

# Как стать чемпионом ценообразования

Текст: Доктор Петер Кленк, руководитель группы экспертов по ценообразованию в департаменте стратегии и продаж компании zeb/ (офис Мюнхен) • Алёна Матвеева, консультант компании zeb/ (офис Вена) • Андрей Хомуленко, консультант компании zeb/ (офис Мюнхен).

**Важность профессионального подхода в управлении ценообразованием для увеличения доходности кредитно-финансового учреждения не вызывает сомнений. Однако при практическом применении важнейших инструментов ценообразования наблюдаются значительные пробелы. В ходе международного исследования о развитии методов управления ценообразованием в европейских банках, проведенного консалтинговой компанией zeb/, были определены приоритетные области для инвестиций, позволяющие значительно увеличить прибыль кредитно-финансовых учреждений.**



Алёна Матвеева



Андрей Хомуленко



Петер Кленк

Какова общая степень развитости инструментов, предназначенных для управления ценообразованием в кредитно-финансовых учреждениях в России, Украине и в Европе? В каких областях существует ценовая культура, а где отсутствует систематический подход к этой теме? Чтобы ответить на эти вопросы, летом 2013 года консалтинговая компания zeb/ провела международное онлайн-исследование, в котором приняли участие более 170 руководящих сотрудников, занятых в сферах топ-менеджмента, маркетинга, сбыта и разработки продуктов. Значительную долю в выборке (34%) составили члены правления и топ-менеджеры, что отражает стратегическую значимость систематического подхода к управлению ценообразованием для кредитно-финансовых учреждений.

## «Мы дороже конкурентов» – ложное представление

Профессиональный ценовой менеджмент состоит из четырех основных компонентов с различными требованиями к их конфигурации. Для оценки степени развитости ценового менеджмента в кредитно-финансовых институтах компания zeb/ проанализировала 20 раз-

личных параметров, которые можно об-

- стратегия ценообразования;
- определение цены;
- внедрение/реализация цены;
- контроль над ценами.

Кроме текущей степени развитости ценообразования в их институтах, экспертов также попросили оценить и значимость этих параметров. Путем объединения оценки «важности» с оценкой «степени развитости» удалось выявить области, требующие от кредитно-финансового учреждения особого внимания и инвестиций (в рамках соразмерного выделения ресурсов).

Один из полученных результатов оказался весьма неожиданным. Утверждение «Цены на наши продукты и услуги

выше, чем у наших конкурентов» подтвердили всего 30% респондентов, хотя данное высказывание было верным в отношении практически половины опрошиваемых. Этот результат говорит об опасении респондентов в том, что банки-конкуренты могут лучше использовать резервы в ценообразовании и/или, что собственный банк устанавливает слишком низкие цены.

Сказанное в одинаковой степени верно для всех рассмотренных сфер деятельности. В особенности эта «переоценка» бросается в глаза в сфере обслуживания состоятельных клиентов: только 22% банков подтвердили, что они продают свои продукты дороже, чем конкуренты.

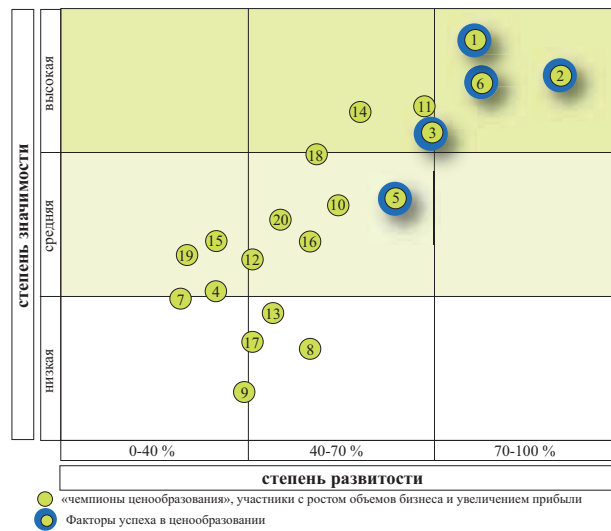
Самооценка участников опроса была соотнесена с ростом объемов бизнеса и увеличением прибыли их финансово-кредитного учреждения в течение последних трех лет. Это сопоставление легло в основу подробного анализа факторов успеха, приводимого ниже.

## Комплексный подход к факторам успеха позволяет стать «чемпионом» по ценообразованию

Чем же конкретно «чемпионы» по це-

zeb/ – ведущая европейская консалтинговая компания, специализирующаяся на финансовом секторе. Компания была учреждена проф. д-ром Берндом Рольфесом и проф. д-ром Хеннером Ширенбеком в 1992 году в Мюнстере (Германия). С тех пор компания динамично развивается, постоянно расширяя спектр услуг для клиентов финансового сектора и выходя на новые рынки. На сегодняшний день в компании работают более 800 сотрудников в 17 офисах в Австрии, Венгрии, Германии, Дании, Италии, Люксембурге, Норвегии, Польше, Украине, Чехии, Швейцарии и Швеции. В скором времени откроется и офис в России (Москва). Клиентами являются как малые региональные, так и глобальные банки и страховые компании. Спектр услуг охватывает финансы и риски, информационные технологии, стратегии и продажи, организацию и реструктуризацию, кадровые ресурсы.

[Рис. 1] Факторы успеха «чемпионов» по ценообразованию



- «чемпионы ценообразования», участники с ростом объемов бизнеса и увеличением прибыли
- Факторы успеха в ценообразовании

нообразованию отличаются от менее успешных кредитно-финансовых учреждений? Кредитно-финансовые учреждения, где в течении последних трех лет наблюдались рост объемов бизнеса и увеличение прибыли, демонстрируют очень высокую степень зрелости на общем уровне, в особенности в следующих сферах (см. рис. 1):

- позиционирование банка на рынке;
- прозрачность расчета цен;
- ориентация на прибыль в качестве основной стратегической цели;
- директивы в ценовом менеджменте;
- баланс между центральным и децентрализованным установлением цен.

## Фактор успеха 1 – позиционирование банка на рынке

Четкое позиционирование банка на рынке лежит в основе постоянного «выполнения обещаний бренда» при любом контакте с имеющимися и потенциальными клиентами. Выполнение обещаний бренда включает в себя также консультационные встречи, на которых проводятся ценовые переговоры и приводятся дополнительные аргументы о пользе данного продукта для клиента или об

отличительных особенностях продукта как очередного аргумента в ценообразовании.

Кроме того, если банк позиционирует себя на рынке, например, как учреждение, предоставляющее услуги высокого качества, именно характер услуги/пакета услуг (а не их цены) должны стоять на первом плане при общении с клиентом. При этом на переговорах сотруднику банка становится легче приводить не ценовые, а качественные аргументы: при ценовом давлении со стороны клиента сотрудник может предложить ему другой пакет услуг, более точно соответствующий потребностям и бюджету данного клиента.

Такого рода дифференциация цен и услуг наиболее ясно просматривается в системе безналичных расчетов и гораздо менее четко – в сферах депозитных вкладов и финансирования. При этом ценовые и продуктовые модели постоянно ориентированы на потребности клиентов из однородных сегментов и на увеличение дохода. Поэтому успех в ценовом менеджменте во многом зависит от того, насколько кредитно-финансовому учреждению удалось

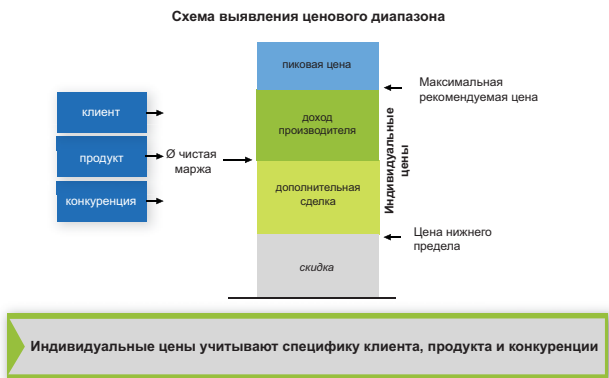
- 1 Ориентация на прибыль
- 2 Позиционирование банка на рынке
- 3 Директивы по ценовому менеджменту
- 4 Отдел, занимающийся ценообразованием в банке
- 5 Баланс между централизованным и децентрализованным установлением цен
- 6 Прозрачность расчета цен
- 7 Оценка функций спроса и ценовой эластичности
- 8 Использование рыночных исследований
- 9 Использование психологических факторов
- 10 Понимание преимуществ бренда
- 11 Прозрачность расчета цен
- 12 Классическая ценовая дифференциация в зависимости от каналов
- 13 Ценовая дифференциация в зависимости от каналов
- 14 Менеджмент предоставления скидок
- 15 Адаптация процесса сбыта для различных групп клиентов
- 16 Стимуляция перекрестной продажи Банковских услуг (кросс-селлинг)
- 17 Стратегия переговоров при повышении цен
- 18 Использование бренда на ценовых переговорах
- 19 Современные инструменты для управления ценами
- 20 Использование отчетов из информационной базы

утвердиться на рынке как в моделях «цена-качество», так и в общении с клиентами. Как показывает другое исследование zeb/, проведенное ранее в сфере обслуживания физических лиц, практически во всех группах банковских продуктов и услуг царит ожесточенная конкуренция, направленная на вытеснение с рынка.

## Фактор успеха 2 – прозрачность расчета цен

Знание нижней границы расчетной цены для самых важных продуктов и услуг является основной предпосылкой для успешного внедрения цены на рынке, в особенности в случае, если наряду с классическими составляющими затрат при ценообразовании учитываются особые признаки клиентов и конкурентов. Чем более детально и дифференцированно при расчете цен учитывается индивидуальная чувствительность клиентов или групп клиентов к ценам, тем более обоснованной является верхний ценовой порог, выше которого нельзя устанавливать цены. Так, например, в сфере кредитных операций можно проанализировать,

[Рис. 2] Концепция индивидуальных цен на основе моделей количественной оценки



стали ли определенные особенности клиентов, продуктов или конкуренции в прошлом «факторами роста маржи». Затем, используя модель количественной оценки, можно решить повысить или понизить в данном случае базисные пункты, и тем самым вывести гораздо более дифференцированные ценовые рекомендации. Рисунок 2 наглядно демонстрирует это на примере финансирования корпоративного бизнеса.

**Фактор успеха 3 – ориентация на прибыль в качестве основной стратегической цели**

У многих «чемпионов» по ценообразованию ориентация на прибыль и маржу являются частью системы целей и поощрений, и одновременно центральной стратегической задачей их учреждения. В целом, система целей и поощрений должна приводить нужды различных отделов банковского учреждения в соответствие с нуждами клиентов. Следует в особенности избегать ситуаций, при которых невыполнение целевых показателей в отношении дохода может быть компенсировано выполнением или даже перевыполнением других показателей, таких как лояльность клиентов. В идеале система целей построена таким образом, что существует причинно-следственная взаимосвязь между целевыми показателями и другими параметрами.

**Фактор успеха 4 – директивы в ценовом менеджменте**  
«Чемпионы» по ценообразованию зачастую используют единые директивы в ценовом менеджменте, в которых установлены четкие указания о ценообразовании в процессе продажи и сбыта. В частности, эти директивы направлены на минимизацию и наиболее эффективное предоставление особых условий только в тех случаях, когда клиент очень важен для банка. Кроме того, директивы по ценовому менеджменту устанавливают правила поведения сотрудников банка на ценовых перего-

При рассмотрении отдельных сфер деятельности – розничные банковские услуги, обслуживание состоятельных клиентов (приват-банкинг) или корпоративных клиентов – выясняется, что основные различия затрагивают следующие сферы:

- Ориентация на прибыль в сфере обслуживания состоятельных клиентов выражена более слабо, чем в других сферах деятельности.
- Степень развитости директив по ценообразованию в розничных банковских услугах и обслуживании корпоративных клиентов более низкие, чем в обслуживании состоятельных клиентов.
- Существование отделов, занимающихся исключительно ценообразованием в банках менее характерно для организационных структур в сферах розничных банковских услуг и обслуживании корпоративных клиентов.
- В обслуживании состоятельных клиентов прозрачность затрат намного ниже, чем в розничных банковских услугах и обслуживании корпоративных клиентов.
- Наименее развит менеджмент предоставления особых условий в сфере розничных банковских услуг. К тому же практически не учитываются ценовые типы в процессах продаж и сбыта банковских услуг, поскольку эти типы неизвестны в клиентском портфолио.
- В розничном бизнесе инструменты ценообразования в наименьшей степени стимулируют перекрестную продажу банковских услуг (кросс-селлинг).

ворах и определяют информационную базу для этого.

**Фактор успеха 5 – наличие баланса между центральным и децентрализованным установлением цен**  
«Чемпионы» по ценообразованию отличаются от всех остальных банков наличием баланса между централизацией и децентрализацией ответственности по установлению цен. Способность быстро реагировать в переговорах на личные качества клиента (в том числе и с помощью цены) – имеет большое значение. Также важным элементом считается интеграция импульсов, поступающих от общего управления банком во время установления цены в точку продажи.

Ценообразование должно ориентироваться не только на клиентов или конкурентную среду, но и в значительной степени на внутренние интересы банка. Так, в зависимости от соотношения между активами и пассивами банка импульс, поступающий от общего управления банком, должен определять необходимую ценовую политику и стимулировать нужное поведение в сфере сбыта. К примеру, если у банка чрезмерно много активов, то импульс, поступающий от общего управления банком должен стимулировать увеличение пассивов, чтобы привести их в равновесие с акти-

вами. Поскольку (правильные) ценовые решения имеют прямое и сильное влияние на прибыль банка, они должны основываться на объемной и профессиональной информационной базе по ценообразованию, доступ к которой должны иметь как центральные, так и децентрализованные структуры банка в зависимости от потребностей.  
В результате исследования выяснилось, что успех в управлении ценообразованием зависит от нескольких условий, выполнение которых может привести к значительному повышению доходности. Однако успех возможен только при взаимодействии всех перечисленных факторов. Исследование показывает, что фокус на двух-трех факторах успеха не делает банк «чемпионом» по ценообразованию.

**Результаты кредитно-финансовых учреждений России и Украины**

Результаты проведенного исследования показывают, что банки России и Украины имеют огромный, пока еще не раскрытый потенциал в активном задействовании механизмов ценового менеджмента и существенного увеличения своей прибыли. Исследование также определило ряд областей, куда банки России и Украины должны направить свои основные усилия для того, чтобы сократить отставание от наиболее

- Разделение на отделы, ориентированные на рынок и внутренние отделы к тому же показывает, что различия в оценках отделов сбыта и внутренних отделов наиболее ярко выражены в следующих областях:
- Прозрачность методов ценообразования: в отделах сбыта ей придется уделять меньшее значение, чем во внутренних отделах. Отделы сбыта имеют в этой области более высокую степень развитости, чем внутренние отделы.
  - Знание функций спроса и оптимального соотношения объема и цены: в отделах сбыта считают, что они располагают достаточными знаниями в этой области, в то время как внутренние отделы придерживаются иного мнения и оценивают их степень зрелости менее чем на 40 %.
  - Ценовая дифференциация: отделы сбыта и топ-менеджмент считают, что ценовая дифференциация выражена в недостаточной степени. Напротив, во внутренних отделах отмечают высокую степень ценовой дифференциации.
  - Знание ценовых типов в клиентском портфолио: во внутренних отделах считают, что типы клиентов известны, однако в сфере сбыта эта уверенность гораздо ниже.
  - Учет результатов передачи информации о ценах: отличие от внутренних отделов, топ-менеджмент считает, что результаты передачи информации о ценах учитываются в недостаточной степени.
  - Использование сильных позиций/уникальности на рынке при проведении ценовых переговоров: по утверждению внутренних отделов при проведении ценовых переговоров сильные позиции на рынке используются недостаточно. В сфере сбыта придерживаются прямо противоположного мнения.
  - Директивы в области управления ценами: внутренние отделы считают степень развитости более низкой, чем отделы сбыта.

успешных по ценообразованию банковских институтов и повысить рентабельность (рис.3).  
Наиболее сильно это отставание выражено по следующим параметрам: позиционирование банка на рынке, понимание «добавочной стоимости» бренда, применение инструментов ценообразования и директивы в ценовом менеджменте.  
Компания zeb/ рекомендует кредитно-финансовым институтам России и

Украины обратить особое внимание на эти параметры, активно заниматься укреплением своих позиций на рынке и усилением бренда. Этот аспект особенно важен в связи с частичной потерей доверия к банкам из-за текущего мирового финансового кризиса и волны банкротств банков в 2008-2010 гг.  
Помимо прочего, внедрение прозрачных механизмов установления цен и разработка единых директив по ценообразованию с использованием опыта наиболее успешных банков Европы могут значительно повысить эффективность работы российских и украинских банков и дать им конкурентные преимущества на своих рынках. Необходимо восполнить обнаруженные пробелы и отказаться от ложных представлений о том, что конкурентам лучше удается использовать возможности ценообразования. Это позволит банкам индивидуально устанавливать более высокие цены на некоторые виды услуг, что напрямую позитивно отразится на их показателях рентабельности. Основным выводом авторов данного исследования: обнаруженный потенциал можно использовать только в случае, если выявленные факторы успеха реализуются комплексно.

[Рис. 3] Банки России и Украины по сравнению с «чемпионами» по ценообразованию

