

Provocarea de branding în serviciile de leasing



Andrei SPĂNU,
consultant
InterConsulting
(www.interconsulting.md)

Modul în care alegi să concurezi este o opțiune strategică. Când ești ținta mai multor companii, cea mai eficientă abordare este să devii o "țintă mobilă".

Piața serviciilor financiare parcurge, în ultimii ani, o etapă de dezvoltare impunătoare. Aceasta se datorează, în mare parte, noilor oportunități oferite de contextul economic local, cum ar fi creșterea investițiilor în sectorul imobiliar, creșterea continuă a remitențelor din străinătate, sporirea consumului populației, care devine tot mai conștientă despre modul în care ar putea să beneficieze de noile produse și servicii financiare ș.a.

În condițiile în care experții estimează ritmuri de creștere de 50% anual, nu este de mirare atracția companiilor locale și internaționale pentru piața serviciilor financiare. Am fost martorii achizițiilor în sectorul bancar (Societe Generale a achiziționat Mobiasbancă, Gruppo Venetto Banca – a achizițio-

nat Eximbank) și intrarea unor companii internaționale, cum ar fi Raiffeisen, pe piața serviciilor de leasing.

Odată cu intrarea companiilor străine, băncile, companiile de leasing au o nouă provocare – concurența. Prin urmare, în cele ce urmează, vom încerca să analizăm unele dintre alternativele de branding pentru companiile de leasing. În acest sens, prin branding înțelegem modul prin care o companie de leasing poate să-și creeze o poziție distinctă, comparativ cu cea a concurenților.

Conform datelor existente, pe piața serviciilor de leasing activează 18 companii. De cele mai multe ori serviciile de leasing se îndreaptă spre procurarea autoturismelor, imobilelor, tehnicii agricole, utilajului industrial și tehnicii de birou. Această structură oferă companiilor posibilitatea de-ași construi servicii specifice pentru clienți specifici. În 2007, piața a atins o valoare aproximativă de 900 mil. lei, iar în 2008 se estimează să atingă valoarea de 1,3 mlrd. lei. Totodată, 90% din piață este deținută de trei companii. Situația dată pune în mare dificultate ceilalți concurenți, ce se pomenesc practic a fi invizibili pe piață, iar pentru companiile recent intrate, aceasta este o adevărată provocare în materie de branding și marketing.

Cu o cotă de piață de 40% (conform datelor furnizate de companie), MAIB Leasing este liderul incontestabil în oferirea serviciilor de leasing. Principalii concurenți sunt IMC Leasing, Total Leasing și noul intrat Raiffeisen Leasing.

Patru strategii de abordare a concurenței

În contextul actual, companiile de leasing au înțeles că nivelul ridicat al concurenței este problema numărul unu. Ceea ce nu au înțeles până la capăt este că fiecare companie trebuie să răspundă concurenței într-un mod distinct. Companiile de leasing trebuie să înțeleagă că nu pot avea aceeași abordare pe care o are concurența, ele nu pot concura la fel.

Modul în care alegi să concurezi este o opțiune strategică. În acest sens, este foarte important să înțelegi sistemul de referință ce va dicta opțiunea adecvată de a concura pentru fiecare companie în parte. Un asemenea sistem a fost elaborat de către Al Ries și Jack Trout. Punctul de pornire, menționat de Ries și Trout, este poziția actuală a companiei în cadrul pieței. În acest sens, deosebim patru tipuri de abordări ale concurenței: abordare defensivă - caracteristică liderilor pieței, abordarea ofensivă - caracteristică companiilor ce dețin locuri secundare pe piață, abordarea de flancare - caracteristică companiilor recent intrate pe piață, dar suficient de puternice și cea de gherilă - caracteristică companiilor mici.

Ce face un lider de piață?

Cum menționam și mai sus, MAIB Leasing este liderul pieței serviciilor de leasing, o companie fiică a uneia dintre cele mai mari bănci din Moldova - Moldva Agroindbank - MAIB Leasing a reușit să pionereze serviciile de

90% din piață este deținută de trei companii. Situația dată pune în mare dificultate ceilalți concurenți, ce se pomenesc practic a fi invizibili pe piață, iar pentru companiile recent intrate, aceasta este o adevărată provocare în materie de branding și marketing.

leasing în Republica Moldova. Fiind un lider pe piață, strategia evidentă a acestui concurent este de apărare și de consolidare a poziției deja existente.

Când ești ținta mai multor companii, cea mai eficientă abordare este să devii o "țintă mobilă". Liderul pieței mereu trebuie să fie extrem de inventiv pentru a nu crea impresia că este "depășit" sau "autosuficient". Cu inovațiile permanente în acest sector cum ar fi: demersul on-line, deschiderea liniei telefonice gratuite, oferirea clienților posibilitatea de a calcula suma plății de leasing cu ajutorul calculatorului de leasing on-line, posibilitatea de a verifica on-line situația curentă a achitărilor, informarea clienților prin SMS privind plățile regulate la fiecare sfârșit de lună, MAIB Leasing reușește să blocheze atacurile concurenților.

Strategia MAIB Leasing este un model de comportament al unui lider în materie de procese interne și structură a portofoliului, ce acoperă în leasingul de automobile 20 de companii. Strategia MAIB Leasing pune în dificultate celelalte companii, deoarece ele sunt practic nevoite să urmeze "tonul" impus de lider.

Cu părere de rău, această strategie nu este susținută și de un program de comunicare coerent și relevant consumatorilor finali. Cu toate că este liderul pieței, MAIB Leasing comunică prin-

tr-un slogan care nu împuternicește poziția deținută de această companie. "MAIB Leasing – ia mai mult de la viața" pare a fi o afirmație generică, ce poate fi atribuită oricărui concurent și nu una de diferențiere a poziției deținute. Or, un program de comunicare trebuie să creeze asocierea între realitatea celui care comunică și percepția consumatorului final.

Un program de comunicare evident pentru MAIB Leasing ar fi să comunice ideea de "lider incontestabil al pieței", ce ar fi o soluție în cazul acestei deficiențe de comunicare. Programul de comunicare trebuie să accentueze contribuția "liderului" la dezvoltarea sectorului în general sau liderul poate comunica și promova întregul segment pentru a-și mări cota de venituri.

Ce se întâmplă dacă nu ești primul, ești doar pe locul doi?

De cele mai multe ori observăm companiile de pe pozițiile secundare să copieze strategia liderului pieței. Acest demers pare a fi logic, însă, de cele mai multe ori se dovedește a fi inefficient. Dacă nu ești liderul pieței, soluția este să nu copiezi ceea ce face liderul, ci să ataci poziția pe care o deține. Și dacă MAIB Leasing în calitate de lider își face treaba bine, atunci putem constata doar simple proceduri copy/paste la

Deosebim patru tipuri de abordări ale concurenței: abordare defensivă - caracteristică liderilor pieței, abordarea ofensivă - caracteristică companiilor ce dețin locuri secundare pe piață, abordarea de flancare - caracteristică companiilor recent intrate pe piață, dar suficient de puternice și cea de gherilă - caracteristică companiilor mici.

nivel strategic și operațional din partea celorlalți concurenți.

Important e să înțelegem că liderul pieței trebuie de atacat la nivelul de percepție a consumatorului, trebuie să crezi impresia că ceea ce oferi tu este diferit. În esență, IMC Leasing oferă aceleași servicii de leasing pentru procurarea autoturismelor, imobilelor, tehnică industrială ș.a., utilizează aceleași canale de comunicare, oferă aceleași beneficii, însă, nu face nimic pentru a crea impresia de diferențiere. Avem, însă, impresia că IMC Leasing



Un slogan eficient reprezintă sumarul strategiei unei companii pentru clienți. Un slogan eficient consolidează percepția despre compania dată.

are misiunea unui lider de piață: IMC Leasing “este orientată spre dezvoltarea culturii financiare (leasingul) în Republica Moldova, prin asigurarea suportului investițional agenților economici și persoanelor fizice”. O misiune relevantă și clară a companiei ar fi una de acest gen: să devenim o alternativă reală a MAIB Leasing. În acest caz soluția de diferențiere față de lider ar fi să faci “opusul” a ceea ce face liderul. Dacă liderul este concentrat în proporție de 65% către business-ul mic și mijlociu (MAIB Leasing), alternativa pentru IMC Leasing și eventual Total Leasing ar fi o concentrare pe persoanele fizice.

Astfel, IMC Leasing poate dezvolta servicii speciale pentru persoanele fizice, un model de distribuție orientat către persoanele fizice, leasing spre bunurile mai solicitate de persoanele fizice etc. Un model de acest gen pot fi considerate inițiativele Mobiasbancă (Societe Generale), care se diferențiază prin a oferi soluții pentru persoanele fizice. Astfel, Mobiasbancă este prima bancă în creditarea populație. În această direcție, Mobiasbancă a redus rata dobânzii la 19%, dezvoltă produse pentru tineri, cum ar fi creditul work and travel sau „your Mobias”, cardul NEOS etc.

De ce nu ar fi “IMC Leasing – soluții de leasing pentru persoanele fizice; o companie în serviciile de leasing pentru populație.” De multe ori e greu să accepți locul doi și devine provocatoare ideea de comportament asemănător celui de lider, ceea ce pare fi și cazul IMC Leasing.

Și dacă sunt locul trei sau chiar patru, cinci?

Există o soluție și în acest caz. Te concentrezi pe un singur segment care încă nu este bine abordat de concurenți și încerci să devii lider pe acest segment. Astfel, dezvolti servicii și produse doar pentru această piață. Important pentru această strategie este să menții concentrat programul de dezvoltare în ținta aleasă. Asta ar însemna, pentru compania care a ales această strategie, că devine neinteresantă intrarea pe alte segmente, cel puțin până la consolidarea poziției.

Acest model de abordare este preluat foarte bine de Raiffeisen Leasing. În declarațiile din presă, Raiffeisen Leasing afirmă că „va oferi soluții care nu au fost pe piață” și că se va concentra pe segmentul corporativ. Astfel, se va crea percepția unui specialist puternic pe acest segment.

Totuși aceeași problemă de comunicare poate fi observată și în cazul Raiffeisen Leasing. Probabil că programul de comunicare al Raiffeisen Leasing urmează să-și “arate mușchi”, dar din câte am reușit să observăm el nu comunică direct strategia Raiffeisen de specializare pe segmentul corporativ. Un slogan eficient reprezintă sumarul strategiei unei companii pentru clienți. Un slogan eficient consolidează percepția despre compania dată. Și dacă cineva întreabă ce face Raiffeisen Leasing nu credem că răspunsul va fi “crează oportunități”. Am dori, însă, să răspundă că este o companie de leasing, ce se specializează pe segmentul corporativ. Pentru aceasta ar trebui operate câteva schimbări de cuvinte: Raiffeisen - leasing corporativ. Un slogan mai aproape de intenții și un motiv mai evident de cumpărare. Uneori această abordare nu este acceptată din motivul că, din start, compania se limitează doar la un tip de clienți, un argument logic. Însă, dacă stai să analizezi „la rece” care sunt posibilitățile de manevră pe o piață dominată în mare parte de trei companii, atunci abordarea de flancare pare una evidentă. Strategia Raiffeisen reprezintă în sine o veritabilă abordare de flancare, implementată consecvent, ea poate da roade semnificative.

În același timp, Total Leasing încearcă să se diferențieze prin cel mai ieftin leasing. O idee interesantă, dar care poate fi foarte ușor copiată. Putem vedea deja un leasing mai ieftin în serviciile propuse de MAIB Leasing (12%). Pentru a evita aceasta, Total Leasing ar trebui să revadă ideea și să vină cu motive mai importante de cumpărare și diferențiere. Iar dacă, totuși, continuă cu această idee atunci provocarea companiei trebuie să asigure credibilitatea acesteia prin oferirea cu adevărat a celui mai ieftin leasing.

Nu sunt nici în primii 5 - 7, ce fac?

În acest caz, o companie care dorește să reziste atacurilor concurențiale, va identifica o piață suficient de mică (dar și profitabilă) pentru a o putea “apăra”. Menirea acestei abordări este “să devii un pește mare într-un iaz mic”. Decât să fii invizibil pe piața serviciilor de leasing, mai bine să te limitezi la leasingul pentru automobile sau utilaje industriale. Strategia PrimeCapital (care oferă soluții în creditarea pentru locuințe) este un exemplu fericit de abordare gherilă. Uneori „creez” o mică piață, o nouă scară de apreciere, un nou segment. Leasing „super rapid”.

Acestea sunt idei încă neexplorate, dar care pot crea un avantaj competitiv, ce pot ajuta companiile „codășe” să-și asigure supraviețuirea.

Atenție la comunicare

Indiferent de strategia selectată trebuie de înțeles că ea este aleasă pe un termen lung. Strategia companiei trebuie susținută de un program de comunicare adecvat. Putem constata că modul de comunicare al companiilor de leasing este unul de factură promoțională. Observăm în mare parte mesaje ce pun accent pe un beneficiu valabil pe termen scurt. Mesajele emise trebuie să aibă un efect cumulativ. Efectul cumulativ trebuie să creeze percepții distinctive față de cel al competitorilor. Astfel: MAIB Leasing – lider în serviciile de leasing, IMC Leasing – primul în leasingul pentru populație, Total Leasing – posibil cel mai ieftin leasing, Raiffeisen - leasing corporativ. **Sf**