

Ценообразование в банке и ценовые стратегии

© 2012 А.В. Каштанов

Государственный университет управления, г. Москва

E-mail: and-k@bk.ru

Рассмотрены механизм ценообразования, а также различные подходы к нему. Произведен анализ видов ценовых стратегий, используемых в банках.

Ключевые слова: ценообразование, ценовые стратегии, демпинг, стратегия вхождения на рынок, профит-центры, кост-центры.

Организация эффективного ценообразования банковских продуктов и услуг в коммерческом банке - важная и сложная задача. Ведь банки, работая на различных рынках, могут оказывать массу услуг, цена каждой из которых сформирована по индивидуальной схеме.

Необходимо понимать, каким образом устанавливать цены на те или иные услуги, какие факторы влияют на это, кто устанавливает цену, как, когда, зачем и на основе чего. Кроме того, надо знать, какие есть методы формирования цен, как рассчитывается себестоимость услуг, как расщепляются общие расходы по продукту, можно ли “управлять” себестоимостью. Также немаловажно, как все это будет влиять на финансовый результат банка в целом и на каждое подразделение банка в частности (в том числе и в части мотивации персонала).

Обзор отношений между подразделениями банка, участвующих в ценообразовании

Можно сказать, что на сегодня системного общепринятого механизма установления цен не существует. Например, А.В. Березнев в своей диссертации “Механизм формирования цены кредитных операций в коммерческом банке” отмечает следующее:

1) большинство цен на банковские услуги, как правило, не объявляются заранее, а устанавливаются по договоренности (за исключением некоторых видов цен на услуги населению, публикуемых в рекламных объявлениях);

2) как и на других рынках, для банковских рынков свойственно наличие разнообразных потребительских предпочтений;

3) имеются особенности построения организационной структуры в каждом отдельно взятом банке (филиале банка).

Ясно, что установление цен на те или иные услуги банка проводится на основании стратегических целей, поставленных руководством банка (советом директоров, правлением банка). Ценовая политика банка определяет его курс и основные направления развития не только в настоящее время, но и ориентируется на будущее.

Сущность понятия “механизм ценообразования” применительно к коммерческим банкам ни один из известных нам авторов не рассматривал. В некоторых работах (в частности, А.В. Березнева) говорится, что механизм ценообразования в коммерческом банке - совокупность элементов, определяющих порядок установления цены банковских продуктов (услуг), представляющих собой какую-то целостность. Такими элементами являются: 1) совокупность отношений структурных подразделений банка, участвующих в процессе установления цены банковских продуктов (услуг); 2) совокупность действий данных структурных подразделений при установлении цены банковских продуктов (услуг).

Не существует абсолютно одинаковой применительно ко всем банкам структуры отношений подразделений, которые участвуют в ценообразовании. Это объясняется множеством факторов: географическим положением, положением на рынке труда, качеством образования в регионе и т.д. Однако в общем виде она представляет собой взаимодействие руководства банка с подразделениями, занимающимися оценкой внешней и внутренней среды функционирования банка и зарабатывающими подразделениями. Схематично это можно изобразить следующим образом (см. рисунок).

Как можно заметить, на рисунке указаны схематично не только подразделения, участвующие в ценообразовании, и их связи, но и тип данных подразделений: профит-центры, т.е. те, главная цель которых - генерация прибыли банка, и кост-центры, т.е. те, главная цель которых - обслуживание подразделений банка. Понятно, что кост-центры своими операциями (исследование рынка, проведение стресс-тестов, маркетинговые операции, анализ конкурентов и т.п.) также в конечном счете обеспечивают прибыльность банка, но лишь опосредованно: они не продают свои (банковские) услуги внешним клиентам, а “продают” свои вышеуказанные услуги другим подразделениям (профит-центрам). То есть все затраты кост-центров распределяются

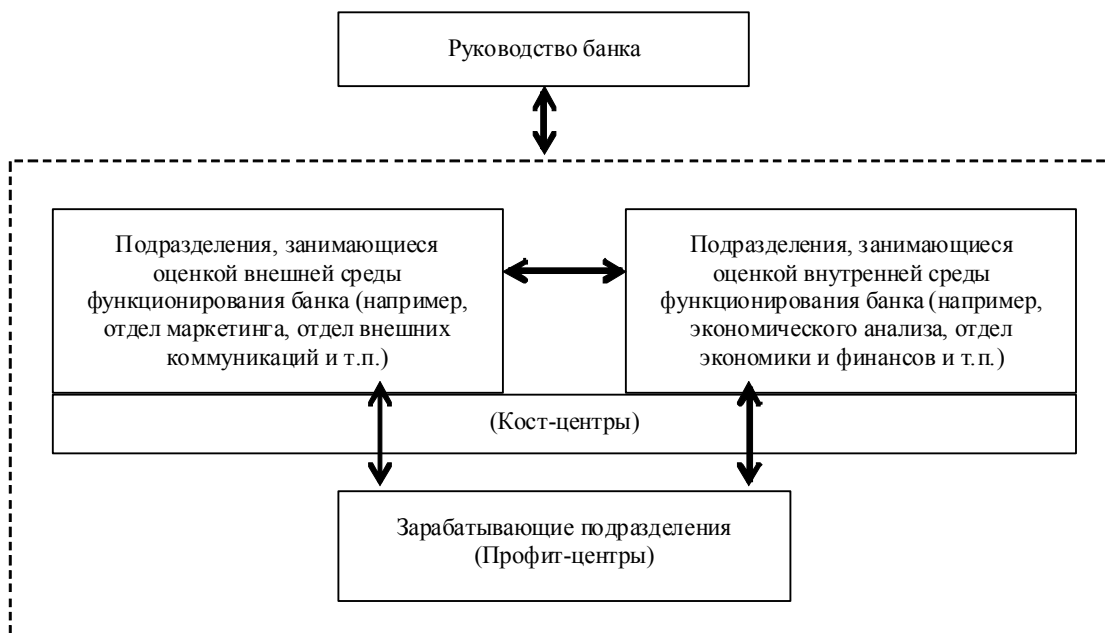


Рис. Совокупность отношений подразделений банка, участвующих в ценообразовании банковских услуг

(аллоцируются) на зарабатывающие подразделения согласно драйверам распределения (например, пропорционально затраченному времени, количеству документов и т.п.)¹.

О руководстве банка как подразделении относительно затрат в научных работах сказано немного. По мнению некоторых авторов, руководство банка является кост-подразделением, т.е. его затраты аллоцируются на другие подразделения и прибыли оно не приносит. Однако у автора другое мнение:

1) затраты руководства банка как функционального подразделения должны полностью аллоцироваться на другие подразделения (например, пропорционально численности персонала);

2) руководство банка нельзя напрямую относить к кост-подразделениям, это неверно. Руководство банка осуществляет и проводит стратегию, на основе которой строится уже множество тактических задач (в разрезе подразделений). Поэтому на рисунке блок "Руководство банка" не обрамлен пунктирной линией и находится над всеми (кост- и профит-) функциональными подразделениями.

Однако все вместе, каждый на своем участке, они участвуют в достижении главной цели коммерческого банка - в обеспечении прибыльности деятельности.

Анализ ценовых стратегий, используемых в банках

Сущность действий структурных подразделений при установлении цен на банковские про-

дукты заключается в выборе стратегии ценообразования, а также тактики достижения поставленных в ценовой политике банка целей. При анализе существующих ценовых стратегий автор будет обращаться к исследованиям в области ценообразования и маркетинга, поскольку в настоящее время при выборе стратегий руководство банка опирается на разработки в данной области знаний².

По мнению В.Е. Осипова, "стратегия ценообразования - набор практических факторов и методов, которых целесообразно придерживаться при установлении рыночных цен на конкретные виды продукции"³. В современном экономическом словаре данное понятие трактуется следующим образом: "ценовая стратегия - стратегическая линия, проводимая продавцами товаров в отношении установления цен предложения на рынке"⁴. Но важно заметить: данное определение трактуется применительно к предприятиям, но не к банкам. Поэтому более правильным будет рассмотреть виды ценовой стратегии банка, сущность тактики ("совокупность конкретных средств, приемов и методов достижения целей")⁵ достижения поставленных в ценовой политике целей банка.

По результатам обзора научных работ, посвященных ценообразованию, можно отметить, что большинство авторов придерживаются следующей классификации ценовых стратегий:

1) ценовые стратегии, предусматривающие установление цен на услуги выше, чем у конкурентов;

2) ценовые стратегии, предусматривающие установление цен на услуги примерно на уровне конкурентов;

3) ценовые стратегии, предусматривающие установление цен ниже, чем у конкурентов.

На основании представленной классификации В.Т. Севрук сформировала основные виды ценовых стратегий (см. таблицу).

Также при сегментировании рынка по характеристикам предлагаемых услуг решается задача объединения определенных банковских операций в отдельные группы. Сопоставление групп банковских операций с возможностями потенциальных клиентов, принадлежащих к той или иной группе банковских операций, ложится в основу ценообразования банковских услуг⁷.

Основные ценовые стратегии банков

Цена услуги по сравнению с ценой услуги-аналога	Цена услуги по сравнению с ценой услуги-аналога		
	Ниже	Примерно одинаковая	Выше
Ниже	Демпинг	Латентный демпинг	Ориентация на определенный рыночный сегмент
Одинаковая или выше	Стратегия вхождения в рынок	Стратегия "ассоциированного рынка"	Стратегия "лидера", или "снятия сливок"

Источник. Севрук В.Т. Банковский маркетинг. М., 2010.

Стратегия демпинга подразумевает установление цен ниже (а иногда - и гораздо ниже), чем цены у банков-конкурентов. Данный метод хорош при завоевании рынка (или какой-либо его ниши), однако его минус в том, что банк может получить меньшую прибыль или сработать себе в убыток. Также одной из целей данной стратегии является удержание клиентов.

Стратегия латентного (т.е. скрытого) демпинга чаще всего применяется к крупным или важным клиентам. Для них могут устанавливаться специальные тарифы и условия на привлечение и размещение средств, на расчетно-кассовое обслуживание и т.п. Данный метод позволяет гибко реагировать на изменение ресурсной базы, дает возможность сделать пассивы более предсказуемыми.

Применение стратегии ориентации на определенный рыночный сегмент требует от банка выбора конкретного сегмента рынка. В частности, Г.Л. Макарова⁶ отмечает, что деление рынка происходит по двум направлениям: 1) сегментирование по группам потребителей; 2) сегментирование по характеристикам предлагаемых услуг.

При проведении сегментации по первому признаку банками решается важная задача: банк группирует клиентов по определенным признакам и устанавливает социально-экономические характеристики выявленных типов участников финансового рынка. Это позволяет банку для каждого типа клиентов предложить свои услуги, наиболее полно отражающие их потребности (например, для клиентов со средним достатком - кредиты на потребительские нужды, для более состоятельных - услуги по доверительному управлению активами или услуги life-style).

Стратегия "выхода (проникновения) на рынок" подходит банкам, которые только начали свою деятельность. Данная стратегия позволяет сформировать спрос, облегчить распространение услуг. Это одна из самых первых стратегий, применявшаяся в ценообразовании⁸.

Стратегия "ассоциированного рынка" связана с представлением о соизмеримости качества услуг по сравнению с конкурентами. Применение этой стратегии требует большой маркетинговой деятельности. В.Т. Севрук отмечает, что в рамках "ассоциированного рынка" могут применяться дополнительные механизмы ценообразования:

- 1) применение льготных цен;
- 2) применение эластичных цен;
- 3) применение неокругленных цен.

Стратегия "снятия сливок" рассчитана на более обеспеченных клиентов, ценящих все новое, которые активно реагируют на демонстрационные результаты и склонны приобретать новые банковские услуги по высоким ценам. Первоначальная продажа этих услуг идет по высоким ценам, а потом постепенно снижается.

Вышеупомянутые стратегии можно найти у многих авторов, в том числе и по маркетингу⁹. Однако некоторые авторы добавляют следующие¹⁰:

1. Стратегия "скорейшего возврата средств". Цены устанавливаются на таком уровне, который позволяет прорваться в сектор рынка, где продажи банковских услуг приносят наиболее высокий уровень прибыли, что, в свою очередь, позволяет в короткие сроки вернуть инвестированные денежные средства. Данная стратегия сочетает в себе элементы стратегий "снятия сливок" и "вхождения в рынок".

2. Установление цен таким образом, чтобы прибыль успешно реализуемых банковских продуктов покрывала убытки по прочим (возможно, убыточным) продуктам. У данной стратегии существует несколько названий. В частности, Рон МанНайт обозначает данную стратегию как “кросс-субсидизация”¹¹, а Пол Х. Аллен называет ее “пакетным”¹² установлением цен.

¹ Короткова А.В. Трансфертное ценообразование в формировании финансовых результатов холдинга // *Вопр. экономики и права*. 2012. □ 7. С. 97.

² Цаплев Д.Н. Современные методы исследования межбанковской конкуренции на основе транзакционного подхода // *Вопр. экономики и права*. 2012. □ 1. С. 220.

³ Осипов В.Е. *Цены и ценообразование*. СПб., 2007. С. 268.

⁴ Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. *Современный экономический словарь*. 5-е изд., перераб. и доп. М., 2006.

⁵ Грязнова А.Г. *Финансово-кредитный энциклопедический словарь*. М., 2002. С. 918.

⁶ Макарова Г.Л. *Система банковского маркетинга*. М., 2009. С. 52.

⁷ Березнев А.В. *Механизм формирования цены кредитных операций в коммерческом банке*. М., 2005.

⁸ Никитина Т. *Приятные цены. Цивилизованные правила ценообразования* // *Маркетолог*. 2002. □ 8. С. 26.

⁹ Котлер Ф. *Основы маркетинга*. СПб., 2009.

¹⁰ Лазуренко Л.Г. *Ценовые методы привлечения и удержания клиентов* // *Маркетинг и маркетинговые исследования*. 2003. □ 4 (26). С. 36.

¹¹ МанНайт Р. *Определение цены банковских продуктов* // *Вестн. АРБ*. 1998. □ 12. С. 28.

¹² Аллен П.Х. *Реинжиниринг банка: программа выживания и успеха* : пер. с англ. М., 2008. С. 15.

Поступила в редакцию 02.06.2012 г.