организации. Закон уже вступил в силу 29 марта. Чтобы получить статус МФК, размер собственных средств компании должен быть более 70 млн. руб. Только МФК смогут выдавать займы до 1 млн. рублей и привлекать деньги физических и юридических лиц, не являющихся учредителями. МКК не смогут привлекать инвестиции таким образом, что может быть поводом для ухода с рынка некоторых компаний. Ограничение по максимальному размеру займа для МКК - 500 000 руб. Коме того, только МФК смогут предоставлять услуги онлайн выдачи займов. Это вызвало недовольство множества компаний с меньшим размером собственных средств, так как разнообразие и удобство каналов выдач и погашений займов являются одним из ключевых факторов успеха в конкурентной борьбе на рынке МФО.

По мнению информационного портала Займ, себестоимость внедрения и сопровождения соблюдения норм и ограничений со стороны регулятора приближается к значению, критическому для рентабельности бизнеса. Предлагается создавать и совершенствовать систему управления рисками для повышения эффективности бизнеса МФО. Согласно проведенному опросу, более 40% компаний - респондентов не имеют систем по управлению рисками, 85% - не ведут реестра рисков и статистику реализовавшихся рисков. Только 2% опрошенных имеют четкую стратегию по управлению рисками. Несмотря на ужесточение скоринга заемщиков, отмечается нехватка эффективных способов управления кредитными рисками. Основной способ оценки нового клиента - проверка его кредитной истории, текущего дохода, обзвон контактных лиц. Передовые компании используют более совершенные скоринговые модели, включающие в себя анализ более 200 факторов. Ввиду того, что основные клиенты МФО - люди с отсутствующей или нехорошей кредитной историей, достаточно сложно выявить добросовестного заемщика от мошенника. Доля займов с признаками мошенничества в общем портфеле МФО составляет 10%.

Параллельно с ужесточением контроля за МФО и оформлением нормативно-правовой базы росло количество случаев участия МФО в арбитражных делах. За 2 года участие МФО в арбитражных делах выросло почти в 20 раз. Рост количества дел, в которых МФО выступает в качестве истца, значительно выше, чем дел, в которых МФО выступает в качестве ответчика. В юрисдикцию арбитражных судов входит разрешение споров с юридическими лицами, государственными и муниципальными органами, дела о банкротстве, взыскания с индивидуальных предпринимателей и юридических лиц. Спорами с клиентами физическими лицами занимаются суды общей юрисдикции. За три квартала 2016 года было проведено 1480 дел с участием МФО в арбитражном суде. Для сравнения - в 2015 году было зафиксировано всего 157 дел в арбитражном суде. Разброс показателей между игроками очень существенный и зависит от размера организации. У самых крупных представителей рынка следующее число дел в арбитражном суде в 2016 году: «Домашние деньги» участвовали в 140 тяжбах, «Мигкредит» - в 143, «Быстроденьги» - в 100, «Деньги сразу» - в 70.

На данный момент не разработаны единые отраслевые стандарты касательно компетенций сотрудников МФО. Разработка требований к компетенциям менеджеров по работе с клиентами, а также норм обслуживания, в частности, сроки обработки заявки, порядок ответов на жалобы, передана в ведение СРО. Появляются тренинговые программы для сотрудников, однако это в основном касается отдела просроченной задолженности. МФО долгое время испытывали серьезную нехватку кадров. Привлечение персонала было затруднено негативным отношением или недоверием к МФО. Крупные компании поставили задачу по развитию своего HR - бренда. Такие компании, как Быстроденьги, ГК Центр финансовой поддержки, Срочноденьги, Домашние деньги, вошли в Топ-100 лучших работодателей России 2016 года. На приток квалифицированных кадров в МФО также повлияло сокращение персонала в банковском секторе ввиду схожести бизнес-процессов, требуемых навыков и компетенций. Уровень текучести кадров на рынке микрофинансирования высок, не смотря на существенное его снижение: 35% в год к 2016 году против 75% в 2011 году. Текучесть кадров наиболее высокая в должностях менеджеров по работе с клиентами, кассиров. Отмечается особая нехватка специалистов IT отдела и топ-менеджеров. Количество сотрудников МФО очень сильно отличается. Преобладают небольшие организации, с маленьким back офисом, количество работников во front офисе - 2 человека в смену. При этом крупные игроки рынка обладают штатом в более 1000 человек. Так, у «Быстроденьги» более 3700 сотрудников. Ожидается изменение структуры работников микрофинансовых организаций: будет происходить сокращение менеджеров, кассиров, работников службы безопасности ввиду автоматизации процессов и переходу к онлайн - выдачам. Предположителен растущий спрос на разработчиков программ, сайтов, веб-дизайнеров, специалистов по продвижению в Интернете.

### .2.1 PEST анализ

В результате анализа внешней среды были выявлены основные политические, экономические, социальные и технологические факторы, оказывающие влияние на деятельность микрофинансового рынка. PEST анализ проводился при участии трех экспертов из Кредит 911: генерального, исполнительного и финансового директоров. Им было предложено оценить влияние значимость каждого фактора для отрасли по шкале от 1 до 3, где 3 - высокая, 2 - средняя, 1 - низкая значимость, а также оценить их влияние на деятельность Кредит 911 по шкале от -2 до 2, где 2 - высокое положительное влияние, 1 - невысокое положительное влияние, 0 - нейтральное или отсутствие влияния, -1 - невысокое отрицательное влияние, -2 - высокое отрицательное влияние. Полученные результаты представлены в таблице, а также в виде матрицы, где ось Y - значимость, ось Х - влияние факторов:

В результате наглядного графического расположения всех выявленных факторов макросреды можно выявить наиболее значимые положительно влияющие на деятельность компании Кредит 911 параметры (в порядке уменьшения положительного влияния):

 Выделение нового статуса - МФК

 Системы автодозвона, СМС - оповещений

 Требования по формированию резервов

 Обязательное вступление в СРО

 Сокращение количества банков

 «Оздоровление» рынка Центробанком

 Несовершенство законодательной базы по взысканию

 Рост спроса на услуги МФО

 Сокращение числа МФО



Рисунок 5. Матрица PEST анализа

Наиболее значимые факторы, оказывающие отрицательное влияние на функционирование ООО МФО «Кредит 911» (в порядке уменьшения степени влияния):

 Развитие антиколлекторских организаций

 Проверки судебных приставов

 Высокий уровень невозвратов по займам

 Недоверие к МФО

 Недостаточность компетентных компаний по взысканию

 Наличие групп граждан, агрессивно настроенных к МФО

 Искажение информации об МФО в негативную сторону со стороны неплательщиков

 Проблема страхования рисков

 Ужесточение требований со стороны регулятора

 Установление границ процентной ставки со стороны ЦБ

 Проверки ЦБ

Действия ЦБ по оздоровлению рынка компания расценивает как положительные, так как относится к добросовестным игрокам и заинтересована в повышении доверия населения к МФО. Проверки ЦБ менее влияют на деятельность компании, чем проверки судебных приставов, так как в первом случае нужно только вовремя подавать отчетность, а во втором накладываются различные штрафы из-за жалоб клиентов. Законодательное ограничение максимального размера займа оценивается как незначимое, так как компании, как правило, устанавливают свои ограничения в районе 100 000 руб. Обязательное вступление в СРО является положительной инициативой для Кредит 911, так как компания вступила в СРО «МиР» еще до принятия закона. Требования по формированию резервов, вопреки мнениям экспертов в рассмотренных выше источниках, оцениваются положительно: так как резервы не реальные, как у банков, а бухгалтерские, поэтому они уменьшают сумму налогов. Раньше займы с высокой просрочкой приходилось продавать на офшоры, так как на них начислялся налог, независимо от выплат заемщика. Несовершенство законодательной базы относительно взыскания задолженности оценивается также положительно, так как она ограничивает возможности по взысканию, а у компании очень высокий уровень просрочки (41%). Отдельно эксперты выделили разделение на МКК и МФК, так как компании уже одобрили получение статуса МФК, что дает существенное преимущество в конкурентной борьбе.

Среди экономических факторов наиболее существенным отрицательным влиянием обладает высокий уровень невозвратов по займам, так как просроченная задолженность - одна из главных проблем в Кредит 911. Остальные факторы, как уменьшение количества банков, снижение ключевой ставки стимулируют развитие рынка МФО.

Среди социальных факторов особую значимость имеет развитие антиколлекторских организаций, негативно настроенных групп граждан. Данные группы пытаются помешать функционированию МФО, в том числе устраивая рейды в офисы. Весной в офис Кредит 911 ворвалась группа антиколлекторов с камерами, в результате ими была выломана дверь, одной сотруднице вывихнули руку. Проблема данных движений заключается в их неофициальности, стихийности, агрессивности и отсутствию конструктивного диалога.

Технологические факторы в целом оценены положительно, однако, по замечанию экспертов, они на данный момент только открывают потенциальные возможности для компании, так как в Кредит 911 еще не налажена CRM система. Используется скоринговая программа скориста, которая считается одной из передовых на рынке, однако уровень просроченной задолженности очень высок.

### .2.2 Анализ конкуренции в отрасли по модели пяти сил Портера

Для анализа факторов конкуренции была применена модель пяти сил Портера. В оценке влияния сил участвовали те же эксперты, использовалась шкала от 1 до 3, где 3 - сильная рыночная власть, 2 - средняя, 1 - низкая.

Таблица 2

Оценка пяти конкурентных сил экспертами из Кредит 911

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Сила 5 факторов | Конкуренты | Субституты | Новые игроки | Источники финансирования | Клиенты |
| эксперт 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 |
| эксперт 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 |
| эксперт 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| ОБЩАЯ ОЦЕНКА | 2,666667 | 2,666667 | 1,666667 | 1,333333 | 2,666667 |

Рыночная власть конкурентов оценивается как сильная, так как на рынке невелика дифференциация: процентные ставки близки к максимальным, установленным ЦБ, практически все компании предоставляют схожие условия постоянным клиентам - более низкая ставка и быстрое оформление, маркетинговая активность МФО в основном заключается в Интернет - продвижении (яндекс.директ, контекстная и баннерная реклама, лидогенерация, продвижение через брокеров). Рынок находится в стадии разделения между крупнейшими игроками, темпы роста отдельных компаний превышают 100%. Из-за постоянных изменений в законодательстве, появления новых технологий, ужесточению регуляции рынка многие игроки покидают рынок, число МФО снижается. Однако, с рынка уходят в основном недобросовестные игроки, которые портили репутацию МФО как института. Соперничество между оставшимися игроками только усиливается.

Рыночная власть субститутов скорее высокая. Переключение клиентов на банковские кредиты практически невероятно, так как в этом сегменте идет ужесточение требований к заемщику. Однако появляются различные форматы МФО: займы под меньший процент под залог, покупка товаров онлайн под залог, займы на товары, например, площадка «Tinkoff store» по продаже смартфонов в кредит. Появляются партнерские программы МФО и различных магазинов потребительских товаров, электроники, одежды и обуви. Например, Домашние деньги совместно с обувной сетью Karri предоставляли возможность покупки в рассрочку. На финансовом рынке появилась услуга «кредитный доктор», которая заключается в улучшении кредитной истории заемщика благодаря предоставлению ему фиктивного займа, который он досрочно погашает. Также развивается краудфандинг, P2P и P2B сервисы. Это площадки, не являющиеся МФО, на который физические лица могут инвестировать в юридические лица или выдать займ физическому лицу. При этом минимальный размер инвестиций не ограничен, в то время как минимальный размер инвестиций в МФК - 1,5 млн. Стоимость денежных средств в таких программах около 30% годовых.

Угроза появления новых кредитных организаций средняя. Барьеры входа на рынок достаточно жесткие: сложности в получении лицензии, требования к уставному капиталу, необходимость значительных вложений для соблюдения новых требований регулятора, усилия по созданию имиджа и завоеванию доверия потребителей. По мнению экспертов Кредит 911, на рынок могут войти только крупные игроки. Чаще всего такие компании открываются под брендом или неофициальным руководством крупных банков, за 2016 год портфель «банковских» МФО вырос почти в 5 раз и сотавил 21% от общего портфеля микрозаймов. По мнению руководства Кредит 911 многие банки уже открыли свои МФО, поэтому угроза появления новых игроков такого формата не так велика. На одну новую МФО приходится два закрытия существующих игроков.

Угроза со стороны источников финансирования оценена как низкая. У Кредит 911 отсутствуют банковские кредиты, она работает на средства учредителей и частных инвесторов. Суммы, вносимые частными инвесторами, небольшие, вкладчиков много, они дифференциированы. Статус МФК уже был одобрен Центробанков, что позволяет компании продолжить привлечение средств инвесторов. Для игроков рынка, которые не получили и в перспективе не могут получить статус МФК данная угроза является существенной.

Рыночная власть клиентов высокая. С одной стороны, они обращаются к МФО, так как больше нигде не могут получить деньги, но с другой - между МФО существует жесткая конкуренция, ввиду низкой дифференциации клиент обратиться туда, где одобрят его заявку, барьеры переключения низкие. Клиентов очень много, они берут маленькие суммы и от их количества и исполнительности в оплате зависит устойчивость МФО.

## .3 Анализ внутренней среды компании Кредит 911

### .3.1 Модель 7С

Анализ внутренней среды проводился на основе модели 7С.

Система ценностей

Центральным элементом модели является система ценностей. Ценности непосредственно связаны с миссией компании, продекларированной на ее официальном сайте. Миссия компании Кредит 911 - изменить микрофинансовую деятельность в России к лучшему. Компания нацелена на долгосрочное развитие, основанное на профессионализме, открытости информации, внедрении инновационных систем управления и ведения операционной деятельности. Для Кредит 911 важно изменить негативное отношение населения к рынку микрофинансирования, помогая клиентам эффективнее и быстрее решать задачи, преодолевать финансовые трудности.

Компания преуспела в развитии отдельных своих ценностей. В 2015 году Кредит 911 стал лауреатом премии в номинации «Инновационный продукт», за использование передовых технологий, как для подбора кадров, так и для оценки клиентов. В ноябре 2016 года компания получила премию «Золотой рубль» в номинации «Информационная открытость».

Компания использует передовые методы работы, которыми делится на различных отраслевых форумах и конференциях. В марте 2017 генеральный директор Котов А.В. выступал с докладом на тему «Управленческий учет в МФО». В журнале Forbes было опубликовано интервью с руководителем компании по теме нестандартных методов взыскания просроченной задолженности.

Тем не менее, ценность, заключающаяся в изменении отношения к МФО, на данный момент недостаточно выражена в компании. С одной стороны, у компании высокий уровень постоянных клиентов - около 50%, которые не раз обращались к услугам Кредит 911 и остаются довольны обслуживанием. С другой стороны, у компании очень много негативных отзывов в Интернете, а также жалоб со стороны клиентов. Отчасти это объясняется особенностями рынка и характерно для большинства МФО: неплательщики начинают активно писать отрицательные отзывы и жалобы из-за начисляемых процентов и штрафов за просрочку, которые прописаны в договоре займа.

Корпоративная культура организации особенно развита в области управления персоналом. Проводятся многочисленные мероприятия, способствующие развитию командного духа и общению между сотрудниками. Устраиваются корпоративы, приуроченные к финансовым и иным достижениям компании, проводятся выездные спортивные мероприятия - летом в базах отдыха и на байдарках, зимой - на горнолыжных базах, в которых могут участвовать все желающие сотрудники. Ежегодно компания организует выезд за границу для сотрудников, оплачивая часть стоимости. При этом выбор страны происходит в зависимости от выполнения поставленных планов (минимального, реалистичного и максимального). В 2017 году мотивированные сотрудники перевыполнили максимальный план, в связи с чем была организована поездка в Доминикану. Существуют и более мелкие поощрения. Например, за превышение плана отдел по работе с просроченной задолженностью бесплатно пошел на фильм «Коллектор». Все эти мероприятия укрепляют связи между сотрудниками и увеличивают их лояльность компании. Это доказывает низкий для рынка МФО уровень текучести кадров - около 5%.

Стратегия

Стратегия компании заключаются в достижении лидерских позиций на рынке МФО. Основные бизнес - цели компании на текущий момент:

 Увеличить оборот выданных займов до 100 млн р ежемесячно до конца 2017 года.

 Начать онлайн-выдачи займов летом 2017 года.

 Наладить работу CRM системы в мае 2017 года.

 Снизить уровень просроченной задолженности на 10% за 6 месяцев.

Кроме того, более долгосрочной целью является укрепление конкурентных позиций с целью захвата рыночной доли, а именно, компания хочет войти в ТОП-10 МФО России.

Компания в основном делает акцент на внутреннее развитие, анализ конкурентной ситуации проводится только по основным показателям, конкурентная стратегия не выработана.

Структура

Организационная структура линейно - функциональная. Back office состоит из следующих отделов: бухгалтерия, отдел службы бесопасности, IT отдел, юридический отдел, отдел по привлечению инвестиций (представлен в лице одного менеджера). Руководитель каждого отдела подчиняется лично директорам. Front office состоит из следующих подразделений: call центр, отдел по работе с просроченной задолженностью и четыре офиса, выдающие займы: два в Москве, один в Санкт-Петербурге, один в Братске. Начальники офисов, а также руководители отдела службы безопасности и call центра также подотчетны директорам компании.

Тип принятия решений - централизованный. Несмотря на выстроенную иерархическую структуру, существуют пробелы в зонах ответственности и подчинения. Директора принимают решения сообща и совместно управляют сотрудниками. Тем не менее, не всегда понятно, кому из них подотчетна та или иная задача. Один и тот же отдел может выполнять иногда не скоординированные задачи от разных директоров. Отсутствует формализация зон компетенции, ответственности и подчинения. Координация между сотрудниками происходит в основном неформально. Особенно это касается Back офиса, который характеризуется многообразием задач, необходимостью координации деятельности сотрудников разных отделов.

Система управления

Компания использует программу TRELLO для установления задач и назначения исполнителей и ответственных, однако они не всегда вовремя исполняются и контролируются. Практически весь контроль за исполняемыми задачами лежит на директорах, которые не всегда могут следить за всеми текущими проектами из-за их многообразия. Долгое время потоки информации были в разрозненных каналах: бухгалтерия в 1С, отдельные данные - в trello, данные по клиентам - в EXCEL и Админ. панели, общение менеджеров и службы безопасности велось через Skype, не было общей базы доступа, информация была ограничена отделом. В настоящее время тестируется единая CRM система, призванная собрать воедино деятельность менеджеров по работе с клиентами, службы безопасности, IT отдела, а также обеспечить выгрузку данных в 1С автоматически. На данный момент программа не отлажена и только увеличила время обслуживания клиента.

Контроль происходит ежемесячно - начальники отделов, иногда и другие сотрудники, предоставляют отчеты по результатам своей деятельности. Контроль деятельности всей фирмы проводится лично генеральным директорам по основным финансовым показателям.

Стиль взаимоотношений

Стиль взаимоотношений по большей части неформальный. Большинство сотрудников в возрасте от 20 до 35 лет, поэтому общение не сильно формализовано. Благодаря корпоративной культуре между многими сотрудниками установлены дружеские взаимоотношения. Сотрудники работают скорее в рамках внутренней кооперации, это касается Back офиса, а также отдела по работе с просроченной задолженностью, у которого общий план работы. У менеджеров по работе с клиентами скорее преобладает конкуренция, так как большая часть их оклада - переменная и зависит от количества обработанных заявок, с разной оплатой за нового и постоянного клиента.

Состав работников

Персонал тщательно проверяется на компетентность при приеме на работу, с помощью ряда специально разработанных психологических тестов. Тем не менее, по мнению гендиректора затраты на персонал относительно объема выдач слишком велики. В частности, это касается слишком большого back офиса. У одного из главных конкурентов компании, по мнению Котова А.В., Миг Кредит 68 офисов, однако размер back офиса не сильно превышает Кредит 911.

В компании нет отдела маркетинга. Долгое время маркетинговые задачи разделялись между различными отделами и должностями, однако в апреле 2017 года компания вывела маркетинговую деятельность на аутсорс.

По мнению руководства, в компании не хватает еще одной контролирующей должности - заместитель исполнительного директора. Ее необходимость вызвана обилием проектов и задач, контроль которых лежит на директорах.

Сумма навыков

Наиболее комплексных навыков требуют должности директоров и начальников отделов. Для их повышения компания ежегодно оплачивает различные семинары, тренинги, курсы повышения квалификации, однако это относится только к руководящим должностям.

Проводилось обучение отдела по работе с просроченной задолженностью, так как работа в данном отделе требует комбинации личных качеств (стрессоустойчивость, уверенность, настойчивость, коммуникабельность), а также знаний человеческой психологии, навыков переговоров и убеждения. Тем не менее, уровень просроченной задолженности по-прежнему очень высокий. Это может быть связано не только с отделом просроченной задолженности, но и со скоринговыми системами, и работой службы безопасности. Также причина высокого уровня просроченной задолженности может крыться в некачественном продвижении, привлечении заведомо неплатежеспособных или недобросовестных заемщиков.

Контроль необходимых навыков происходит только на этапе приема на работу. В остальном, нет системного подхода к контролю навыков и компетенций персонала, диагностика проводится в случае неудовлетворительных результатов работы отдела.

В результате анализа внутренней среды по модели 7С к конкурентному потенциалу компании можно отнести ее корпоративную культуру, систему мотивации и вовлечения персонала, а также навыки и профессионализм сотрудников. Тем не менее, некоторые элементы внутренней среды не соответствуют стратегии развития компании. Это касается нечеткости зон ответственности и подчинения, отсутствия формализации, неформальных отношений между сотрудниками, отсутствия единой информационной и коммуникационной системы. На данном этапе развития с численностью персонала около 100 человек компания может функционировать таким образом. Однако ввиду поставленных стратегических целей по увеличению объемов портфеля, попаданию в ТОП-10 МФО компания должна оптимизировать и структурировать внутренние процессы для обеспечения эффективного роста. Даже сейчас руководство отмечает проблему завышенных внутренних издержек, в случае увеличения оборотов, штата и размеров всего бизнеса, выявленные проблемы приведут к существенным издержкам и неэффективности.

### .3.2 Основные проекты и матрица MCC

Матрица МСС позволяет оценить текущие проекты компании с точки зрения их соответствия миссии и ключевым компетенциям.

Миссия компании: изменить микрофинансовую деятельность в России к лучшему

Ключевыми компетенциями компании являются:

 Профессионализм и развитие навыков сотрудников

 Способность выдавать большое количество займов в каждом офисе

 Анализ финансовых показателей и внутренних процессов

 Постоянное внедрение и тестирование инновационных систем управления

 Участие в отраслевых съездах и конференциях, обмен опытом

Основными проектами на данный момент являются:

 Создание системы онлайн выдач (программисты компании в настоящий момент разрабатывают систему)

 Развитие CRM системы (система уже создана программистами Кредит 911 и запущена, однако она требует наладки, устранения ошибок, оптимизации времени обработки заявки)

 Работа над имиджем компании (привлечено аутсорсинговое агентство по разработке имиджа бренда)

 Развитие каналов продвижения (привлечено аутсорсинговое агентство по рекламе, основной акцент будет сделан на контекстную рекламу)

 Работа по уменьшению просроченной задолженности (расширился собственный штат отдела по работе с просроченной задолженностью, проходит обучение специалистов, кроме того часть просроченных займов отдана аутсорсинговому агентству)

Таким образом, проекты относятся к следующим категориям:

Двигатели: развитие CRM систем, работа по уменьшению просроченной задолженности, создание системы онлайн выдач. Эти проекты соответствуют миссии компании и ее ключевым компетенциям, поэтому они являются приоритетными при распределении ресурсов. Данные проекты являются приоритетными не только по матрице MCC, но и в действительности на данный момент на них сосредоточено ключевое внимание руководства.

Таблица 3

Матрица MCC

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Работа над имиджем компании | Развитие CRM системы Работа по уменьшению просроченной задолженности | Высокое соответствие миссии |
| Развитие каналов продвижения | Создание системы онлайн выдач | Невысокое соответствие миссии |
| Невысокое соответствие ключевым компетенциям | Высокое соответствие ключевым компетенциям |  |

Размыватели: работа над имиджем компании. Данный проект соответствует миссии компании, однако не соответствует ключевым компетенциям. Он выполняется аутсорсинговым агентством, а, следовательно, не затрагивает сотрудников компании. Работа над имиджем крайне важна, особенно в условиях низкого доверия потребителей МФО, антиколлекторских движений и агрессивно настроенных групп граждан. Отказываться от работы по улучшению имиджа не следует, однако будет эффективнее сочетать работу аутсорсингового агентства с работой персонала компании: сотрудникам необходимо донести важность имиджа на рынке МФО и непосредственную его связь с финансовыми результатами, вовлечь их в работу по формированию благоприятного имиджа.

Истощители: развитие каналов продвижения. Данный проект также выполняется на аутсорсе, однако он не соответствует миссии или ключевым компетенциям. Как правило, истощители приводят к краткосрочному увеличению прибыли, но не влияют на долгосрочный результат. Действительно, если сотрудники Back office не понимают принципы работы аутсорсингового агентства, не разбираются в каналах продвижения, то работа будет завершена при завершении контракта с агентством. Продвижение, тем более продвижение в Интернете, требует постоянного обновления данных, непрерывного мониторинга и контроля. Кроме того, у компании и так очень высокий уровень просроченной задолженности. Массовое привлечение агентством не гарантирует приток добросовестных платежеспособных заемщиков, а отдел по работе с просроченной задолженностью уже не справляется с текущими объемами работы.

## .4 Диагностика качества услуг на основе модели SERVQUAL

Оценка факторов конкуренции по модели Портера выявила высокий уровень рыночной власти клиентов на рынке МФО. Предоставляемый продукт практически не дифференцирован ввиду маленького диапазона процентных ставок на два основных продукта МФО - займа «До зарплаты», потребительского займа. Дополнительных услуг практически нет, маркетинговые инструменты, используемые МФО, неразнообразны, барьеры переключения потребителей минимальны, фирм-конкурентов много. В таких условиях, потребитель выбирает, в какую МФО обратиться по большей части исходя из субъективных суждений о компании, а повторное обращение зависит от восприятия услуги.

МФО заинтересованы в увеличении доли постоянных клиентов, так как они представляют меньший риск, им можно выдавать более крупные суммы, оформление проходит в разы быстрее. Некоторые лояльные клиенты становятся агентами и привлекают своих знакомых пользоваться услугами конкретной МФО. Таким образом, важно выявить, какие характеристики предоставления услуги важны для клиентов компании, а также их восприятие данных характеристик в Кредит 911. Это позволит выявить существующие сильные стороны, а также недостатки в обслуживании клиентов, чтобы разработать стратегию развития конкурентного потенциала.

Для оценки качества услуг в Санкт-Петербургском офисе Кредит 911 с точки зрения клиентов было проведено анкетирование по методике SERVQUAL. В предварительном тестировании участвовала анкета, использованная Новаторовым для банковского сектора. Предварительное тестирование походило в Московском офисе при содействии менеджеров по работе с клиентами. В результате тестирования были выявлены вопросы, которые трудно воспринимались участниками анкетирования, так как в нескольких тематических блоках присутствовали схожие формулировки, например, про помощь клиентам в решении проблем. Формулировка вопросов была адаптирована, некоторые вопросы были исключены.

Основной недостаток данной методики заключается в естественном желании клиента получить наивысшее качество. Для получения более реалистичных ответов Зайтамлом, Бэрри и Парасураманом предлагается подсчитать диапазон качества, с помощью введения отдельного блока вопросов, отражающих минимально требуемое качество по тем же критериям.

В итоговой анкете вопросы про ожидаемое и минимально требуемое качество были сгруппированы в одну таблицу в целях для уменьшения объемов анкеты для получения большего количества полностью заполненных анкет. Кроме того, в анкету было добавлено 5 вопросов, предлагающих оценить важность каждого блока качества для последующего вычисления коэффициентов значимости основных групп качества. Коэффициенты значимости были получены с помощью функции Подбор параметра в EXCEL. Ввиду абстрактности названий критериев в оригинальной модели, формулировки были адаптированы для лучшего понимания клиентами Кредит 911.

Анкетирование проводилось в течение недели в офисе в Санкт-Петербурге. Респондентам предлагалось пройти анкету во время ожидания проверки службы безопасности. Сообщалось, что анкета анонимна и не повлияет на решение о выдаче займа. В результате было собрано 50 анкет, 8 из которых были исключены из анализа, так как были лишь частично заполнены. Таким образом, в анализе участвовало 42 анкеты. В Санкт-Петербургском офисе поток клиентов меньше, чем в Московских, 50 клиентов - это среднее количество клиентов в неделю, характерное для непраздничных месяцев (большее количество клиентов приходит перед государственными праздниками). В опросе участвовали и новые, и постоянные клиенты, мужчины и женщины разных возрастов и профессий. Это соответствует генеральной совокупности клиентов Кредит 911, так как круг потребителей достаточно разнороден. Анкетирование проводилось в течение недели, в которой посменно работали все сотрудники офиса, что также обеспечивает репрезентативность. Если бы анкеты раздавались только в смены конкретного менеджера, то результаты нельзя было распространить на качество работы всего офиса. Неделя была выбрана случайным образом, тип выборки - вероятностная. Такой тип выборки позволяет избежать систематических ошибок.

Были получены следующие результаты:

Таблица 4

Коэффициенты значимости пяти критериев качества услуг

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| значимость критериев | средние значения | коэффициент значимости |
| Внешний вид помещения, оборудования, персонала | 4,261905 | 0,188421053 |
| Точность, полнота и своевременность предоставления услуги | 4,642857 | 0,205263158 |
| Желание помочь потребителю | 4,52381 | 0,2 |
| Компетентность, вежливость работников, атмосфера доверия | 4,642857 | 0,205263158 |
| Индивидуальный подход | 4,547619 | 0,201052632 |

Из расчетов видно, что два наиболее значимых фактора для клиентов компании - точность, полнота и своевременность предоставления услуги (надежность), а также компетентность и вежливость сотрудников (уверенность). На втором месте по значимости - индивидуальный подход (эмпатия), близкое значение коэффициента у критерия «отзывчивость». В целом, все четыре критерия расположены близко по значимости. Наибольший отрыв продемонстрировал наименее значимый критерий - материальность. В пункте «внешний вид помещения, оборудования, персонала» чаще всего встречалось значение «абсолютно не важно».

Таблица 5

Зоны толерантности по критериям

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерий качества: | интервал от | до | диапазон |
| Материальность | 4,130952 | 4,517857 | 0,386905 |
| Надежность | 4,315476 | 4,64881 | 0,333333 |
| Отзывчивость | 4,31746 | 4,690476 | 0,373016 |
| Уверенность | 4,412698 | 4,753968 | 0,34127 |
| Эмпатия | 4,267857 | 4,642857 | 0,375 |

В целом, можно сделать вывод о высоких требованиях клиентов к качеству услуг по всем критериям. Помимо высоких значений отдельных ожидаемых критериев, диапазон значений по критериям невелик. Многие респонденты отмечали минимальное требуемое качество равным или чуть меньшим, чем ожидаемое. Наибольший диапазон наблюдается по критерию «материальность», который был наименее важен для потребителей. Это объясняет и более низкие оценки по данному критерию, как в области ожидаемого, так и минимально требуемого качества. Наименьший диапазон качества в графе «надежность», это же и наиболее важный критерий для потребителей. Клиенты допускают очень маленькое колебание качества в этой области.

Таблица 6

Расчет коэффициента SQI

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерий качества: | интервал от | до | Восприятие в Кредит 911 | Коэффициент качества |
| Материальность |  |  |  | -0,017857143 |
| 1. Современность оргтехники и оборудования | 4,119047619 | 4,52381 | 4,547619 | 0,023809524 |
| 2. Внутренний интерьер, состояние помещения | 3,976190476 | 4,452381 | 4,404762 | -0,047619048 |
| 3. Внешний вид персонала | 4,428571429 | 4,785714 | 4,809524 | 0,023809524 |
| 4. Внешний вид информационных и рекламных материалов, вывески | 4 | 4,309524 | 4,238095 | -0,071428571 |
| Надежность |  |  |  | -0,107142857 |
| 5. Проявление желания помочь | 4,285714286 | 4,547619 | 4,571429 | 0,023809524 |
| 6. Надежность репутации | 4,452380952 | 4,738095 | 4,547619 | -0,19047619 |
| 7. Предоставление займа в полном объеме от указанного в заявке | 4,333333333 | 4,666667 | 4,52381 | -0,142857143 |
| 8. Точность информации о сроках выдачи займа и времени ожидания | 4,19047619 | 4,642857 | 4,52381 | -0,119047619 |
| Отзывчивость |  |  |  | -0,214285714 |
| 9. Скорость и оперативность выдачи займа | 4,30952381 | 4,595238 | 4,5 | -0,095238095 |
| 10. Помощь клиентам при возникающих проблемах | 4,357142857 | 4,738095 | 4,47619 | -0,261904762 |
| 11. Скорость реакции персонала на просьбы и вопросы клиентов | 4,285714286 | 4,738095 | 4,452381 | -0,285714286 |
| Уверенность |  |  |  | -0,103174603 |
| 12. Доверие и взаимопонимание между клиентом и сотрудником | 4,333333333 | 4,761905 | 4,52381 | -0,238095238 |
| 13. Чувство безопасности клиента при обращении в микрофинансовую организацию | 4,380952381 | 4,690476 | 4,619048 | -0,071428571 |
| 14. Вежливость персонала | 4,523809524 | 4,809524 | 4,809524 | 0 |
| Эмпатия |  |  |  | -0,119047619 |
| Индивидуальный подход к клиенту | 4,380952381 | 4,785714 | 4,619048 | -0,166666667 |
| Сочувствие проблемам клиентов со стороны персонала | 4,142857143 | 4,47619 | 4,380952 | -0,095238095 |
| Знание персоналом потребностей клиентов | 4,119047619 | 4,52381 | 4,5 | -0,023809524 |
| Удобство часов работы | 4,428571429 | 4,785714 | 4,595238 | -0,19047619 |
| Коэффициент качества |  |  |  | -0,113327068 |

Коэффициенты качества по пяти блокам качества отрицательные, однако близкие к нулю. Это говорит о небольшом отставании восприятия услуги от ожиданий клиентов компании. Наиболее низкий результат 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, но выходят за рамки процедуры получения займа. Можно сделать вывод, что клиенты ожидают увидеть более личное, неформальное отношение со стороны сотрудников Кредит 911. Выявленные критерии являются проблемными зонами, работа над которыми поможет увеличить лояльность клиентов и количество повторных обращений. Также требуют пристального внимания репутация компании и индивидуальный подход к клиенту.

Такие факторы как предоставление займа в полном объеме от указанного в заявке, точность информации о времени ожидания и удобство часов работы также демонстрируют отставание восприятия от ожидания. Однако данные факторы практически невозможно изменить: сумма одобряемого займа зависит от проверки службы безопасности данных клиента, обзвона контактных лиц и других действий по диагностике платежеспособности заемщика; время ожидания так же непредсказуемо, так как клиенты не записываются к определенному часу, поток клиентов не стабилен. Кроме того, если у клиента нехорошая кредитная история, он столкнется с меньшей суммой займа в любой МФО, а не только в Кредит 911. Чтобы снизить недовольство клиента меньшей суммой займа, чем заявленная, можно в СМС, подтверждающей займ, предупреждать о возможности изменения суммы по результатам скоринга. Это касается только тех, кто оставил предварительную заявку через интернет. Часы работы нецелесообразно увеличивать - офис доступен 12 часов в день с 9 до 9. В Москве долгое время работал круглосуточный офис, однако количество клиентов в ночное время слишком мало.

Ни один из критериев не вышел за рамки интервалов качества, от минимально требуемого до ожидаемого. Это говорит о том, что в предоставлении услуги компанией Кредит 911 нет аспектов, которые бы категорически не удовлетворяли потребителя. В целом, большинство факторов по показателю восприятия были ближе к ожидаемому качеству, что можно считать удовлетворительным результатом. Интегральный коэффициент качества, рассчитанный как взвешенная на коэффициенты значимости сумма показателей по пяти блокам качества, равен -0,113327068. Результат близок к нулю, значит в целом, восприятие клиентами услуги почти совпадает с их ожиданиями. Тем не менее, компания стремится войти в лидеры рынка и конкурировать с крупнейшими МФО, что подразумевает более высокие требования к качеству. Попадание восприятия качества в доверительный интервал недостаточно для поставленных целей. Необходима работа с факторами, по которым был выявлен наибольший разрыв ожиданий и восприятия.

Ключевыми источниками конкурентного потенциала в глазах потребителей на данный момент являются те критерии, значение коэффициента качества по которым - положительное. Это современность оргтехники и оборудования, внешний вид персонала, проявление желания помочь. Первые два фактора относятся к наименее значимому блоку «материальность», проявление желания помочь - к самому важному для клиентов критерию «надежность». По критерию «вежливость персонала» получено нулевое значение коэффициента значимости, что говорит о полном совпадении ожиданий и восприятия потребителей.

В целом выводы, полученные в результате анализа анкет, соответствуют характеристикам микрофинансовой деятельности. У потребителей есть недоверие к услугам МФО, отрасль еще недостаточно прозрачна, на настроении потребителей сказываются негативные отзывы неплательщиков, агрессивно настроенных групп граждан и антиколлекторских организаций, клиенты с опаской относятся к услугам МФО. Таким образом, первостепенная задача компании Кредит 911 в области удовлетворения клиентов - создать атмосферу доверия, надежности, понимания и помощи клиентам, а также улучшить свою репутацию. Данные факторы очень важны для микрофинансового рынка и потенциально могут стать одним из главных конкурентных преимуществ компании.

Методика SERVQUAL перспективна для сравнения качества работы разных офисов, так как они предлагают один и тот же продукт, процедура обслуживания едина во всей компании. Для этого необходимо провести анкетирование потребителей в трех других офисах компании с сохранением условий (новые и постоянные клиенты, анкетирование в течение недели, опрашиваются клиенты всех работающих менеджеров). Далее можно будет сравнить как общий коэффициент SQI, так и частные коэффициенты. Необходимо сделать поправку на региональные особенности. В частности, в Московском офисе целевой SQI должен быть выше, так как эти офисы - своего рода «лицо» компании, они контролируются руководством, поток клиентов в них выше, что требует высокой производительности менеджеров. Кроме того, на московском рынке конкуренция интенсивнее, чем в двух других регионах присутствия компании, что обуславливает более высокие требования к качеству услуг. В целом коэффициент SQI по результатам анализа офиса в Санкт-Петербурге должен быть максимально приближен к нулю (или положителен).

## .5 SNW анализ

В результате анализа рынка МФО и внутренней среды компании Кредит 911 была составлена таблица SNW анализа. Состояние компании Кредит 911 по каждому показателю сравнивалось со среднерыночным для выставления оценки развитости фактора,

где S - компания развила параметр х на уровне выше среднеотраслевого,

N - развитость параметра х в компании Кредит 911 примерно равна среднеотраслевому показателю,

W - критерий х у компании Кредит 911 развит недостаточно сильно по сравнению со средним значением по отрасли.

стратегия качества услуга конкурентный потенциал

Таблица 7

SNW анализ

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерий | значение в Кредит 911 | среднерыночное состояние | SNW оценка |
| Размер портфеля | 211 900 000 руб. | 44 740 740 руб. | S |
| Темп роста портфеля | 2% | 9,90% | W |
| Количество действующих займов | 3000 (не просроченных) | 3 300 | N |
| Прирост количества действующих займов | Практически нет | 11,20% | W |
| Доля потребительских займов | 30% | 55% | S |
| Доля микрозаймов | 70% | 45% | S |
| Средний размер микрозайма | 20 000 | 10 500 | S |
| Средний размер потребительского займа | 30 000 | 18 100 | S |
| Количество клиентов | 35 000 | 30 000 | S |
| Доля постоянных клиентов | 50% | 40% | S |
| Количество офисов | 4 | 5 | N |
| доля онлайн-займов в портфеле | 0% | 30% | W |
| Доля просроченной задолженности 90+ | 41% | 16,60% | W |
| Изменение доли просроченной задолженности в 2016 | -5% | -9,40% | W |
| Доля займов с признаками мошенничества | 1% | 10% | S |
| Доля средств частных инвесторов в структуре источников финансирования | 80% | 10% | S |
| Доля средств учредителей в структуре источников финансирования | 20% | 42% | W |
| Доля кредитов и займов в структуре источников финансирования | 0% | 48% | S |
| Стоимость привлечения средств физлиц | 16-20% | 18-20% в год | N |
| Средний размер вклада физлиц | 2,5 | 2,7 млн. руб | N |
| Статус (МФК или МКК) | МФК | МКК | S |
| СРО | МиР | МиР | N |
| система управления рисками | Стресс-тесты | нет | S |
| наличие реестра рисков | Да | нет | S |
| наличие статистики по реализовавшимся рискам | Нет | нет | N |
| методы продвижения | лидогенерация, Яндекс.директ, контекстная, через брокеров | Брокеры, контекстная, наружная, в Интернете | W |
| участие в отраслевых конференциях, форумах | регулярное | Не участвуют | S |
| Количество сотрудников | 103 | 370 | W |
| Корпоративная культура | развита | Не развивается | S |
| текучка кадров | 4% | 35% | S |
| Количество тяжб в арбитражном суде | 4 | 0,548 тяжб | N |

В результате SNW анализа были выявлены те элементы деятельности, уровень которых в компании Кредит 911 выше, чем среднеотраслевой. Это сильные стороны компании, формирующие ее конкурентный потенциал:

 Размер портфеля. Компания находится на 39 месте в рейтинге РА-Эксперт по размеру портфеля.

 Структура займов: у компании большая часть (70%) займов - «до зарплаты». Это более прибыльные краткосрочные займы, однако и риск этого вида займов выше. Тем не менее, именно эта услуга растет самыми быстрыми темпами на рынке МФО.

 Средний размер потребительского займа и займа до зарплаты. Компании выгодно выдавать более крупные займы клиентам, которые успешно пройдут скоринг.

 Количество клиентов и доля постоянных клиентов.

 Доля займов с признаками мошенничества. Данный фактор оценивается как сильная сторона, так как говорит о высоком профессионализме сотрудников компании, выявляющих мошенников до выдачи им займа, а также о имидже организации, не привлекающем мошенников. Мошенничество в целом более распространено в онлайн сегменте и в некрупных организациях.

 Структура заемного капитала: У компании нет кредитов, которые являются дорогостоящим финансовым источником. Большая часть средств приходится на средства частных инвесторов - физлиц: это выгодно для компании, так как привлечение небольших сумм от неконсолидированных вкладчиков обеспечивает дифференцированность источников финансирования. Доля средств учредителей в структуре источников финансирования отмечена как слабая сторона, так как заемный капитал сильно превышает собственный.

 Полученный статус МФК является одним из ключевых факторов конкурентного потенциала компании: несмотря на то, что закон только вступил в силу, малое количество компаний имеет возможность стать МФК, а, следовательно, и привлекать средства физлиц, выдавать займы онлайн. В будущем это сильно ограничит возможности конкурирования МКК и МФК. Таким образом, Кредит 911 оказалась в малой доле компаний-лидеров с расширенными возможностями ведения конкурентной борьбы.

 Управление рисками. В компании анализируются основные риски, они оцениваются с помощью стресс-тестов директорами организации.

 Участие в отраслевых конференциях и форумах. Топ-менеджмент Кредит 911 посещает практически все отраслевые мероприятия в качестве зрителя, на некоторых участвуют с докладом или презентацией. Помимо получения дополнительной информации о функционировании компаний в отрасли и тенденций рынка, директора установили контакт с некоторыми компаниями-конкурентами в целях обмена опытом. Кроме того, участие в таких конференциях поднимает имидж организации в глазах регулятора, что влияет на ослабление контроля.

 Корпоративная культура. В большинстве МФО не развита корпоративная культура: не декларируется миссия и ценности, поощрение сотрудников несет исключительно финансовый характер, корпоративные мероприятия ограничены застольем на государственные праздники.

 Текучесть кадров. Данный показатель очень заметно ниже, чем среднерыночный. Это говорит о развитой корпоративной культуре, вовлеченности персонала, хороших условиях работы.

В числе слабых сторон организации можно выделить следующие факторы:

 Темп роста портфеля. Рост многих МФО из топ-60 превышает среднерыночный, а рост портфеля в Кредит 911 ниже среднего. В данном случае для конкуренции с крупнейшими игроками даже среднеотраслевого значения роста портфеля будет недостаточно.

 Прирост количества действующих займов. Данный показатель связан с предыдущим и существенно ограничивает возможности развития компании, так как для увеличения региональной сети, выдачи онлайн займов и других стратегических целей требуются финансы.

 Доля онлайн займов в портфеле. В Кредит 911 еще нет онлайн выдачи займов. Данный сегмент рынка является самым быстрорастущим, его освоили многие компании, охватив все регионы России. Неиспользование данной возможности определяет слабость компании в конкурентной борьбе.

 Доля просроченной задолженности 91+. Несмотря на то, что регионы присутствия Кредит 911 отличаются самым высоким уровнем просрочки, показатель в 41% чрезвычайно велик.

 Изменение доли просроченной задолженности. Доля просроченной задолженности уменьшилась на 5% после привлечения аутсорсингого агентства, однако затем не опускалась. С таким высоким уровнем просроченной задолженности такие темпы ее уменьшения недостаточны для хороших финансовых результатов.

 Доля средств учредителей в структуре источников финансирования.

 Методы продвижения. Компания использует ограниченное количество каналов продвижения. Вызывает сомнения и качество продвижения: высокая доля просрочки говорит о привлечении заведомо недостаточно платежеспособных и добросовестных клиентов.

 Количество сотрудников. У компании больше сотрудников, чем у большинства мелких организаций, однако лидеры рынка управляют огромными коллективами свыше 1000 человек. Это позволяет добиться больших объемов портфелей. Количество сотрудников должно расти не само по себе, а параллельно с увеличением регионального присутствия, количества услуг, объемом портфеля и т.д.

При оценке сильных и слабых сторон следует учитывать, что компания Кредит 911 ставит цели конкурировать с ведущими игроками рынка и хочет войти в топ-10 МФО. Для этого недостаточно развить некоторые показатели выше среднеотраслевых. В данном контексте слабые стороны являются критичными для стратегических целей: для конкуренции с лидерами рынка слабые стороны должны быть улучшены хотя бы до нейтрального состояния. Это особенно касается доли просроченной задолженности, выдачи онлайн займов, темпов роста портфеля.

## .6 Бенчмаркинг конкурентного потенциала ООО МФО Кредит 911

Компания РА-Эксперт ежегодно проводит рейтингование микрофинансовых организаций по размеру портфеля. Под **размером портфеля** в исследовании имеется в виду совокупный объем микрозаймов, находящийся на балансе МФО на определенную дату (включая резервы и микрозаймы с просроченными платежами). Компания Кредит 911 заняла 39 место по итогам 2016 года, ухудшив свои позиции на 10 пунктов по сравнению с аналогичным рейтингом за 2015 год. Темп прироста портфеля составил всего 2%, в то время как некоторые МФО улучшили свои позиции в рейтинге за счет очень высоких темпов прироста портфеля - более 100% за год. Из таблицы видно, что разброс темпов роста размера портфеля среди лидеров рынка МФО очень высок. Размах темпов роста = 669 - (-58) = 727%. Объемы портфелей также очень сильно варьируются.

В рамках бенчмаркинга конкурентного потенциала был проанализирован филиал Кредит 911 в Санкт-Петербурге. Это крупнейший город присутствия компании после Москвы. Кроме того, Московские офисы наиболее тщательно анализируются руководством компании.

Рынок кредитования Санкт-Петербурга - второй по величине в России после московского. По состоянию на 15.07.2016 в России в государственном реестре МФО зарегистрировано 3472 МФО, из которых в:

Москве и Московской области - 833;

Санкт-Петербурге и Ленинградской области - 140; регионах - 2 499.

Количественные данные свидетельствуют о потенциале рынка МФО в Санкт-Петербурге. Среди топ-60 микрофинансовых организаций в рейтинге РА ЭКСПЕРТ, было выявлено присутствие их в Санкт-Петербурге.

Таким образом, среди крупнейших МФО на рынке Санкт-Петербурга конкуренцию компании Кредит 911 составляют МигКредит, Саммит Центр Займов, Инвест-проект (БМ-инвест), ГК «АЭК». Компания Кредит 911 на данный момент не имеет системы онлайн-выдачи займов, поэтому бенчмаркинг конкурентного потенциала проводился по тем компаниям, у которых есть офисы в Санкт-Петербурге. Компании, выдающие займы онлайн в регионе также составляют конкуренцию компании Кредит 911, однако существуют различия между целевыми группами потребителей онлайн и офлайн МФО: займы онлайн берут более молодые и прогрессивные группы населения, кроме того, в онлайн займах более распространено мошенничество бизнес-процессы и ключевые компетенции, требующиеся для онлайн и офлайн МФО сильно различаются, в связи с чем компании, выдающие онлайн займы трудно сравнивать с офлайн МФО. Выбранные для бенчмаркинга компании являются самыми близкими конкурентами компании Кредит 911 в Санкт-Петербурге.

Были выбраны следующие критерии оценки:

 Имидж компании. Были взяты показатели оценки МФО потребителями с сайта отзывов потребителей.

 Вежливость персонала. Была оценена экспертно с помощью метода тайного покупателя.

 Компетентность персонала. Была оценена экспертно с помощью метода тайного покупателя.

 Ставка.

 Количество офисов в Санкт-Петербурге.

 Удобство расположения офисов. Критерий оценивался экспертно исходя из удаленности от центра, охвата разных районов в случае наличия нескольких офисов, а также близости к метро.

 Часы работы. Критерий переводился в баллы, где максимальный балл получали компании с наибольшим интервалом часов работы.

В результате предварительного анализа было выявлено, что БМ Инвест и ГК АЭК относятся к МФО, но предлагают свои услуги ИП и юр. лицам, что отражается на процентных ставках, минимальных суммах займов, отсутствии компаний на сайтах с потребительскими отзывами, условиях получения займа. Эти две компании не являются прямыми конкурентами для Кредит 911. В связи с этим они были исключены из анализа.

Можно сделать вывод, что среди компаний из топ-60 МФО у Кредит 911 мало конкурентов в офлайн сегменте в Санкт-Петербурге. Для включения в анализ конкурентов, не входящих в топ-60, однако функционирующих офлайн в Санкт-Петербурге был изучен рейтинг на сайте zaimisrochno.ru, из которого было выделено еще 2 конкурента Кредит 911 на рынке Санкт - Петербурга: Займ Экспресс, Тройка Займ, которые, хоть и не вошли в рейтинг Ра-Эксперт, но достаточно популярны 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, что является одним из существенных критериев выбора МФО потребителем. Стоит отметить, что в работе анализировались ставки по займу «до зарплаты» для новых клиентов. Соответственно, ставка определяет конкурентный потенциал компании Кредит 911 в области привлечения потребителей, но не их удержания, так как для постоянных клиентов МФО устанавливают более выгодные условия в области процентной ставки, сумм и сроков займа.

Таблица 8

Сравнение офлайн игроков в Санкт-Петербурге из топ-60

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| компания | имидж | вежливость | компетентность | Ставка,% | сумма займа | срок займа | кол-во офисов | удобство расположения | часы работы |
| Кредит 911 | 2,5 | 4 | 5 | 1,9 | 5000-100 000 | 1-24 недели | 1 | 2 | Ежедневно 9:00 - 21:00 |
| МигКредит | 4 | 5 | 5 | 1,9 | 3000-100 000 | 3-29дней | 2 | 3 | пн-пт 9:00-20:00 сб 9:00-18:00 вск 9:00-16:00 |
| Саммит (Центр займов) | 3,1 | 4 | 4 | 2 | 1000-100 000 | 1-365 дней | 3 | 4 | будни 9:00 - 21:00 вых 10:00 - 19:00 |
| Инвест проект (БМ инвест) | - | 4 | 3 | 0,101 | 100 000- 300 000 | 1-60 дней | 1 | 2,5 | Пн-пт: c 10:00 до 19:00 Сб-вс по предварительной записи |
| ГК "АЭК" | - | 3 | 4 | не разглашается | 100 000-300 000 | до 18 месяцев | 1 | 2 | пн-чт 10:00 -19:00 пт 10:00 -18:00 |

Таблица 9

Сравнение игроков Санкт-Петербургского рынка в сегменте нецелевых займов

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| компания | имидж | вежливость | компетентность | ставка | сумма займа | срок займа | кол-во офисов | удобство расположения | часы работы |
| Кредит 911 | 2,5 | 4 | 5 | 1,9 | 5000-100 000 | 1-24 недели | 1 | 2 | Ежедневно 9:00 - 21:00 |
| МигКредит | 4 | 5 | 5 | 1,9 | 3000-100 000 | 3-29дней | 2 | 3 | пн-пт 9:00-20:00 сб 9:00-18:00 вск 9:00-16:00 |
| Саммит (Центр займов) | 3,1 | 4 | 4 | 2 | 1000-100 000 | 1-365 дней | 3 | 4 | будни 9:00 - 21:00 вых 10:00 - 19:00 |
| Займ-Экспресс | 3,4 | 3 | 4 | 2 | 3000 -30 000 | 7-16 дней | 19 | 5 | ежедневно 9:00 - 21:00 |
| Тройка займ | 3 | 4 | 5 | 2 | 3000-10 000 | 3-15 дней | 1 | 3 | ПН-СБ, с 10.00 до 19.00 |

Результаты анализа были переведены в экспертные оценки:

Таблица 10

Экспертные оценки сравнительного анализа

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| компания | имидж | вежливость | компетентность | ставка | сумма займа | срок займа | кол-во офисов | удобство расположения | часы работы |
| Кредит 911 | 2,5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 1 | 2 | 5 |
| МигКредит | 4 | 5 | 5 | 5 | 4,5 | 3,5 | 2 | 3 | 3,5 |
| Саммит (Центр займов) | 3,1 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 |
| Займ-Экспресс | 3,4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| Тройка займ | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 2,5 | 1 | 3 | 3 |

В результате экспертных оценок была составлен профиль компании Кредит 911, наглядно отображающий конкурентные преимущества лидирующих офлайн компаний, функционирующих в Санкт-Петербурге:



Рисунок 6. Профиль компании Кредит 911 в Санкт-Петербурге

Данные параметры не всегда можно найти в открытом доступе, в некоторых компаниях условия обслуживания постоянных клиентов вырабатываются индивидуально в зависимости от суммы предыдущего займа, досрочного погашения, уплаты точно в срок и других факторов. Тем не менее, постоянные клиенты являются одной из основных составляющих конкурентного потенциала МФО, поэтому сравнение способов удержания клиента конкурирующими МФО является одним из направлений для дальнейшего анализа.

Компания 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. Общая оценка восприятия часов работы в Кредит 911 была ближе к минимально требуемой границе качества, хотя часы работы компании наиболее удобны по сравнению с конкурентами компании: по выходным офис работает так же, как и в будние дни, с девяти утра до девяти вечера. Это говорит о высоких запросах потребителя в области удобства часов работы и определяет конкурентное преимущество компании Кредит 911. Потребители микрозаймов, особенно сегмента «до зарплаты», как правило, срочно ищут деньги и не будут ждать понедельника, если офис не работает по выходным или уже закрылся.

Тем не менее, Кредит 911 отстает от большинства конкурентов по количеству офисов в Санкт-Петербурге, удобству расположения и имиджу. При анализе конкурентов было выявлено, что компании с одним офисом в Санкт-Петербурге стараются разместить свой офис в центральном районе, а компании с несколькими офисами, как правило, открывают один офис в центре и остальные офисы на окраинах, в разных концах города. Офис Кредит 911 расположен не в центральном районе, указаны две ближайшие станции метро, однако от обеих идти до офиса более десяти минут. Возможно, вследствие такого расположения офиса количество клиентов меньше потенциальной способности офиса в обслуживании. Показатель имиджа может быть одним из наиболее существенных пробелов в конкурентном потенциале компании, так как в условиях низкого доверия к МФО потребители будут уделять внимание отзывам и потребительской оценке на рейтинговом сайте.

В рамках анализа сравнивались наиболее близкие конкуренты Кредит 911 в Санкт-Петербурге. Бенчмаркинг конкурентного потенциала позволил сравнить характеристики компании Кредит 911 с офлайн - конкурентами в конкретном регионе, однако лидеры рынка стремятся охватить как можно больше регионов разными способами: развитием филиальной сети, распространением онлайн выдач или комбинацией этих методов. Существуют разные способы выдач займа без участия офисов МФО: переводы на Яндекс.Деньги, Киви кошелек, на банковскую карту, на банковский счет, через систему Contact, Юнистрим, отправка денег курьером, получение специальной карты МФО. Данные методы помогают без существенного увеличения штата и без расходов на открытие офисов выйти в регионы и увеличить объем выдач, определяющий размер портфеля, а, следовательно, и долю рынка. Клиент выбирает не только между офисами разных компаний в своем городе, но и между различными способами дистанционного получения займа, предлагаемыми компаниями, которые могут и не иметь своего регионального офиса. Кроме того, МФО различаются по ставкам, минимальным и максимальным суммам займа, срокам займа, маркетинговой деятельности и другим характеристикам, которые оказывают влияние на выбор потребителей. Это определяет необходимость более детального анализа структуры конкуренции в отрасли микрофинансирования. Кроме того, компания Кредит 911 ставит перед собой задачу по улучшению своих конкурентных позиций в ряду лидеров рынка МФО, что определяет высокую планку требуемого конкурентного потенциала, выходящего за рамки деятельности конкретного офиса в одном регионе. Была составлена сравнительная таблица, включающая конкурентов компании Кредит 911 в ее основной сфере деятельности - выдаче нецелевых займов физическим лицам. В анализе участвовали компании из рейтинга топ-60 РА ЭКСПЕРТ. Из 60 компаний были исключены региональные фонды поддержки предпринимательства, компании, специализирующиеся на более длительных займах для ИП и малого бизнеса, организации по займам под залог и по покупке товаров через интернет в рассрочку, так как их схемы работы, целевые потребители и другие параметры не совпадают с областью деятельности компании Кредит 911. Таким образом, только 1/3 лидеров рынка или 20 компаний вошли в конкурентный анализ. Были рассмотрены следующие параметры деятельности компаний:

 Размер портфеля (по рейтингу РА ЭКСПЕРТ)

 Ставка

 Количество офисов (значение 0 - для онлайн компаний)

 Количество способов онлайн выдач (значение 0 для компаний, выдающих исключительно через офисы)

 Количество регионов присутствия (значение 85 для онлайн компаний, выдающих займы по всей России)

 Минимальная сумма займа

 Максимальная сумма займа

 Минимальный срок займа

 Максимальный срок займа

 Потребительский рейтинг с сайта http://zaimisrochno.ru/catalog

 Наличие акций, конкурсов, специальных предложений

Данные о ставке, суммах и сроках займа сравнивались по условиям первичных займов «до зарплаты», доступных на сайтах компаний, в исследовании не участвовали данные об условиях для постоянных клиентов, условиях потребительских займов (целевых), условиях автозалога и других дополнительных услуг. Наличие акций и конкурсов проверялось по объявлениям или тематическим разделам на сайтах компаний. Сайт с потребительским рейтингом был выбран по критерию его популярности: он выходит на первой поисковой странице, а также на сайте представлены оценки всех, участвующих в анализе, компаний. Была составлена следующая сравнительная таблица:

Средняя ставка в рассмотренных организациях - 1,704696. Можно заметить, что в выборке есть несколько компаний, у которых ставка менее 1% в день. Это связано с более высокой минимальной суммой займа - от 10 000. В данном случае ставка в нескольких компаниях сильно ниже, чем у остальных, что приводит к смещению среднего значения. Медиана ставок - 1,9, данное значение характеризует и ставку в компании Кредит 911. При этом, ставка в Кредит 911 меньше, чем самое распространенное значение или мода - 2%. Таким образом, ставку можно отнести к конкурентному преимуществу фирмы.

Таблица 11

Сравнение конкурентов в сегменте нецелевых займов из списка ТОП-60 МФО

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| название компании | портфель, млн. руб. | ставка | офисы | регионы | мин займ, р. | макс займ, р. | Мин срок займа, дней | Макс срок займа, дней | Потреб. рейтинг | Кол-во онлайн способов | акции |
| Домашние Деньги | 7 227,30 | 0,421428 | 0 | 60 | 10000 | 40000 | 175 | 365 | 2,7 | 1 | 0 |
| МигКредит | 2 637,20 | 1,9 | 72 | 38 | 3000 | 100000 | 3 | 336 | 4 | 4 | 1 |
| ГК «СМСФИНАНС» (в том числе 4финанс (vivus)) | 1 609,80 | 1,6 | 0 | 85 | 1000 | 30000 | 30 | 93 | 3,7 | 5 | 1 |
| ГК «Быстроденьги» | 1 321,00 | 1 | 500 | 85 | 1000 | 25000 | 7 | 16 | 2,9 | 2 | 1 |
| ГК MoneyMan\* | 1 066,70 | 1,853 | 0 | 85 | 1500 | 70000 | 5 | 126 | 4,7 | 6 | 1 |
| ВиваДеньги (Центр Финансовой Поддержки) | 934,4 | 2 | 128 | 30 | 1000 | 8000 | 7 | 365 | 1 | 2 | 1 |
| Е заём | 924,6 | 2,18 | 0 | 85 | 2000 | 15000 | 5 | 30 | 4,8 | 4 | 1 |
| КредитехРус | 762 | 1,9 | 0 | 85 | 2000 | 30000 | 7 | 30 | 4,6 | 1 | 0 |
| Лига Денег | 760,1 | 0,5869 | 0 | 26 | 10000 | 50000 | 7 | 365 | 2 | 2 | 0 |
| СрочноДеньги | 601 | 2 | 150 | 19 | 1000 | 30000 | 3 | 16 | 3,2 | 2 | 1 |
| Займер | 549,5 | 2,17 | 0 | 85 | 1000 | 30000 | 7 | 30 | 4,5 | 5 | 0 |
| Саммит (Центр Займов) | 461,8 | 1 | 49 | 13 | 1000 | 100000 | 1 | 365 | 3,1 | 1 | 1 |
| Честное Слово | 383,3 | 2,1 | 0 | 85 | 2000 | 10000 | 5 | 30 | 4 | 2 | 1 |
| ДеньгиМигом | 382,3 | 2 | 195 | 13 | 1000 | 20000 | 1 | 16 | 4,3 | 0 | 1 |
| ДеньгиВзаймы | 346,8 | 0,7826 | 0 | 85 | 10000 | 200000 | 60 | 730 | 2,5 | 1 | 0 |
| Webbankir | 289,2 | 1,9 | 0 | 85 | 1000 | 15000 | 5 | 30 | 2,7 | 3 | 1 |
| Кредит 911 | 211,9 | 1,9 | 4 | 3 | 5000 | 100000 | 7 | 168 | 2,5 | 0 | 1 |
| Platiza.ru | 117,2 | 2,8 | 0 | 85 | 1000 | 15000 | 5 | 30 | 3,8 | 4 | 0 |
| МИЛИ | 79,1 | 2 | 0 | 85 | 3000 | 30000 | 3 | 30 | 1 | 1 | 1 |
| Главный займ | 22,6 | 2 | 19 | 4 | 2000 | 30000 | 1 | 16 | 1 | 1 | 1 |



Рисунок 7. Формат функционирования лидеров рынка

В результате анализа можно выделить три ключевых формата функционирования микрофинансовых организаций: исключительно онлайн, исключительно через офисы и комбинированный формат. При этом, подавляющее большинство компаний относятся к онлайн сегменту, 30% сочетают выдачу займов через офисы и дистанционно, при этом всего две компании из выборки, в том числе и Кредит 911, выдают займы исключительно через офисы. Можно сделать вывод о высокой значимости онлайн сервисов в конкурентной борьбе. На данный момент компания Кредит 911 ограничивает свои возможности развития и эффективного ведения конкурентной борьбы. Хотя в целом по рынку онлайн займы составляют 30% портфеля, среди лидеров практически не осталось офлайн компаний. Это подтверждает результаты анализа внешней среды, согласно которым онлайн сегмент является самым быстрорастущим и перспективным в сфере микрофинансирования. Так как стратегическая цель компании - добиться лидирующих позиций на рынке, то вопрос выхода в онлайн становится приоритетным и срочным. Нужно учитывать, что на отладку онлайн сервиса, заключение договоренностей, продвижение новой услуги уйдет время, когда большинство конкурентов уже освоило и продвинуло данный сервис. Не смотря на многообразие способов дистанционных выдач займа, для начала своей онлайн деятельности компании Кредит 911 достаточно запустить 1-2 канала, как и функционирует большинство рассмотренных организаций:



Рисунок 8. Количество способов онлайн выдач у лидеров рынка

Среднее количество офисов в одной МФО (без учета компаний онлайн формата) - 140. У компании Кредит 911 самое маленькое число офисов среди рассмотренных компаний - всего четыре. С одной стороны, маленькая филиальная сеть ограничивает возможности экстенсивного развития компании. С другой стороны, данный показатель свидетельствует об очень высокой производительности отдельно взятого офиса в компании: с учетом отсутствия онлайн выдач предприятие поддерживает портфель на уровне 211,9 млн. руб. при помощи всего четырех офисов. В среднем на офис приходится 52,975 млн. руб. в год. Это очень высокий показатель в сравнении с конкурентами. Если рассмотреть компанию ДеньгиМигом, у которой также нет онлайн выдач займов, то ее размер портфеля в 382,3 млн. достигается за счет функционирования 195 офисов, то есть на один офис приходится в среднем 1,960513 млн. рублей, что в 27 раз меньше, чем в компании Кредит 911. Можно сделать вывод о высокой эффективности работы офисов компании и об ее конкурентном потенциале в сфере офлайн выдач займов.

Что касается минимальных и максимальных сумм первичного займа, то среднее значение будет 2975 и 47400 руб. соответственно. В данном случае среднеарифметическое значение несколько смещено из-за выбросов - нескольких компаний с интервалом суммы займа значительно выше, чем у остальных. То же можно сказать и о средних минимальных и максимальных сроках заимствования - 17,2 и 159,35 дней. В данном случае более наглядно отражают выборку показатели моды и медианы. Медиана минимальной суммы займа - 1750 руб., а наиболее часто встречается значение 1000 руб. (мода). Мода и медиана максимальной суммы займа - 30 000 руб. Медиана минимального срока займа - 5 дней, а мода - 7. Максимальный срок займа составляет 30 дней в значениях моды и медианы.

В рамках анализа конкурентной ситуации на рынке МФО немаловажным фактором является маркетинговая политика компаний. Некоторые МФО представлены строгим официальным сайтом, другие - более неформальным сайтом с анимацией, всплывающими новостями и объявлениями. Акции и скидки сильно дифференцированы: распространены акции в честь дня рождения, на государственные праздники, реже встречаются сниженные на время процентные ставки и даже нулевая ставка на первый займ с небольшим сроком. Также часто встречаются конкурсы, в частности, розыгрыши ценных призов, например, Iphone. Объявления о конкурсах и акциях также достаточно разнообразны: некоторые компании размещают их в виде анимации или заглавного блока на главной странице, другие компании имеют постоянный тематический раздел «акции», в некоторых случаях объявления об акциях и конкурсах достаточно сложно найти, так как они расположены в новостях компании. Общий вывод заключается в том, что подавляющее большинство лидеров рынка МФО проводят акции и конкурсы, о которых оповещают потребителей на своем веб сайте:



Рисунок 9. Проведение акций и конкурсов лидерами рынка

В рамках бенчмаркинга конкурентного потенциала был выявлен низкий показатель имиджа в ООО МФК Кредит 911. Данные по двадцати лидерам рынка МФО подтверждают сделанные выводы: среднее значение потребительского рейтинга компаний равно медиане и составляет 3,15, в то время как значение потребительской оценки компании Кредит 911 - 2,5. Всего у четырех компаний из рассмотренных потребительская оценка ниже, чем у Кредит 911.

В рамках анализа было сделано предположение о наличии связи между объемом портфеля, который отражает долю рынка, и остальными показателями, представленными в сравнительной таблице, так как они влияют на выбор потребителем МФО для обращения. Для проверки этой гипотезы была использована статистическая программа SPSS.

Все переменные, кроме бинарной переменной «наличие акций и конкурсов», являются интервальными, поэтому для них были рассчитаны коэффициенты корреляции Пирсона. Из всех переменных три показали значимую корреляцию с независимой переменной «объем портфеля»: ставка, минимальная сумма займа и минимальный срок займа:

Корреляции

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | portfel | stavka |
| portfel | Корреляция Пирсона | 1 | -,508\* |
|  | Знач. (двухсторонняя) |  | ,022 |
|  | N | 20 | 20 |
| stavka | Корреляция Пирсона | -,508\* | 1 |
|  | Знач. (двухсторонняя) | ,022 |  |
|  | N | 20 | 20 |
| \*Корреляция значима на уровне 0,05 (двухсторонняя). | | | |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | portfel | minzaim |
| portfel | Корреляция Пирсона | 1 | ,449\* |
|  | Знач. (двухсторонняя) |  | ,047 |
|  | N | 20 | 20 |
| minzaim | Корреляция Пирсона | ,449\* | 1 |
|  | Знач. (двухсторонняя) | ,047 |  |
|  | N | 20 | 20 |
| \*Корреляция значима на уровне 0,05 (двухсторонняя). | | | |

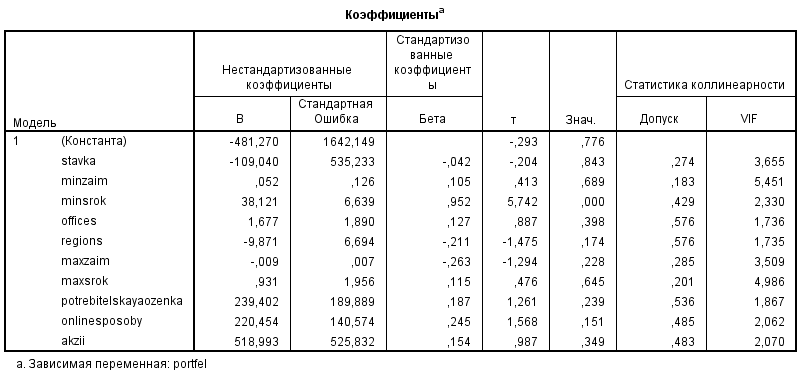
|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | portfel | minsrok |
| portfel | Корреляция Пирсона | 1 | ,871\*\* |
|  | Знач. (двухсторонняя) |  | ,000 |
|  | N | 20 | 20 |
| minsrok | Корреляция Пирсона | ,871\*\* | 1 |
|  | Знач. (двухсторонняя) | ,000 |  |
|  | N | 20 | 20 |
| \*\*. Корреляция значима на уровне 0,01 (двухсторонняя). | | | |

Ставка отрицательно связана с объемом портфеля, а минимальная сумма и минимальный срок займа - положительно. С одной стороны, клиенты предпочитают обращаться в МФО с минимальной суммой от 5-10 тысяч рублей, так как МФО оставляет за собой право снизить одобренную сумму по результатам скоринга, обзвона контактных лиц. В случае первого займа в конкретной МФО для клиента с не очень хорошей или отсутствующей кредитной историей наиболее высока вероятность одобрения займа равного минимальной сумме. Клиенты не хотят тратить свое время на поездку в офис компании, если есть вероятность, что им одобрят всего 500-1000 рублей. Интересно значение корреляции минимального срока - оно продемонстрировало наибольшую значимость. Больший минимальный срок займа предполагает большее начисление процентов, иногда более крупные суммы займа. По всей видимости, лидеры рынка привлекают более ответственных заемщиков, так как финансово грамотный заемщик с большой вероятностью обратиться в крупную и известную компанию. Это позволяет им выдавать чуть более крупные суммы и ограничивать минимальный срок займа без потери клиентов, что приводит к большому объему портфеля.

Не значимость корреляции других факторов с объемом портфеля не обязательно говорит об отсутствии связи, так как коэффициент Пирсона обнаруживает линейную взаимосвязь. Возможно, существует нелинейная связь между параметрами. С помощью SPSS была построена множественная регрессия, где независимая переменная - объем портфеля, а зависимые переменные - ставка, количество офисов, количество регионов присутствия, минимальная сумма займа, максимальная сумма, минимальный срок займа, максимальный срок, потребительский рейтинг, количество каналов дистанционных выдач займов, наличие акций и конкурсов.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Сводка для моделиb | | | | | |
| Модель | R | R-квадрат | Скорректированный R-квадрат | Стандартная ошибка оценки | Дурбин-Уотсон |
| 1 | ,945a | ,894 | ,776 | 749,063 | 1,949 |
| a. Предикторы: (константа), akzii, onlinesposoby, maxzaim, offices, minsrok, potrebitelskayaozenka, regions, stavka, maxsrok, minzaim | | | | | |
| b. Зависимая переменная: portfel | | | | | |

Полученный коэффициент детерминации R2 = 0,894, то есть 89,4% - это доля дисперсии зависимой переменной (объема портфеля) объясняемая регрессорами рассматриваемой модели. Данный показатель, а также скорректированный 𝐴𝑑𝑗𝑢𝑠𝑡𝑒𝑑 R2 = 0,776 говорят о высокой точности модели. Качество модели также отражает критерий Дарбина-Уотсона (Durbin-Watson), который оценивает наличие автокорреляции остатков. Значение данного коэффициента варьируется от 0 до 4, где значения близкие к 0 имеют сильную положительную автокорелляцию, а близкие к 4 - сильную негативную автокорреляцию. В составленной модели критерий Дарбина-Уотсона равен 1,949, данное значение близко к 2, что говорит об отсутствии автокорреляции остатков. К сожалению, все коэффициенты, кроме минимального срока займа, незначимы.



Возможно, незначимость коэффициентов объясняется маленьким размером выборки - было включено всего двадцать компаний. Независимыми переменными были данные из открытых источников, однако выборка ограничивалась данными по объему портфеля, которые не раскрываются большинством МФО. Проверка выдвинутого предположения на основе большего количества компаний является важной темой для дальнейшего исследования. Кроме того, интересно включить в модель данные не только о внешних характеристиках услуги, но и некоторые внутренние показатели, например, объем расходов на маркетинг, каналы маркетинговых коммуникаций, применяемый способ скоринга, применяемые способы взыскания.

В результате оценки конкурентный потенциал компании Кредит 911 можно охарактеризовать как благоприятный для увеличения рыночной доли и достижения стратегических целей. Основные источники конкурентного потенциала - большой опыт работы в отрасли (по сравнению с другими участниками), полученный статус МФК, развитая корпоративная культура и высокий профессионализм сотрудников, удовлетворенность клиентов качеством услуг, большой объем портфеля и высокая производительность работы офисов, отлаженная система привлечения инвестиций физ.лиц. У компании есть и пробелы в конкурентном потенциале, меры по преодолению которых, а также рекомендации по укреплению конкурентных позиций даны в главе 3.

Глава 3. Разработка рекомендаций по развитию конкурентного потенциала ООО МФК «Кредит 911»

## 3.1 SWOT анализ

На основе проведенного анализа внешней и внутренней среды компании Кредит 911 была составлена матрица SWOT анализа, позволяющая рассмотреть ключевые стратегические альтернативы. Сильные, слабые стороны, возможности и угрозы ранжированы в порядке уменьшения значимости.

Таблица 12

SWOT анализ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Внутренние факторы / Внешние факторы | Сильные стороны (S) 1. Статус МФК 2. Высокая производительность работы офисов 3. Длительное время функционирования в отрасли, накопленный опыт 4. Развитая корпоративная культура, низкая текучесть кадров 5. Участие в отраслевых форумах и конференциях 6. Инициативность высшего руководства, внедрение новых систем управления 7. Обучение и повышение квалификации управляющих менеджеров | Слабые стороны (W) 1. Отсутствие онлайн выдач 2. Высокий уровень и темп роста издержек (на телефонию, на работников- back office) 3. Высокий уровень просроченной задолженности 4. Количество регионов присутствия (4) 5. Проблемы с имиджем 6. Отсутствие специалистов по маркетингу |
| Возможности (O) 1. Ограничение по выдачам онлайн и привлечению инвестиций - только для МФК 2. Неудовлетворенный спрос на услуги МФО в регионах 3. Растущий спрос на онлайн-выдачи 4. Снижение ставок по вкладам 5. Развитие аутсорс агентств, специализирующихся на бизнес-процессах в МФО 6. Распространение отраслевых конференций | SO Стратегические опции 1. Развитие региональной филиальной сети, открытие новых офисов (s2s4s7s8o2) 2. Привлечение инвестиций физ.лиц по более низкой ставке для увеличения темпов роста, инвестиций в новые офисы (s1o1o4) 3. Установление партнерских отношений с передовыми МФО с целью обмена опытом и сотрудничества (s3s7o6) 4. Развитие собственного HR бренда для привлечения компетентных кадров в новые офисы (s4o2) | WO Стратегические опции 1. Запуск дистанционных выдач займов (w1w4o1o2o3) 2. Передача части процессов back office на аутсорсинг (w2o5) 3. Расформирование отдела по работе с просроченной задолженностью и передача его функций на аутсорс (w2w3o5) 4. Усовершенствование процедур скоринга (w3o5) 5. Передача на аутсорсинг контроля за контингентом привлекаемых клиентов (w3w7w5o5) |
| Угрозы (T) 1. Консолидация рынка, захват рыночных долей крупными игроками 2. Ужесточение законодательства в области взысканий 3. Усиление контроля операционной деятельности МФО со стороны регулятора 4. Появление различных финансовых услуг - субститутов (оплата товаров в рассрочку, P2P кредитование) 5. Снижение ставок по займам | ST Стратегические опции 1. Наращивание объема портфеля, усиленные мероприятия по продвижению (s1s2s3t1) 2. Ревизия и формализация всей операционной деятельности, приведение в порядок документации, установление норм ведения внутренней отчетности (s4s6s7t3) 3. Дифференциация портфеля за счет вложения в P2P платформу (s6s7t4) | WT Стратегические опции 1. Увеличение доли рынка за счет онлайн выдач (w1w4t1) 2. Пересмотр процедур скоринга и их ужесточение с целью отбора платежеспособных добросовестных клиентов (w2w3t2) 3. Внедрение отдела маркетинга с целью всесторонней работы с репутацией компании и анализа потребностей потребителей, разработки новых финансовых услуг (w5w6t4) 4. Ревизия всех бизнес-процессов с точки зрения издержек и их сокращение (w2t5) |

Из разработанных стратегических альтернатив компании Кредит 911 предлагается выбрать те опции, которые представлены сразу в двух квадрантах, в частности, это ревизия всех бизнес процессов, издержек, формализация операционной деятельности. Эта мера необходима в рамках работы над слабой стороной компании - высокими издержками. Кроме того, она поможет выявить причины другой конкурентной слабости - высокий уровень просроченной задолженности. Снижение издержек необходимо вследствие снижения рыночных ставок по микрозаймам. Для сохранения уровня прибыли на фоне отраслевого снижения цен должно произойти снижение издержек. Формализованные процедуры, зоны ответственности и подчинения позволят также более полно реализовать потенциал компании в области кадров. Вторая стратегическая мера, приоритетная для компании в рамках настоящих условий среды и особенностей внутренней деятельности, - это запуск дистанционных выдач займов. Это позволит охватить большое количество регионов, увеличить объем портфеля и захватить большую долю рынка в условиях его консолидации. Данная мера, как и предыдущая, являются достаточно срочными, так как по завершению разделения рыночных долей между крупнейшими компаниями, увеличить объем портфеля будет гораздо сложнее. Для вышеуказанных целей выбран запуск онлайн займов, а не развитие филиальной сети, так как у компании уже есть проблемы с издержками на back office, а открытие новых офисов влечет за собой еще большее увеличение штата. Кроме того, открытие офисов доступно всем игрокам рынка, а онлайн займами теперь могут заниматься только МФК, к которым относится компания. Неиспользование данного конкурентного преимущества приведет к проигрышу в конкурентной борьбе между лидерами рынка, среди которых почти все уже имеют дистанционные каналы выдач.

В настоящее время ООО МФК «Кредит 911» не испытывает недостатка в инвестициях физ. лиц инвесторов, рекомендуется продолжать данную политику финансирования ввиду благоприятных правовых условий. После оптимизации работы Back office, компания может укрепить свой конкурентный потенциал в области кадров в рамках продвижения своего HR бренда, подготовиться к участию в конкурсе «премия HR Brand» 2018. Это позволит в будущем привлекать хороших специалистов, необходимых при планируемом экстенсивном росте. Компании потребуется развивать новые профессиональные компетенции и навыки, в области разработки программ, сайта, веб-дизайна, а также продвижения. На данный момент функции отдела маркетинга находятся на аутсорсинге, ввиду больших затрат на back office на данный момент нецелесообразно набирать собственных специалистов по маркетингу. Тем не менее, в данной области на данный момент кроются критические слабости компании, в частности, в области имиджа. В таком случае целесообразно назначить ответственное лицо за пристальный контроль и оценку деятельности аутсорсинговой компании, в том числе за разработку конкретных целей по улучшению имиджевых характеристик и за контроль привлекаемых потребителей. Что касается каналов продаж, первоначально необходимо запустить один канал дистанционной выдачи, далее развивать многоканальность как основной инструмент охвата больших групп целевых потребителей. Не смотря на планируемое массовое привлечение, скоринговая модель должна обеспечивать снижение уровня просроченной задолженности.

Для подтверждения целесообразности выбранных стратегических мер позиция компании Кредит 911 рассмотрена в рамках матричных методов выбора стратегических альтернатив.

## 3.2 Выбор стратегии по матрице Томпсона и Стрикленда

Согласно матрице Томпсона и Стрикленда выбор стратегии зависит от динамики роста рынка и конкурентной позиции компании.

Рынок МФО находится на стадии роста, законодательно-правовые аспекты еще находятся в стадии разработки, многие фирмы увеличивают свои доли рынка высокими темпами, активно внедряются инновации, появляются новые услуги. И хотя темп роста рынка замедлился в 2016 году, для финансовой сферы показатель остается высоким.

Рыночную позицию компании можно оценить как сильную: компания входит в топ-60 МФО по всей России, она давно на рынке (с момента законодательного оформления границ отрасли в 2011 году), имеет базу клиентов и накопленный опыт работы. Силу конкурентной позиции больше всего определяет получение компанией статуса МФК, так как на данный момент разделение МФО на МКК и МФК расценивается как один из основных факторов конкурентной борьбы на рынке. Данный закон только вступил в силу, однако после начала контроля за его наступлением большинство компаний в отрасли окажется лишенным возможности получения средств физ. лиц, а также выдачи онлайн займов, что ослабит их конкурентные позиции. Кредит 911 уже стала МФК, что дает ей более выгодные условия для привлечения средств, а также выход на огромный рынок дистанционных выдач, спрос на котором окажется не удовлетворён после прекращения функционирования МКК в онлайн сегменте.

Таким образом, по матрице Томпсона и Стрикленда положение компании Кредит 911 относится к первому квадранту стратегий: сильная конкурентная позиция - быстрый рост рынка.



Рисунок 10. Матрица Томпсона и Стрикленда

Для выявленного квадранта предлагаются следующие варианты стратегий: концентрация, вертикальная интеграция, центрированная диверсификация. Компания уже работает на рынке конечных потребителей, что исключает вертикальную интеграцию вперед, «поставщиками» ее основного продукта являются вкладчики физ. лица, что определяет невозможность интеграции назад. Концентрация в рамках предложенных рекомендаций выражается в оптимизации внутренней деятельности и издержек, повышению эффективности маркетинговой активности, продвижение своего HR бренда.

Ограничиваться выбором стратегии концентрации в данном случае не стоит, так как основная услуга «займ до зарплаты» и потребительский займ на рынке МФО практически не дифференцированы, ставки ограничиваются регулятором и рынком. На данный момент компании стараются увеличить ценность предоставляемой услуги, предлагая различные варианты заимствования: под залог, на покупку товаров в интернет магазинах. В связи с этим, оптимальным вариантом является центрированная диверсификация, которая заключается в поиске и использовании возможностей предоставлении новых услуг, которые заключены в существующем бизнесе, либо совершенствованию существующих. Наиболее очевидным вариантом увеличения ряда предоставляемых услуг с использованием текущих ресурсов и компетенций является запуск онлайн выдач. Тем не менее, данная мера является своего рода необходимостью для сохранения и улучшения конкурентной позиции, так как практически все лидеры рынка МФО уже запустили данную услугу.

Помимо онлайн выдач наиболее близка к деятельности компании появившаяся на рынке услуга «кредитный доктор», которая позволяет клиентам улучшить свою кредитную историю благодаря досрочному погашению фиктивного займа. Многие МФО, особенно среди лидеров рынка, выставляют на своем сайте сервис по проверке кредитной историей, дают рекомендации по ее улучшению. Сочетание внедрения 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) позволит не только укрепить конкурентные позиции, привлечь новых клиентов, но и улучшить репутацию компании, снизить негативное влияние отрицательного отношения общества к микрофинансовым компаниям, повысить уровень доверия между Кредит 911 и ее потребителями. Кроме того, это соответствует миссии компании, продекларированной на ее сайте, способствует развитию социально-ответственного подхода компании.

Данную услугу нужно запустить в первую очередь, так как она не требует заключения каких-либо новых договоров или привлечения персонала, все необходимые ресурсы для ее реализации уже есть у Кредит 911. При успешном запуске и начале деятельности данной услуги компании стоит начать партнерскую программу с интернет - магазинами по продаже их товаров в рассрочку. Данный метод только начал набирать популярность и конкуренция в этом сегменте минимальная, однако данная услуга уже в центре внимания различных отраслевых источников, поэтому предположительно количество игроков в данном сегменте скоро возрастет. Необходимо раньше конкурентов заключить договоренности с крупными и популярными интернет-магазинами.

## 3.3 Выбор стратегии по матрице ADL

Матрица ADL подразумевает выбор стратегии исходя из двух показателей: стадии жизненного цикла отрасли и конкурентной позиции компании. В отличие от матрицы Томпсона и Стрикленда в матрице представлено двадцать различных стратегий, соответствующих сочетаниям стадий жизненного цикла (зарождения, роста, зрелости, старения) и конкурентной позиции (слабая, неустойчивая, благоприятная, сильная, доминирующая).

В модели доминирующая позиция определяется как почти монопольное положение, а сильная позиция - как позиция, в которой компания может реализовывать свою стратегию без пристального внимания за действиями конкурентов. В данном случае у Кредит 911 благоприятная конкурентная позиция - компания относится к ведущим игрокам рынка, однако ее нельзя назвать лидером среди них (39 место в ТОП-60).

Стадия жизненного цикла микрофинансового рынка - рост, так как это достаточно молодой рынок, в настоящее время отраслевые стандарты находятся в стадии формирования, потенциал роста рынка оценивается как высокий. 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. Рост объемов продаж должен быть равен росту рынка.

Таким образом, компании кредит 911 необходимо провести внутреннюю диагностику издержек для избавления от неоправданных затрат и вложение в рост. Для улучшения конкурентной позиции компании необходимо увеличить объемы выдач, количество регионов присутствия. Это можно осуществить через развитие филиальной сети, подключение онлайн выдач или сочетание этих двух способов. Из анализа конкурентов видно, что все крупнейшие компании, демонстрирующие существенный отрыв от остальных по объему портфеля, имеют хотя бы один способ дистанционной выдачи займов. Это же позволит выйти сразу в большое количество регионов, в то время как развитие филиальной сети требует гораздо больше вложений, времени, управленческих усилий. Резкого роста рыночной доли в сложившейся ситуации можно добиться только запуском дистанционных выдач. Текущая ситуация благоприятна для инвестиций в данный проект, так как кредит 911 получила статус МФК, что ограничивает потенциальную конкуренцию со стороны большинства игроков рынка.

## 3.4 Выбор стратегии по матрице Ансоффа

Матрица Ансоффа описывает возможные стратегии компании в условиях растущего рынка, каким является рынок МФО. В рамках модели рассматриваются варианты стратегии с точки зрения рынка и продукта.

Таблица 13

Матрица Ансоффа

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид рынка | Старый рынок | Новый рынок |
| Старый товар | Совершенствование деятельности | Стратегия развития рынка |
| Новый товар | Товарная экспансия | диверсификация |

На данный момент компания Кредит 911 не полностью раскрыла свой потенциал на рынке МФО, у нее есть возможности для роста на существующем рынке. Выбор нового рынка требует существенных вложений, новых навыков и ресурсов, сопряжен с большим риском. В данной ситуации Кредит 911 нецелесообразно выходить на новые рынки. В первую очередь компании требуется придерживаться стратегии совершенствования деятельности, что включает в себя оптимизацию всех внутренних процессов и издержек, изучение целевого рынка, разработку маркетинговых мероприятий по продвижению своего бренда и услуги. Запуск дистанционных выдач также относится к совершенствованию деятельности, так как данный канал продаж уже не новый для микрофинансового рынка, присутствует в большинстве передовых компаний, а его отсутствие является конкурентной слабостью Кредит 911. Стратегия товарной экспансии предполагает разработку новых или совершенствование текущих финансовых услуг, заполнение более узких рыночных ниш. Такими услугами являются кредитный доктор, услуга займа на товары в интернет-магазине, которые только появились на рынке и могут стать конкурентным преимуществом компании при своевременном использовании данной возможности. Если стратегия совершенствования деятельности является первичной для компании, то при успешной и быстрой ее реализации стратегия товарной экспансии поможет добиться еще лучших результатов по охвату потребителей, росту продаж и укреплению конкурентных позиций.

Заключение

Данная квалификационная работа включала в себя обзор основных методов оценки конкурентного потенциала и выбор методики с учетом специфики деятельности рассматриваемой компании и отрасли. Далее в работе был произведен комплексный анализ внешней и внутренней среды ООО МФК Кредит 911 для выявления сильных и слабых сторон, а также рыночных возможностей и угроз. Кроме того, было проведено анкетирование клиентов Санкт-Петербургского филиала компании с целью выявления недостатков в предоставлении услуги с точки зрения потребителей. Полученная информация о компании и об отрасли используется в SNW анализе для выявления конкурентного потенциала компании в сравнении с средними показателями деятельности микрофинансовых организаций. Отдельно был проведен бенчмаркинг конкурентного потенциала Кредит 911 в регионе, а также проанализированы аспекты конкурентной борьбы с использованием статистических методов по данным о лидерах рынка МФО, к которым относится и Кредит 911. В последствии были рассмотрены ключевые стратегические альтернативы, стоящие перед компанией в настоящих условиях и разработаны рекомендации по укреплению конкурентных позиций.

Обзор преимуществ и недостатков методов оценки конкурентного потенциала позволил выработать общую схему анализа конкурентного потенциала для субъекта микрофинансовой отрасли. Показана возможность использования методики оценки качества услуг SERVQUAL в рамках диагностики конкурентного потенциала, а также обоснована важность сравнения позиций компании со среднеотраслевыми и с ближайшими конкурентами.

В главе 2 были выявлены ключевые составляющие конкурентного потенциала компании: полученный статус МФК, очень высокая производительность работы офисов, 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.

К основным факторам внешней среды, определяющим выбор конкурентной стратегии, были отнесены: запрет МКК выдавать онлайн займы и привлекать средства физ. лиц, неудовлетворенный спрос на услуги МФО в регионах, растущий спрос на онлайн выдачи, консолидация рынка, появление новых финансовых услуг. Стратегические альтернативы рассматривались на основе нескольких параметров, для чего были использованы SWOT анализ, матрица Томпсона и Стрикленда, матрица ADL, матрица Ансоффа.

Конкурентный потенциал компании был оценен как благоприятный для быстрого захвата рыночной доли. Рекомендации по укреплению конкурентного потенциала и подготовке к захвату рыночной доли включали в себя оптимизацию внутренних процессов и издержек, ревизию всей операционной деятельности с последующей формализацией зон ответственности и подчинения, работу с имиджем компании, в том числе выстраивание более доверительных, партнерских отношений с клиентом с целью преодоления сложившихся стереотипов об МФО. Необходима диагностика эффективности методов привлечения клиентов, скоринговой модели, а также работы отдела взыскания с целью выявить и устранить причины высокой просроченной задолженности. Реализация данных мер позволит успешно перейти к захвату рыночной доли. Запуск дистанционных выдач необходим для конкурирования с лидерами рынка, уже функционирующих в сфере онлайн займов. Это позволит существенно расширить региональный охват, увеличить объем портфеля, повысить узнаваемость бренда с затратами, несравнимо меньшими, чем при открытии филиальной сети. В случае успешного запуска дистанционных выдач предлагается расширить спектр предлагаемых услуг, в частности запустить услугу кредитный доктор, которая не только полностью соответствует текущим ключевым компетенциям и ресурсам компании, но и поможет в формировании нового имиджа, установлении длительных взаимоотношений с клиентами. Данная мера также призвана снизить интенсивность конкуренции за счет дифференциации.

Сделан вывод о многообразии направлений для конкуренции в микрофинансовой сфере и о необходимости внедрения современных технологических и управленческих методов для успешной конкурентной борьбы с лидерами рынка. Потенциал роста достаточно высокий, кроме того многие ниши не заняты, что открывает поле для активных действий по захвату рыночных долей для лидирующих компаний.

Список использованных информационных источников

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. / Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2011. - 496 с.

2. Аламанова Ч.Б., Сеитова Ж. Взаимосвязь банковской конкуренции и качества банковских услуг //science. 2017. Т. 18. №1. C. 1-4.

. Андреев И. Критерии конкурентоспособности однородных банковских услуг // Маркетинг. 1998. №1. С. 35-41.

. Аренков И.А., Салихова Я.Ю., Гаврилова М.А. Конкурентный потенциал предприятия: модель и стратегии развития // Проблемы современной экономики. 2011. №4. C. 120-125.

5. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент //Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. - 122 c.

6. Банковское дело: Учебник / Под ред. Коробовой Г.Г. - М.: Экономистъ, 2003. - с.76

. Балаева О.Н., Предводителева М.Д. Управление организациями сферы услуг. М.: ГУ-ВШЭ, 2010. - 155 с.

8. БЕЛОУСОВ А.Л. Регулирование деятельности микрофинансовых организаций: проблемы и перспективы развития // Финансы и кредит. 2015. №26 (650). С.39-46

. Васильева А.Г., Кузнецова Н.В. Методологические и практические аспекты оценки конкурентоспособности микрофинансовых организаций региона // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XXIX междунар. науч.-практ. конф. №9(29). Новосибирск: СибАК, 2013.

. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник М.: Издательство МГУ, 2005. - 296с.

. Войцеховская, И.А. Потенциал предприятия как основа его конкурентоспособности // Проблемы современной экономики. 2006. № 1 (17).

12. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова - СПб.: Питер, 2008. - с. 80

13. Гурнович Т.Г., Штоколов А.А. Разработка конкурентной стратегии субъекта банковского предпринимательства // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2010. №2. С. 1-10.

14. Егорова Л.С., Макарычев А.А. Управление конкурентоспособностью предприятия // Вестник ННГУ. 2008. №6. С.1-6.

. Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю. Стратегический менеджмент: бакалавриат и магистратура. М.: Эксмо, 2010 - 432 С.

16. Лисенков Максим Владимирович Конкурентный потенциал и конкурентная стратегия в совокупности отношений конкурентоспособности // Вестник ТГУ. 2008. №2. С.63-65.

. Логинова Е. и др. Бенчмаркинг-инструмент развития конкурентных преимуществ. - Litres, 2015. - 250с.

18. Мамута М.В., Сорокина О.С. Введение в микрофинансирование // Глобальные рынки и финансовый инжиниринг. 2015. №2. С.143-155.

. Маракулина И.В., Анфертьева Н.И. Применение методов стратегического анализа при обосновании конкурентной стратегии организации // Концепт. 2013. №8 (24). С.1-7.

. Новаторов, Э. Методика оценки качества банковских услуг// Практический маркетинг. 2001. №10.

21. ПАВЛОВА А.Г., ДИКАРЕВА И.А. Характеристика финансового рынка России // Инновационная наука. 2017. №1-1. С.84-88.

. Парахина В.Н. Теория организации: учебное пособие по специальности "Государственное и муниципальное управление" / В.Н. Парахина, Т.М. Федоренко. - 4-е изд., стер. - М.: Кнорус, 2009. - 296 с.

23. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей конкурентов. Альпина Паблишер, 2016. - 454 С.

. Саргсян Т.А. Анализ внутренней среды коммерческой организации на основе модели 7С // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. №3. Ч.2 [Электронный ресурс]

. Световцева Т.А., Казаренкова Н.П. Методико-организационные подходы к управлению конкурентоспособностью банка на региональном рынке кредитных услуг населению // Финансы и кредит. 2006. №29 (233). C.44-49.

. Светуньков С.Г., Киндеева В.Н., Салихова Я.Ю. Сегментный подход и переориентациятеории конкуренции / под ред. проф. С.Г. Светунькова. СПб: Изд-во СПБГУЭФ, 2006. - 147с.

. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа, - 12-е изд., Пер. с англ. - М.: Изд. дом "Вильямс", 2006. - 928 c.

. Федеральный закон от 02.07.2010 г. №151-ФЗ «О микрофинансовой деятельности и микрофинансовых организациях».

. Франк Е.В. Разработка методики управление изменениями как фактор повышения стратегической эффективности компании // Российское предпринимательство. 2012. №5. C. 38-44.

30. Argyres N.S., Zenger T.R. Capabilities, transaction costs, and firm boundaries // Organization Science. 2012. Т. 23. №6. p. 1643-1657.

. Babatunde B.O., Adebisi A.O. Strategic Environmental Scanning and Organization Performance in a Competitive Business Environment // Economic Insights-Trends&Challenges. 2012. Т. 64. №1. p.24-34.

. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage // Journal of management. 1991. Т. 17. №1. p. 99-120.

. D'aveni R.A. Coping with hypercompetition: Utilizing the new 7S's framework // The Academy of Management Executive. 1995. Т. 9. №3. p. 45-57.

. Day G.S., Montgomery D.B. Diagnosing the Experience Curve. Journal of Marketing. 1983. Т. 47. №2. p. 44-58.

. Day G.S., Wensley R. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority //The Journal of Marketing. 1988. p. 1-20.

. Green P.E., Srinivasan V. Conjoint analysis in consumer research: issues and outlook // Journal of consumer research. 1978. Т. 5. №2. p. 103-123.

37. Hofer C.W., Schendel D. Strategy formulation: Analytical concepts. St. Paul: West Pub. Co. 1978.

38. Jensen J.A., Cobbs J.B., Turner B.A. Evaluating sponsorship through the lens of the resource-based view: The potential for sustained competitive advantage // Business Horizons. 2016. Т. 59. №2. p. 163-173.

39. Johnston R. The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers // International journal of service industry management. 1995. Т. 6. №5. p. 53-71.

. Kotler P., Gregor W., Rodgers W. The marketing audit comes of age //Sloan Management Review. 1977. Т. 18. №2. p. 25-43.

. Lazzari F. et al. Competitive advantage: the complementarity between TCE and RBV // Revista de Administração FACES Journal. 2015. Т. 13. №3.

. Monkhouse E. The role of competitive benchmarking in small-to medium-sized enterprises // Benchmarking for Quality Management & Technology. 1995. Т. 2. №4. p. 41-50.

. Nahapiet J., Ghoshal S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage // Academy of management review. 1998. Т. 23. №2. p. 242-266.

. Parasuraman A., Berry L., Zeithaml V. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality / Journal of Retailing. 1988. Vol. 69 (Spring). p.12-40.

. Rothschild M.L. Perspectives on involvement: current problems and future directions // NA-Advances in Consumer Research Volume 11. - 1984.

. Singh A.A study of role of McKinsey's 7S framework in achieving organizational excellence // Organization Development Journal. 2013. Т. 31. №3. p. 1-39.

. Thomas H. An analysis of the environment and competitive dynamics of management education //Journal of management development. 2007. Т. 26. №1. p. 9-21.

. Urba G.L., Hauser J.R. Design and Marketing of New Products // Englewood Cliffs, Pentice-Hall. - 1980.

49. Wernerfelt B.A resource-based view of the firm **//** Strategic Management Journal. 1984. T.5 №2. pp. 171-180.

50. Williamson O.E. Transaction cost economics: The comparative contracting perspective // Journal of economic behavior & organization. 1987. Т. 8. №4. p. 617-625.

51. Веб сайт компании ООО МФК «Кредит 911»

. Национальный банковский журнал

. Национальное бюро кредитных историй

. Федеральное интернет-издание «Микрокредиты России»

. Рейтинговое агентство ЭКСПЕРТ РА

. Исследовательский портал РБК

. Информационный портал «Микрофинансирование в России»

. Веб сайт Межбанковского альянса безопасности

. Журнал «Компетенции»

. Журнал «Профиль»

. Газета «Известия»

. Газета «Коммерсантъ»

. Информационный портал «Топ займов»

. Портал о микрофинансовых компаниях

. Платформа пресс-релизов

. Сайт о мировой экономике, товарных и финансовых рынках

. Веб сайт юридической компании Декарт

68. Интернет-проект «Корпоративный менеджмент»

Приложения

## Оценка факторов PEST анализа

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы | эксперт 1 | | эксперт 2 | | эксперт 3 | | средняя оценка | |
| Политические | значимость | влияние | значимость | влияние | значимость | влияние | значимость | влияние |
| Ужесточение требований со стороны регулятора | 3 | -2 | 2 | -1 | 3 | -1 | 2,666667 | -1,33333 |
| Действия ЦБ по «оздоровлению» рынка | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 0 | 2,333333 | 1 |
| Несовершенство правовой базы относительно выдачи займов через Интернет | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0,333333 |
| Проверки со стороны ЦБ | 2 | -1 | 2 | -1 | 3 | -1 | 2,333333 | -1 |
| Законодательные ограничения максимального размера займа | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| Обязательное вступление в СРО | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2,333333 | 1,666667 |
| Требования по формированию резервов | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2,666667 | 1,666667 |
| Несовершенство законодательной базы относительно взыскания просроченной задолженности | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2,333333 | 1 |
| Установление границ процентной ставки со стороны ЦБ | 3 | -1 | 3 | -1 | 2 | -1 | 2,666667 | -1 |
| Выделение нового статуса - МФК | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 |
| проверки судебных приставов | 3 | -2 | 3 | -2 | 2 | -2 | 2,666667 | -2 |
| Экономические |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Снижение реальных доходов населения | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | -1 | 1 | 0 |
| сокращение количества банков | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2,666667 | 1,333333 |
| Рост спроса на услуги МФО | 3 | 0 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2,666667 | 0,666667 |
| Снижение числа МФО | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 0 | 2,666667 | 0,666667 |
| Снижение ключевой ставки ЦБ | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1,333333 | 1 |
| Проблема страхования рисков | 3 | -1 | 2 | -1 | 3 | -2 | 2,666667 | -1,33333 |
| Высокий уровень невозвратов по займам | 3 | -2 | 3 | -2 | 3 | -1 | 3 | -1,66667 |
| Недостаточно компетентных компаний по взысканию | 2 | -1 | 3 | -2 | 2 | -2 | 2,333333 | -1,66667 |
| Попытки махинаций через МФО | 1 | 0 | 2 | -1 | 2 | 0 | 1,666667 | -0,33333 |
| рост оборотов онлайн-кредитования | 1 | -1 | 2 | -1 | 2 | 0 | 1,666667 | -0,66667 |
| Увеличение числа отказов в банковских кредитах | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1,666667 | 1 |
| Социальные |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Невысокое доверие к МФО | 1 | -2 | 3 | -2 | 2 | -1 | 2 | -1,666667 |
| Расширение группы целевых потребителей | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1,666667 | 0,666667 |
| Наличие социальных групп, агрессивно настроенных к МФО | 2 | -1 | 3 | -2 | 2 | -2 | 2,333333 | -1,66667 |
| Развитие анти-коллекторских организаций | 3 | -2 | 2 | -2 | 3 | -2 | 2,666667 | -2 |
| Искажение информации об МФО в негативную сторону со стороны неплательщиков | 2 | -1 | 2 | -2 | 3 | -1 | 2,333333 | -1,33333 |
| доверие вкладчиков растет | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1,333333 | 1,333333 |
| Технологические |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Развитие скоринговых систем | 2 | 1 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1,666667 | 0,666667 |
| многообразие и развитие CRM систем | 1 | 0 | 1 | 1 | 2 | 0 | 1,333333 | 0,333333 |
| Развитие онлайн скоринга и выдач | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | -1 | 1,333333 | -0,33333 |
| Автоматизация процессов обслуживания | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1,666667 | 1 |
| Повсеместное распространение систем автодозвона, СМС-оповещений | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2,666667 | 1,666667 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| название компании | портфель, млн. руб. | ставка | кол-во офисов | кол-во регионов присутствия | минимальная сумма займа | максимальная сумма займа | минимальный срок займа |
| Домашние Деньги | 7 227,30 | 0,421428 | 0 | 60 | 10000 | 40000 | 175 |
| МигКредит | 2 637,20 | 1,9 | 72 | 38 | 3000 | 100000 | 3 |
| ГК «СМСФИНАНС» (в том числе 4финанс (vivus)) | 1 609,80 | 1,6 | 0 | 85 | 1000 | 30000 | 30 |
| ГК «Быстроденьги» | 1 321,00 | 1 | 500 | 85 | 1000 | 25000 | 7 |
| ГК MoneyMan\* | 1 066,70 | 1,853 | 0 | 85 | 1500 | 70000 | 5 |
| ВиваДеньги (Центр Финансовой Поддержки) | 934,4 | 2 | 128 | 30 | 1000 | 8000 | 7 |
| Е заём | 924,6 | 2,18 | 0 | 85 | 2000 | 15000 | 5 |
| КредитехРус | 762 | 1,9 | 0 | 85 | 2000 | 30000 | 7 |
| Лига Денег | 760,1 | 0,5869 | 0 | 26 | 10000 | 50000 | 7 |
| СрочноДеньги | 601 | 2 | 150 | 19 | 1000 | 30000 | 3 |
| Займер | 549,5 | 2,17 | 0 | 85 | 1000 | 30000 | 7 |
| Саммит (Центр Займов) | 461,8 | 1 | 49 | 13 | 1000 | 100000 | 1 |
| Честное Слово | 383,3 | 2,1 | 0 | 85 | 2000 | 10000 | 5 |
| ДеньгиМигом | 382,3 | 2 | 195 | 13 | 1000 | 20000 | 1 |
| ДеньгиВзаймы | 346,8 | 0,7826 | 0 | 85 | 10000 | 200000 | 60 |
| Webbankir | 289,2 | 1,9 | 0 | 85 | 1000 | 15000 | 5 |
| Кредит 911 | 211,9 | 1,9 | 4 | 3 | 5000 | 100000 | 7 |
| Platiza.ru | 117,2 | 2,8 | 0 | 85 | 1000 | 15000 | 5 |
| МИЛИ | 79,1 | 2 | 0 | 85 | 3000 | 30000 | 3 |
| Главный займ | 22,6 | 2 | 19 | 4 | 2000 | 30000 | 1 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| максимальный срок займа | потребительский рейтинг | кол-во способов дистанционного получения займа | наличие акций и конкурсов на сайте |
| 365 | 2,7 | 1 | 0 |
| 336 | 4 | 4 | 1 |
| 93 | 3,7 | 5 | 1 |
| 16 | 2,9 | 2 | 1 |
| 126 | 4,7 | 6 | 1 |
| 365 | 1 | 2 | 1 |
| 30 | 4,8 | 4 | 1 |
| 30 | 4,6 | 1 | 0 |
| 365 | 2 | 2 | 0 |
| 16 | 3,2 | 2 | 1 |
| 30 | 4,5 | 5 | 0 |
| 365 | 3,1 | 1 | 1 |
| 30 | 4 | 2 | 1 |
| 16 | 4,3 | 0 | 1 |
| 730 | 2,5 | 1 | 0 |
| 30 | 2,7 | 3 | 1 |
| 168 | 2,5 | 0 | 1 |
| 30 | 3,8 | 4 | 0 |
| 30 | 1 | 1 | 1 |
| 16 | 1 | 1 | 1 |

## Организационная структура компании «Кредит 911»



## Анкета SERVQUAL, адаптированная для клиентов Кредит 911.

Оценка качества услуг Кредит 911

Данная анкета необходима для улучшения деятельности компании Кредит 911 и повышения качества обслуживания клиентов. Ваши ответы анонимны и никак не повлияют на предоставление Вам услуги займа. Благодарим Вас за участие!

Часть 1. Ожидания и минимальные требования к микрофинансовой организации

Инструкция. Для каждого пункта укажите, пожалуйста, ожидаемое качество услуги и минимально требуемое качество услуги по шкале от 1 до 5, где:

-высшее качество

-качество выше среднего

-среднее качество

-ниже среднего

-низкое качество

В столбце ожидаемое качество укажите, каким уровнем качества, по Вашему мнению, должна обладать микрофинансовая компания. В столбце минимально требуемое качество, укажите, тот уровень качества по каждому критерию, который необходим, чтобы Вы обратились в конкретную микрофинансовую организацию.

В данной части речь идет не про компанию Кредит 911, а про любую микрофинансовую организацию в общем. Оценивайте каждый пункт независимо от других.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерий качества | Ожидаемое качество по данному критерию (от 1 до 5) | Минимально требуемое качество (от 1 до 5) |
| Современность оргтехники и оборудования | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| Внутренний интерьер, состояние помещения | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| Внешний вид персонала | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| Внешний вид информационных и рекламных материалов, вывески | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| Проявление желания помочь | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| Надежность репутации | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| Предоставление займа в полном объеме от указанного в заявке | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| Точность информации о сроках выдачи займа и времени ожидания | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| Скорость и оперативность выдачи займа | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| Помощь клиентам при возникающих проблемах | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| Скорость реакции персонала на просьбы и вопросы клиентов | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| Доверие и взаимопонимание между клиентом и сотрудником | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| Чувство безопасности клиента при обращении в микрофинансовую организацию | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| Вежливость персонала | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| Индивидуальный подход к клиенту | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| Сочувствие проблемам клиентов со стороны персонала | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| Знание персоналом потребностей клиентов | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| Удобство часов работы | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |

Часть 2. Восприятие услуги в ООО МФО «Кредит 911»

Инструкция: Просим высказать Ваше мнение относительно качества услуг ООО МФО Кредит 911 по перечисленным ниже критериям. Для оценки опять используйте шкалу, представленную ниже.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерий качества | Полностью не согласен | Скорее не согласен | Сомневаюсь | Скорее согласен | Полностью согласен |
| В Кредит 911 современные оргтехника и оборудование | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Интерьер и состояние помещения Кредит 911 очень хорошие | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Персонал Кредит 911 приятной наружности и опрятен | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Внешний вид информационных и рекламных материалов, вывеска Кредит 911 привлекательны | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Персонал Кредит 911 проявляет желание помочь клиенту | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| У Кредит 911 надежная репутация | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Займ в Кредит 911 предоставляется в том объеме, в котором было указано в заявке | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Кредит 911 предоставляет точную информацию о сроках выдачи займа и времени ожидания | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Займ в Кредит 911 предоставляется быстро и оперативно | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| При возникновении проблем, сотрудники Кредит 911 оказывают помощь клиенту | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Персонал Кредит 911 быстро реагирует на вопросы и просьбы клиентов | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Между клиентом и сотрудником Кредит 911 атмосфера доверия и взаимопонимания | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| При обращении в Кредит 911 Вы чувствуете себя в безопасности | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Персонал Кредит 911 вежлив | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| В Кредит 911 к клиенту применяется индивидуальный подход | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Персонал Кредит 911 проявляет сочувствие проблемам клиентов | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Персонал Кредит 911 знает потребности клиентов | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Часы работы Кредит 911 удобны для клиентов | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Часть 3. Важность показателей

Для следующий пунктов, отметьте, насколько важен для Вас каждый из них при обращении в микрофинансовую компанию:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерий | Абсолютно не важен | Скорее не важен | Сомневаюсь | Скорее важен | Абсолютно важен |
| Внешний вид помещения, оборудования, персонала | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Точность, полнота и своевременность предоставления услуги | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Желание помочь потребителю | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Компетентность, вежливость работников, атмосфера доверия | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Индивидуальный подход | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## Рейтинг РА-эксперт

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Место в рэнкинге на 01.01.17 | Место в рэнкинге на 01.01.16 | Наименование МФО | Размер портфеля | | Темп прироста за 12 мес., % |
|  |  |  | На 01.01.17, млн. руб. | На 01.01.16, млн. руб. |  |
| 1 | 2 | ОТП Финанс | 17 574.9 | 3 924.9 | 348 |
| 2 | 1 | Домашние Деньги | 7 227.3 | 6 594.9 | 10 |
| 3 | 3 | МигКредит | 2 637.2 | 1 983.1 | 33 |
| 4 | 5 | ГК «СМСФИНАНС» (в том числе 4финанс (vivus)) | 1 609.8 | 1 140.0 | 41 |
| 5 | 4 | ГК «Быстроденьги» | 1 321.0 | 1 304.5 | 1 |
| 6 | 10 | ГК MoneyMan\* | 1 066.7 | 486.8 | 119 |
| 7 | 6 | ВиваДеньги (Центр Финансовой Поддержки) | 934.4 | 691.1 | 35 |
| 8 | 16 | Е заём | 924.6 | 310.5 | 198 |
| 9 | 12 | КредитехРус | 762.0 | 364.8 | 109 |
| 10 | 13 | Лига Денег | 760.1 | 345.7 | 120 |
| 11 | 8 | АНО «МФК «Ростовское региональное агентство поддержки предпринимательства» | 742.6 | 524.9 | 41 |
| 12 | 7 | МФО «Удмуртский государственный фонд поддержки малого предпринимательства» | 626.7 | 565.5 | 11 |
| 13 | 9 | СрочноДеньги | 601.0 | 490.7 | 22 |
| 14 | 38 | Займер | 549.5 | 116.9 | 370 |
| 15 | 14 | Выручай деньги | 528.4 | 341.5 | 55 |
| 16 | 53 | Купи не копи (бывш. ХоумКредит Экспресс) | 511.6 | 52.7 | 871 |
| 17 | 11 | Фонд «Югорская региональная микрофинансовая организация» | 474.1 | 379.9 | 25 |
| 18 | 18 | Саммит (Центр Займов) | 461.8 | 286.3 | 61 |
| 19 | 15 | МФО «Ставропольский краевой фонд микрофинансирования» | 440.3 | 326.5 | 35 |
| 20 | 19 | АНО «АПМБ» (Республика Чувашия) | 423.5 | 284.8 | 49 |
| 21 | 62 | Инвест-проект (БМ-Инвест) | 414.4 | -\*\* | - |
| 22 | 34 | Столичный Залоговый Дом (CarMoney) | 413.7 | 171.4 | 141 |
| 23 | 24 | МФО «Фонд микрофинансирования НСО» (Новосибирск) | 395.6 | 224.0 | 77 |
| 24 | 27 | Честное Слово | 383.3 | 212.4 | 81 |
| 25 | 17 | ДеньгиМигом | 382.3 | 287.7 | 33 |
| 26 | 41 | АО «МФО «Пермский центр развития предпринимательства» | 361.5 | 107.3 | 237 |
| 27 | 26 | МКК Вологодской области «Фонд поддержки МСП» | 359.2 | 217.7 | 65 |
| 28 | 20 | МФО «ФПМП Хабаровского края» | 355.1 | 256.7 | 38 |
| 29 | 50 | ДеньгиВзаймы | 346.8 | 71.2 | 387 |
| 30 | 33 | НО «Фонд микрофинансирования Орловской области» | 318.3 | 176.4 | 80 |
| 31 | 22 | НО «Липецкий областной фонд поддержки малого и среднего предпринимательства» | 308.8 | 239.2 | 29 |
| 32 | 43 | Webbankir | 289.2 | 100.2 | 189 |
| 33 | 21 | АНО «МФО малого бизнеса Республики Башкортостан» | 280.7 | 253.9 | 11 |
| 34 | 23 | АО «КРАПМСБ и МФО» (Красноярский край) | 273.5 | 237.0 | 15 |
| 35 | 25 | Группа компаний «АЭК» (ООО «МФО «АЭК», ООО «МФО «АТЛАС») | 262.9 | 221.9 | 18 |
| 36 | 28 | НМО «АФМ» (Алтайский край) | 260.2 | 208.8 | 25 |
| 37 | 39 | МФО «Московский областной фонд развития микрофинансирования» | 242.4 | 113.1 | 114 |
| 38 | 32 | МФО «Новгородский фонд поддержки малого предпринимательства» | 229.5 | 180.8 | 27 |
| 39 | 29 | Кредит 911 | 211.9 | 208.4 | 2 |
| 40 | 31 | МФО «Фонд развития предпринимательства Воронежской области» | 196.1 | 181.4 | 8 |
| 41 | 48 | Фонд финансовой поддержки СМП «ЯНАО» (Салехард) | 173.1 | 73.7 | 135 |
| 42 | 30 | АО «МФО «ЗабИнвестФонд» (Забайкальский край) | 168.5 | 181.6 | -7 |
| 43 | 45 | НМФО «Фонд микрокредитования субъектов малого предпринимательства в Саратовской области» | 164.8 | 91.9 | 79 |
| 44 | 35 | МФО «Фонд содействия предпринимательству Тверской области» | 149.9 | 141.6 | 6 |
| 45 | 36 | МФО «ГОСФОНД Поддержки предпринимательства Кемеровской области» | 142.4 | 122.3 | 16 |
| 46 | 51 | Platiza.ru | 117.2 | 70.0 | 67 |
| 47 | 37 | НО «Фонд микрофинансирования Курганской области» | 116.8 | 121.0 | -3 |
| 48 | 42 | МФО «ФСРМСП» (Владимирская область) | 107.2 | 102.3 | 5 |
| 49 | 52 | НО «Гарантийный фонд для субъектов МСП Оренбургской области» | 96.1 | 57.0 | 69 |
| 50 | 47 | АНО «АРСГ МФО Нижегородской области» | 95.0 | 80.9 | 17 |
| 51 | 46 | МФО «ФППРМЭ» (Республика Марий Эл) | 88.6 | 89.8 | -1 |
| 52 | 49 | АО «Поручитель» (Пензенская область) | 83.1 | 71.3 | 17 |
| 53 | 44 | МИЛИ | 79.1 | 97.6 | -19 |
| 54 | 58 | ЭйрЛоанс | 46.3 | 13.0 | 257 |
| 55 | 40 | Ивановский государственный фонд поддержки предпринимательства | 45.8 | 109.3 | -58 |
| 56 | 54 | НМФО «Фонд микрокредитования МСП МО «Город Усть-Кут» | 34.7 | 34.0 | 2 |
| 57 | 56 | НО «Фонд поддержки субъектов МСП Ангарского МО» (Иркутская область) | 28.3 | 16.3 | 74 |
| 58 | 55 | Главный займ | 22.6 | 22.3 | 1 |
| 59 | 57 | МФО «ФПМП муниципального района «Шилкинский район» (Забайкальский край) | 15.6 | 15.3 | 2 |
| 60 | 61 | Симплфинанс | 15.4 | 2.0 | 669 |

## Присутствие лидеров рынка МФО в Санкт-Петербурге

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Место в рэнкинге на 01.01.17 | Наименование МФО | Представлена ли МФО в Санкт-Петербурге |
|  |  |  |
| 1 | ОТП Финанс | Нет |
| 2 | Домашние Деньги | Онлайн |
| 3 | МигКредит | 2 офиса |
| 4 | ГК «СМСФИНАНС» (в том числе 4финанс (vivus)) | Онлайн |
| 5 | ГК «Быстроденьги» | Онлайн |
| 6 | ГК MoneyMan\* | Онлайн |
| 7 | ВиваДеньги (Центр Финансовой Поддержки) | Нет |
| 8 | Е заём | Онлайн |
| 9 | КредитехРус | Онлайн |
| 10 | Лига Денег | Нет |
| 11 | АНО «МФК «Ростовское региональное агентство поддержки предпринимательства» | Нет |
| 12 | МФО «Удмуртский государственный фонд поддержки малого предпринимательства» | Нет |
| 13 | СрочноДеньги | Онлайн |
| 14 | Займер | Онлайн |
| 15 | Выручай деньги | Нет |
| 16 | Купи не копи (бывш. ХоумКредит Экспресс) | Онлайн |
| 17 | Фонд «Югорская региональная микрофинансовая организация» | Нет |
| 18 | Саммит (Центр Займов) | 3 офиса |
| 19 | МФО «Ставропольский краевой фонд микрофинансирования» | Нет |
| 20 | АНО «АПМБ» (Республика Чувашия) | Нет |
| 21 | Инвест-проект (БМ-Инвест) | 1 офис |
| 22 | Столичный Залоговый Дом (CarMoney) | Нет |
| 23 | МФО «Фонд микрофинансирования НСО» (Новосибирск) | Нет |
| 24 | Честное Слово | Онлайн |
| 25 | ДеньгиМигом | Нет |
| 26 | АО «МФО «Пермский центр развития предпринимательства» | нет |
| 27 | МКК Вологодской области «Фонд поддержки МСП» | нет |
| 28 | МФО «ФПМП Хабаровского края» | нет |
| 29 | ДеньгиВзаймы | нет |
| 30 | НО «Фонд микрофинансирования Орловской области» | нет |
| 31 | НО «Липецкий областной фонд поддержки малого и среднего предпринимательства» | нет |
| 32 | Webbankir | онлайн |
| 33 | АНО «МФО малого бизнеса Республики Башкортостан» | нет |
| 34 | АО «КРАПМСБ и МФО» (Красноярский край) | нет |
| 35 | Группа компаний «АЭК» (ООО «МФО «АЭК», ООО «МФО «АТЛАС») | 1 офис |
| 36 | НМО «АФМ» (Алтайский край) | нет |
| 37 | МФО «Московский областной фонд развития микрофинансирования» | нет |
| 38 | МФО «Новгородский фонд поддержки малого предпринимательства» | нет |
| 39 | Кредит 911 | 1 офис |
| 40 | МФО «Фонд развития предпринимательства Воронежской области» | нет |
| 41 | Фонд финансовой поддержки СМП «ЯНАО» (Салехард) | нет |
| 42 | АО «МФО «ЗабИнвестФонд» (Забайкальский край) | нет |
| 43 | НМФО «Фонд микрокредитования субъектов малого предпринимательства в Саратовской области» | нет |
| 44 | МФО «Фонд содействия предпринимательству Тверской области» | нет |
| 45 | МФО «ГОСФОНД Поддержки предпринимательства Кемеровской области» | нет |
| 46 | Platiza.ru | онлайн |
| 47 | НО «Фонд микрофинансирования Курганской области» | нет |
| 48 | МФО «ФСРМСП» (Владимирская область) | нет |
| 49 | НО «Гарантийный фонд для субъектов МСП Оренбургской области» | нет |
| 50 | АНО «АРСГ МФО Нижегородской области» | нет |
| 51 | МФО «ФППРМЭ» (Республика Марий Эл) | нет |
| 52 | АО «Поручитель» (Пензенская область) | нет |
| 53 | МИЛИ | онлайн |
| 54 | ЭйрЛоанс | онлайн |
| 55 | Ивановский государственный фонд поддержки предпринимательства | нет |
| 56 | НМФО «Фонд микрокредитования МСП МО «Город Усть-Кут» | нет |
| 57 | НО «Фонд поддержки субъектов МСП Ангарского МО» (Иркутская область) | нет |
| 58 | Главный займ | нет |
| 59 | МФО «ФПМП муниципального района «Шилкинский район» (Забайкальский край) | нет |
| 60 | Симплфинанс | нет |

[**Вернуться в каталог дипломов по финансам**](http://учебники.информ2000.рф/finans3/finans3.shtml)

[**Написание на заказ курсовых, контрольных, дипломов...**](http://заказ.информ2000.рф/student.shtml)

[**Написание на заказ научных статей, диссертаций...**](http://заказ.информ2000.рф/dissertation.shtml)

[**ШКОЛЬНИКАМ: онлайн-репетиторы и курсы**](http://заказ.информ2000.рф/shkolnik.shtml)

[**Приглашаем авторов**](http://заказ.информ2000.рф/avtor.shtml)