

МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ БАНКА

MECHANISMS OF BANK COMPETITIVENESS MANAGEMENT

S. Velichko

Annotation

The present paper contains an analysis of different approaches towards definition of competitiveness. Correspondence between bank competitiveness and bank product competitiveness is established. Main strategies of competitive advantage in the field of banking services are described.

Keywords: bank competitiveness, bank product, competitive advantage.

Величко Станислав Сергеевич
Аспирант Санкт-Петербургского
института гуманитарного
образования

Аннотация

В статье выполнен анализ подходов к определению конкурентоспособности. Установлено соотношение между конкурентоспособностью банка и конкурентоспособностью банковского продукта. Описаны стратегии завоевания конкурентного преимущества применительно к банковской деятельности.

Ключевые слова:

Конкурентоспособность банка, банковский продукт, конкурентное преимущество.

В практике управления понятие конкурентоспособности разбивается на два подуровня: конкурентоспособность фирмы и конкурентоспособность предлагаемого ею на рынке продукта (мы используем этот термин как обобщающий для понятий товара и услуги). При этом очевидно, что конкурентоспособность фирмы и конкурентоспособность продукта тесно связаны и по отдельности существовать не могут [2] – если фирма в течение длительного времени предлагает на рынке неконкурентоспособный продукт, то рано или поздно, даже если она до этого была конкурентоспособной, потребители откажутся у нее этот продукт приобретать и фирма будет вынуждена либо обеспечить соответствие своего продукта ожиданиям целевой аудитории, либо прекратить свою деятельность. И наоборот, если сама фирма воспринимается потребителями как неконкурентоспособная, то даже если она предложит привлекательный для рынка продукт, потребители с высокой степенью вероятности откажутся его покупать, поскольку фирма-поставщик не будет вызывать у них доверия. Такая близость понятий зачастую ведет либо к их смещению (когда конкурентоспособность продукта и конкурентоспособность товара трактуются как синонимы), либо к циркулярной логике (в этом случае чаще всего конкурентоспособность фирмы определяется через конкурентоспособность предлагаемых ею на рынке продуктов).

В результате на практике термин "конкурентоспособность" используется самостоятельно, без дополнительного уточнения, относится ли он к фирме или к ее продукту. Проведенный нами анализ источников позволяет утверждать следующее:

◆ Конкурентоспособность фирмы представляет собой многостороннюю характеристику, зависящую от многих факторов, как внутренних (описывающих саму

фирму), так и внешних (описывающих состояние ее микро- и макросреды), и потому попытка дать ее определение на основе какого-либо одного фактора, принятого исследователем в качестве ключевого, приведет к тому, что полученное таким образом определение будет заведомо неполным. Это означает, что адекватное определение конкурентоспособности должно в максимальной степени учитывать все факторы, обуславливающие конкурентоспособность предприятия. Кроме того, во внимание необходимо принимать влияние динамики внутренней и внешней среды фирмы на ее конкурентоспособность: хорошо известно, например, что стратегии, которые обуславливали высокую эффективность фирмы в периоды быстрого экономического роста, ставили фирму в опасное положение при переходе рынка к фазе спада. Особенно ярко это проявилось в случае банков: те финансовые учреждения, которые активно кредитовали физических и юридических лиц в России в период до кризиса 2008 г., снижая при этом требования к заемщикам с целью максимально быстрого наращивания доли рынка, столкнулись с острой нехваткой ликвидности в начале кризиса, и оказались вынуждены резко сократить масштаб своей деятельности. Таким образом, при анализе конкурентоспособности необходимо, во-первых, принимать во внимание не один, а несколько факторов, а во-вторых, учитывать характер их влияния на конкурентоспособность с учетом динамики внешней среды (удобный инструментальный для оценки конкурентоспособности на основе такого подхода разработан в статье [5];

◆ Конкурентоспособность фирмы и конкурентоспособность продукта являются взаимодополняющими понятиями, характеризующими разные уровни конкурентоспособности. Ни одно из них не включает другое в качестве компонента (иными словами, конкурентоспособность продукта не является элементом конкурентоспо-

способности фирмы, а конкурентоспособность фирмы не является составной частью конкурентоспособности предлагаемого ею на рынке продукта). Следовательно, корректно говорить об интегральной конкурентоспособности фирмы, элементами (или, точнее, формами проявления) которой выступают конкурентоспособность предприятия и конкурентоспособность продукта. В первом приближении, на наш взгляд, справедливо было бы утверждать, что конкурентоспособность фирмы представляет собой производную от ее рыночной репутации и от величины и качества используемых ею ресурсов, а конкурентоспособность продукта обуславливается степенью его соответ-

ствия запросам целевой аудитории;

◆ Непрерывное усложнение рыночной деятельности, усиление конкуренции за ресурсы и за каналы сбыта привело к тому, что на современном этапе развития экономики корректнее говорить о конкурентоспособности организации во взаимодействии со всеми элементами своей микросреды, а не только с конечными потребителями. Наглядно модель адаптивной конкурентоспособности организации представлена на рис. 1 (в модель не включено взаимодействие фирмы с конкурентами, которому в настоящее время уделяется все больше внимания).

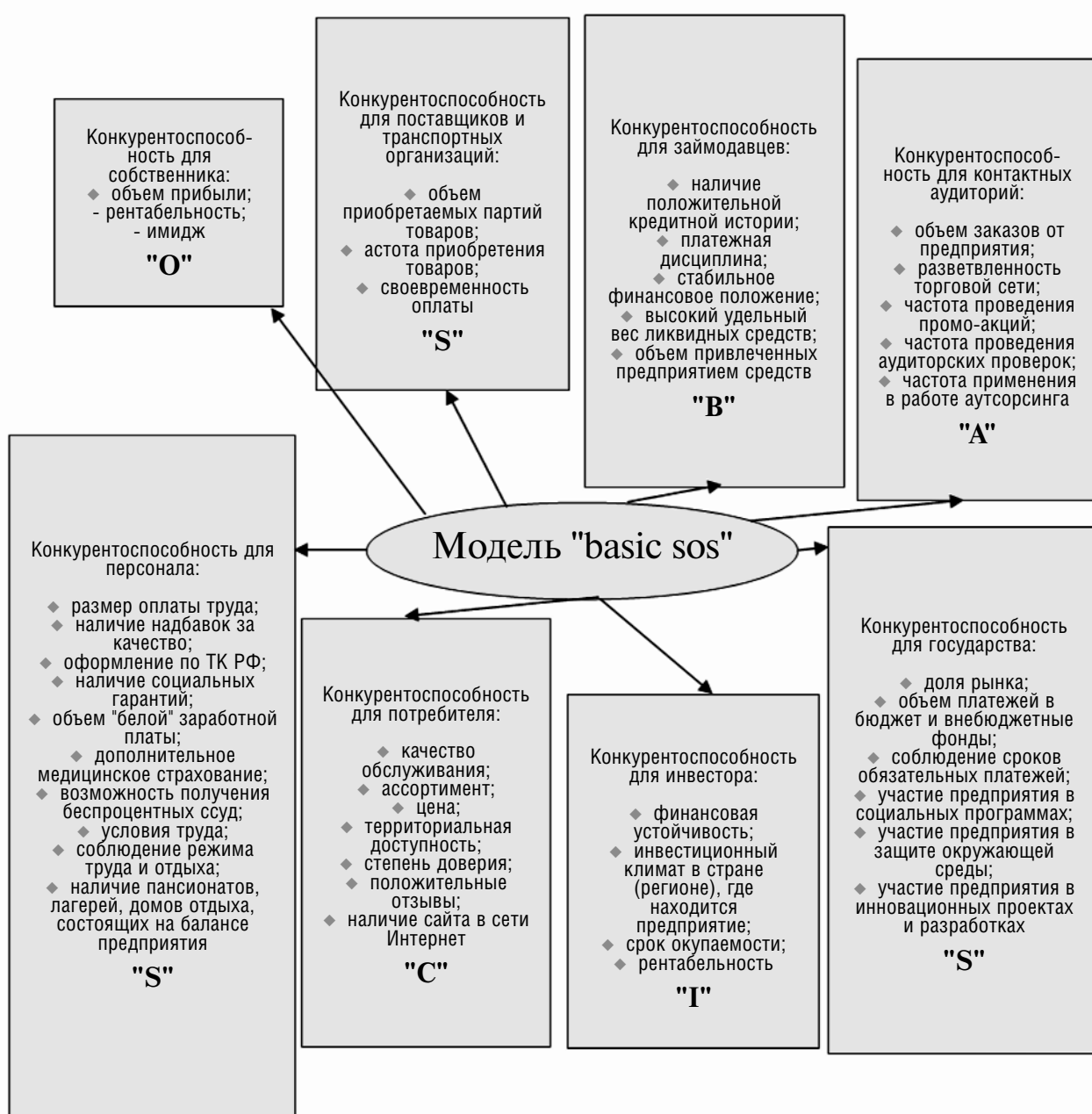


Рис. 1. Адаптивная конкурентоспособность фирмы [9]

Однако в рамках нашего диссертационного исследования мы не будем рассматривать конкурентоспособность компании на всех рынках, а сосредоточимся исключительно на анализе ее взаимодействия со своими потребителями. Такой подход объясняется следующими причинами: во-первых, именно потребители являются источником дохода для предприятия, и фактически на обеспечение эффективного сотрудничества с ними направлена организация взаимодействия фирмы со всеми элементами своей микросреды, во-вторых, банковская деятельность обладает той уникальной особенностью, что в качестве поставщиков ключевого ресурса (денежных средств) и потребителей банковских услуг (кредитных, расчетно-кассовых и т. д.) выступают конечные потребители (которые поставляют банку средне- и краткосрочные ресурсы путем открытия депозитов и расчетных счетов, и потребляют услуги кредитования и ведения зарплатных и депозитных счетов) [8]. Тем не менее, ниже мы проанализируем угрозы, которые может повлечь для интегральной конкурентоспособности фирмы недостаточное внимание к изменению состояния ее внешней среды;

Рассмотрим эти выводы подробнее.

Что касается определений, учитывающих многоаспектность конкурентоспособности, то наибольшего внимания, на наш взгляд, заслуживают два из них:

◆ "Конкурентоспособность – понятие комплексное, которое обуславливается системой и качеством управления, качеством продукции, широтой и глубиной ассортимента, востребованного обществом или отдельными его членами, стабильным финансовым состоянием, способностью к инновациям, эффективным использованием ресурсов, целенаправленной работой с персоналом, уровнем системы товародвижения и сервиса, имиджем фирмы" [1];

◆ "Конкурентоспособность предприятия – это оцененное субъектами внешней среды его превосходство на выбранных сегментах рынка над конкурентами в данный момент времени, достигнутое без ущерба окружающим, определяемое конкурентоспособностью его конкретных товаров и уровнем конкурентного потенциала, характеризующего способность в будущем разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать товары, превосходящие по качеству и цене аналоги" [7].

Эти определения показательны своим разным методологическим уровнем. В первом из них сделана попытка отразить комплексный характер конкурентоспособности, однако автор не сумел отразить взаимодействия факторов, обуславливающих конкурентоспособность, а ограничился их простым перечислением. Во втором же случае четко показано, каким образом фирма может сформировать очевидное для внешней среды свое превосходство над конкурентами. Как нам представляется, именно предложенное Т. М. Плотичиной определение конкурентоспособности может быть взято в качестве основы.

тоспособности может быть взято в качестве основы.

В чем может выражаться оценка потребителями превосходства предприятия над конкурентами? По нашему мнению, она может заключаться в готовности клиентов приобретать товары фирмы по более высокой цене и/или в большем количестве, чем аналогичные продукты, предлагаемые другими предприятиями [3].

Важным дополнением к определению Плотичиной должно стать то, что интегральная конкурентоспособность фирмы (а, по сути, именно от интегральной конкурентоспособности и говорит Т. М. Плотичина, хотя этого термина она не употребляет) на разных уровнях взаимодействия с внешней средой проявляется по-разному. В частности, на рынке конечных потребителей речь будет идти о конкурентоспособности фирмы как ее репутации и о конкурентоспособности ее продуктов как степени удовлетворенности специфических запросов клиентов.

Наиболее проработанной моделью создания конкурентного преимущества является теория Майкла Портера. Она базируется на представлении о том, что источником долгосрочного конкурентного преимущества фирмы может быть только одна из следующих двух стратегий (каждая из которых, в свою очередь, может быть реализована в глобальном и нишевом вариантах):

◆ стратегия лидерства по издержкам – фирма минимизирует затраты на производство и дистрибуцию товара. Как правило, речь идет о массовом производстве однотипной продукции;

◆ стратегия дифференциации – компания адаптирует свой ассортимент к специфическим запросам покупателей;

◆ стратегия концентрации – фирма сосредотачивает свои усилия на одном или нескольких узких сегментах рынка, в которых она применяет стратегию лидерства по издержкам или стратегию дифференциации.

Фирме следует выбирать стратегию лидерства по издержкам в том случае, если основным инструментом конкуренции на данном рынке является цена, продукция представленных на нем компаний стандартизирована и потребители не обращают внимания на торговые марки, а сама фирма имеет доступ к дешевым ресурсам.

Возможные риски:

◆ концентрация внимания на издержках, а не на потребностях покупателей;

◆ конкуренты могут перехватить лидерство путем имитации продукции или освоения тех же технологий;

◆ с течением времени предпочтения потребителей

могут измениться, и вместо низких цен они будут выбирать более высокое качество и широкий ассортимент.

Стратегия широкой дифференциации – фирма стремится адаптировать свой товар к пожеланиям всех покупателей из всех сегментов рынка. Возможны четыре вида стратегии широкой дифференциации:

1. **Продуктовая дифференциация** – фирма предлагает рынку продукт с лучшими, чем у конкурентов, характеристиками;

2. **Сервисная дифференциация** – компания предлагает разнообразный набор сопутствующих услуг более высокого качества, чем конкуренты (срочность и надежность поставок, послепродажное обслуживание и т. д.). Для компаний, работающих в сфере услуг (к которым относятся и банки), отличие между продуктовой и сервисной дифференциацией может показаться размытым, поскольку основным продуктом таких фирм является услуга. Однако отличие состоит в том, что при продуктовой дифференциации изменяются параметры базовой услуги, а при сервисной – вводятся дополнительные услуги, позволяющие клиенту с большим комфортом потреблять базовую услугу;

3. **Дифференциация персонала** – компания набирает сотрудников, способных более эффективно работать с клиентами, чем сотрудники фирм-конкурентов;

4. **Дифференциация имиджа** – в этом случае компания формирует свой имидж (и/или имидж своих товаров) таким образом, чтобы он выгодно отличался в глазах покупателей от имиджа конкурирующих фирм и товаров.

Необходимые условия для выбора стратегии продуктовой дифференциации:

- ◆ Потребители выделяют и ценят множество отличительных характеристик товара;
- ◆ На рынке преобладает неценовая конкуренция;
- ◆ Дифференцированные товары не могут быть оперативно скопированы конкурентами.

Возможные риски данной стратегии:

- ◆ Продукты могут стать слишком дорогими (в том случае, если адаптация будет слишком глубокой, а рынок для каждого продукта – чрезмерно узким). Насколько можно полагать, на рынке банковских продуктов такая проблема не возникает (в отличие от рынка страховых продуктов, где запросы каждого клиента отличаются высокой степенью индивидуализированности);
- ◆ Фирма может сосредоточиться на разработке дифференцированных продуктов и забыть о необходи-

мости донесения до клиентов информации о полезности этой дифференциации, иными словами, клиент просто запутается в предложении фирмы.

В современных условиях наиболее подходящей для банка стратегией выглядит стратегия дифференциации. Стратегия низких издержек в случае банка связана с рядом ограничений:

- ◆ Низкая величина процентов по кредиту ведет к необходимости устанавливать низкие ставки на привлекаемые депозиты, а также к жестким ограничениям на стоимость внешнего фондирования. Это затрудняет для банка финансирование своей деятельности и захват доли рынка;
- ◆ Низкий процент по кредиту служит причиной того, что банк будет работать только с исключительно надежными заемщиками. Это повлечет за собой длительные сроки рассмотрения заявок на кредиты и высокую долю отказов, и, как следствие, недовольство потенциальных заемщиков качеством сотрудничества с банком;
- ◆ Цена на кредитный продукт не всегда понятна и прозрачна для клиента, поскольку во внимание надо принимать не только номинальную и реальную процентную ставку, но также срок кредитования и порядок погашения. В силу этого низкая цена на кредитный продукт, установленная банком, вполне вероятно, не будет оценена потенциальным заемщиком.

Что же касается стратегии дифференциации, то она представляется достаточно перспективной, поскольку позволяет нивелировать объективно присущие кредиту недостатки за счет повышения качества взаимодействия с клиентом. При этом, очевидно, банк сталкивается с высоким риском копирования своего продукта, поскольку на рынке банковских услуг создать защищенное от копирования конкурентное преимущество практически невозможно.

Сфокусированная стратегия низких издержек представляет собой стратегию лидерства по издержкам в узком сегменте рынка. Аналогично, при выборе сфокусированной стратегии дифференциации фирма адаптирует свой товар к запросам покупателей из более или менее узкого сегмента рынка. Они характеризуются теми же необходимыми условиями и рисками, что и стратегии лидерства по издержкам и дифференциации на всем рынке. Отличие заключается в том, что для успеха сфокусированных стратегий необходимо наличие особого сегмента рынка – с высоким барьером на вход и достаточно узкого для того, чтобы он не был привлекателен для рыночных лидеров, но при этом обладающего хорошим потенциалом получения прибыли, интересным для небольшой компании.

Стратегия оптимального соотношения издержек и по-

ребительской ценности – клиенты фирмы, выбравшей такую стратегию, имеют возможность получить за свои деньги максимальную потребительскую ценность благодаря сочетанию низких издержек и широкой дифференциации продукции. Для достижения этой цели компания должна минимизировать свои издержки (и цены) по сравнению с конкурентами, предлагающими аналогичный ассортимент дифференцированных товаров.

Модель Портера получила широкое признание в мире и в целом адекватно описывает процесс формирования конкурентного преимущества компании. При этом следует помнить, что наличие у компании конкурентного преимущества представляет собой всего лишь возможность добиться успеха на рынке, тогда как реализация этой возможности зависит от ряда внутренних и внешних факторов (опыт и управленческие навыки руководства компании, качество взаимодействия компании с целевой аудиторией, финансовые ресурсы, темпы роста рынка и инфляция и т. д.). Эти факторы мы будем называть факторами конкурентоспособности. При этом их делению на две группы по отношению к предприятию (внутренние и внешние) соответствует их деление – также на две группы – по критерию контролируемости (контролируемые и неконтролируемые).

Для оценки конкурентного положения фирмы на рынке используется концепция шести рыночных сил, разработанная Майклом Портером. В ней рассматриваются следующие факторы:

1. Риск входа потенциальных конкурентов – может угрожать прибыльности компании. Основными источниками барьеров на вход в отрасль других компаний являются: лояльность покупателей к торговой марке, высокие инвестиции, патентная защита используемых технологий, государственные ограничения. Для рынка банковских услуг наибольшую опасность, по мнению экспертов, представляет начало активной деятельности в России зарубежных банков после присоединения нашей страны к Всемирной торговой организации (ВТО). Эта опасность связана с доступом иностранных банков к сравнительно дешевому долгосрочному финансированию, а также с обладанием эффективными технологиями работы с потребителями. Тем не менее, данный риск выглядит преувеличенным, поскольку западные банки в лице своих российских отделений работают в нашей стране уже достаточно давно и резкой смены стратегии от них ожидать не следует;

2. Соперничество компаний, уже работающих в данной отрасли – влечет за собой риск падения цен на товар (из-за стремления компаний привлечь к себе потребителей путем снижения цен);

3. Сила потребителей – покупатели (в том случае, если они организованы, имеют возможность быстро и подробно обмениваться информацией или если их немного) мо-

гут вынудить компанию пойти на существенные уступки (прежде всего, снизить цену). В России, однако, частные потребители банковских услуг слабы и не способны оказать существенного давления на банки с целью получения более благоприятных условий сотрудничества;

4. Давление со стороны поставщиков – они могут заставить фирму приобретать ресурсы по более высоким ценам, что в конечном счете приведет к повышению стоимости ее продуктов для конечных потребителей. В случае банковской деятельности такая опасность достаточно велика: российские финансовые организации в качестве источника своего долгосрочного фондирования рассматривают в первую очередь не вклады населения, а привлеченный за рубежом капитал, который при ухудшении экономических условий в нашей стране склонен быстро возвращаться в страну своего происхождения, что чревато нехваткой ликвидности у отечественных банков и ухудшением условий кредитования для физических и юридических лиц. Устранение этой проблемы связано с институциональными преобразованиями и во многом приходится вне контроля банков. Например, речь должна идти о формировании доверия вкладчиков к банкам и их готовности размещать свои депозиты на длительные сроки, а также о создании внутренних российских источников долгосрочного финансирования (пенсионных фондов, аккумулирующих сбережения населения и т. д.);

5. Угроза появления заменяющих продуктов – может привести к вытеснению данного продукта с рынка. В банковском секторе в силу универсального характера деятельности банков эта угроза выражена слабо, однако в части сегментов (прежде всего – в сегменте рискованного кредитования) внимание потребителей финансовых услуг активно переключается на микрофинансовые организации, которые предъявляют более низкие требования к заемщикам (что, хотя и ведет к значительно более высокой ставке по кредиту, однако практически устраняет значимый для заемщика риск отказа в выдаче кредита и позволяет минимизировать срок ожидания положительного решения [4]);

6. Давление других заинтересованных сторон (прежде всего – официальных властей) – есть риск принятия законодательных мер, способных серьезно изменить правила игры в данной отрасли и привести к падению цен и/или объемов продаж. В качестве примера такого давления можно указать на активно обсуждаемую в настоящее время идею о введении законодательного ограничения на величину процентной ставки [4]. Если это ограничение будет установлено на сравнительно низком уровне, то возникнет угроза падения рентабельности многих популярных банковских продуктов (прежде всего, потребительских кредитов). Из-за этого может ухудшиться доступность кредитов для населения (поскольку банк включает в процентную ставку премию за риск; отметим, впрочем, что, по мнению специалистов, зависимость скорее обратная – не высокий риск невозврата кредита

вынуждает банк устанавливать высокую ставку, а установленная банком высокая ставка повышает риск того, что у должника возникнут проблемы с обслуживанием кредита [6]].

Подводя итог, мы можем сформулировать следующие выводы:

- ◆ интегральная конкурентоспособность банка является комплексной характеристикой его деятельности, зависящей как от текущего состояния внутренней и внешней среды банка, так и от их динамики, и заключающаяся в наличии у банка ясно осознаваемого внешней средой преимущества по сравнению с конкурентами;

- ◆ интегральная конкурентоспособность банка, основанная на конкурентном преимуществе, на разных уровнях взаимодействия с внешней средой принимает разные формы и проявляется, в частности, в виде конкурентоспособности банка и конкурентоспособности банковского продукта;

- ◆ в отличие от фирм, работающих в других отрас-

лях, важное значение для интегральной конкурентоспособности банка имеет его финансовая устойчивость (при ее утрате происходит резкая утрата конкурентоспособности; однако наличие больших финансовых резервов не служит гарантией конкурентоспособности банка и его банковского продукта);

- ◆ хотя для банка, как и для любой фирмы, занимающейся сервисной деятельностью [9], качество обслуживания клиентов играет большую роль, синонимом конкурентоспособности банковского продукта оно не является, а выступает лишь в качестве одного из его элементов;

- ◆ управление интегральной конкурентоспособностью банка должно строиться на понимании наличия иерархических отношений, с одной стороны, между банковской операцией, банковской услугой и банковским продуктом, а с другой стороны – между конкурентоспособностью банка (восприятием банка на рынке финансовых услуг) и конкурентоспособностью предлагаемых им банковских продуктов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Калашникова Л. М. Конкурентоспособность предприятий и их продукции // *Машиностроитель*. – 2003. – № 11. – С. 15–18.
2. Климова Н. В. Повышение международной конкурентоспособности российских банков // *Управление экономическими системами* (электронный научный журнал). – 2011. – № 7. Доступно онлайн по адресу: <http://www.uecs.ru/marketing/item/521-2011-07-20-07-23-17>. Проверено 13.05.2012.
3. Котляров И. Д. Оценка стоимости бренда и классификация брендов // *Практический маркетинг*, № 7. – 2011. – С. 11–17.
4. Котляров И. Д. Особенности маркетинга кредитных продуктов // *Государственный университет Минфина России. Финансовый журнал*. – 2012. – № 2. – С. 81–88.
5. Котляров И. Д., Сычева О. С. Оценка конкурентоспособности предприятия сферы услуг: модель плавающих весов // *Практический маркетинг*. – 2010. – № 11. – С. 11–15.
6. Муравецкий А. Н. Плохих кредитов должно быть много?! // *Финансы и кредиты*. – 2012. – № 16. – С. 14–18.
7. Плотичина Т. М. Определение конкурентоспособности предприятия // *Вестник Тамбовского государственного технического университета*. – 2010. – Т. 16, № 1. – С. 205–2011.
8. Хасанова Л. Т. Формирование конкурентоспособности банковских услуг с использованием технологии бенчмаркинга. Автореф. дисс. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. Пенза: Пензенский государственный университет, 2011.
9. Чернышева О. В. Разработка и развитие инновационных механизмов обеспечения конкурентоспособности торговых предприятий. Автореф. дисс. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский торгово-экономический институт, 2011.

© С.С. Величко, (stasnor@mail.ru), Журнал «Современная наука: Актуальные проблемы теории и практики».

