

Informacja marketingowa jako czynnik sukcesu usługodawców finansowych działających w segmencie klientów detalicznych

Cz. I – Prowadzenie zorientowanej na rynek polityki cenowej

*Martin Rehker**

Wprowadzenie

Różne czynniki mają wpływ na osiągnięcie sukcesu na rynku przez firmę oferującą usługi finansowe dla klientów detalicznych¹ w Polsce. W wielu innych publikacjach poświęconych czynnikom sukcesu autorzy koncentrują się na znaczeniu strategicznym tych czynników lub podejściu podstawowym. Autor tego artykułu pragnie podkreślić – często niedoceniany w publikacjach – czynnik sukcesu, a mianowicie dobre i ważne przy zarządzaniu firmą informacje o rynku i klientach oraz metody potrzebne do zdobycia tych informacji, tzn. metody badania rynku.

Najpierw opisane zostaną przyczyny obecnej sytuacji na rynku, a także struktura czynników sukcesu usługodawców finansowych. Na tej podstawie pokazana zostanie wyjątkowa rola, jaką odgrywają informacje o rynku. Opisane też będą ważniejsze, konkretne zagadnienia badań rynku (przykładowo polityka cenowa) i używane metody zdobywania informacji. Na podsta-

wie analizy porównawczej metod zostaną przedstawione zalecenia wyboru konkretnej metod badania rynku².

Na rynku usług finansowych dla klientów detalicznych w Polsce pojawiają się szeroko omawiane tendencje, które wpływają na profil tego rynku³. Na sytuację wyjściową ogromny wpływ miało znaczące załamanie przychodów z klasycznej działalności (lokaty, kredyty), spowodowane przez znaczne w ostatnich latach spadki oprocentowania na rynkach finansowych. Podczas gdy kilka lat temu banki detaliczne mogły ustalić marżę z tytułu lokat na poziomie ponad 6%, dziś marże te kształtują się na granicy poniżej 3%. Zmiany wymuszone przez rynek, w szczególności zmiana struktury konkurencji i wymagań klientów, zwiększają nacisk na zwiększanie zysku i ograniczanie kosztów wśród banków i innych instytucji działających w segmencie detalicznym.

Zmieniają się struktura i działania konkurencji. Powstawanie na rynku nowych banków lub zmiana specjalizacji banków istniejących (np. Nykredit SA, Dominet Bank SA) dają im, dzięki wyszukiwaniu nisz ryn-

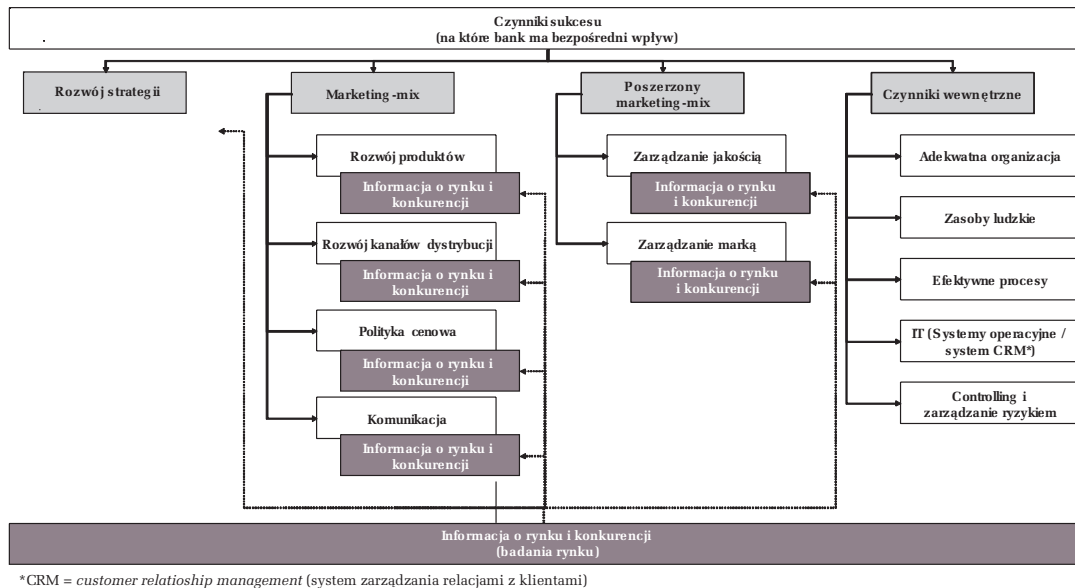
* Autor pragnie podziękować prof. dr hab. Małgorzacie Iwanicz-Drozdowskiej za jej wsparcie w tworzeniu tego artykułu.

¹ Pojęcie „detaliczny” odnosi się do rynku klienta masowego i zamożnego („*mass and middle market*”), nie dotyczy jednak obszaru bankowości prywatnej ani, określanych w wielu bankach jako detaliczne, małych i średnich przedsiębiorstw.

² Autor tego artykułu planuje cykl artykułów poruszających problematykę badań rynku.

³ Przykładowo Z. Zawadzka (*Zagrożenia i szanse dla banków na początku XXI wieku*, „Bank i Kredyt” nr 10/2002, s. 4-17) omawia niewątpliwie pojawiające się takie tendencje, jak globalizacja, liberalizacja i postęp techniczny.

Schemat 1 Czynniki sukcesu podmiotów świadczących usługi finansowe dla klientów detalicznych



kowych (w wymienionych bankach jest to oferta kredytów hipotecznych lub dystrybucja), przewagę rynkową nad dużymi, dłużej działającymi na rynku usługodawcami. Ci ostatni unowocześniają swoją ofertę i dystrybucję. Wkraczają na rynek przedsiębiorstwa finansowe, których charakter znacząco odbiega od klasycznego modelu działania (np. Xelion. Doradcy Finansowi Sp. z o.o.). Nasilają się intensywność komunikacji zewnętrznej, działania zmierzające do stworzenia marki i wzmocnienia dystrybucji.

Także potrzeby klientów podlegają przekształceniom. Jest to uwarunkowane nie tylko czynnikami zewnętrznymi, np. postępem technicznym, ale także pojawianiem się lub zmianą potrzeb klientów spowodowaną przez oferty innowacyjnych firm. Usługi standardowe coraz częściej są sprzedawane jako pakiet, np. klient kupuje za stałą cenę usługi wchodzące w skład rachunku bieżącego razem z pełną obsługą płatności. Coraz bardziej wzrasta – obok klasycznej działalności w dziedzinie lokat i kredytów – rola kompleksowych ofert (strukturyzowane produkty w zakresie lokowania pieniędzy, kompleksowe struktury finansowania).

Opisana presja ze strony konkurencji i nacisk na zysk są zbyt silne aby banki mogły dalej prowadzić działalność według tradycyjnych wzorów. Przedsiębiorstwa muszą wykorzystywać różne czynniki sukcesu⁴. Owe czynniki to: rozwój strategii, czynniki opiera-

jące się na klasycznym *marketing-mix* (produkty, cena, dostępność i komunikacja), marketingowe czynniki sukcesu wykraczające poza klasyczny *marketing-mix* (przede wszystkim zarządzanie jakością i zarządzanie marką – zwane dalej „poszerzony *marketing-mix*”) oraz wewnętrzne czynniki sukcesu (organizacja, zasoby ludzkie, procesy, IT, controlling i zarządzanie ryzykiem), co zostało przedstawione na schemacie⁵.

Poszczególne czynniki sukcesu można w następujący sposób krótko scharakteryzować:

1. Jasna **strategia** jest podstawą sukcesu. Obejmuje ona zarówno identyfikację strategicznych segmentów klientów oraz ich potrzeb, jak i porównanie się z konkurencją lub analizę mocnych i słabych stron. Zdobycie niezbędnych informacji, jako podstawa podejmowania decyzji, odnosi się do właściwości poszczególnych segmentów (wielkość, tendencje, rentowność, wykorzystanie produktów), potrzeb i zachowań klientów (produkty, kanały dystrybucji, wrażliwość cenowa) oraz porównywalnej pozycji na rynku (udział w rynku, siła własnej marki, image, postrzegana jakość).

2. Stworzenie i dopasowanie **ofert**, w znaczeniu realizacji stworzonej strategii. Obejmują one zarówno oferty klasyczne (lokaty, kredyty i obsługa płatności) jak i „nowoczesne” (fundusze, akcje, ubezpieczenia,

⁴ Pojęcie „czynnik sukcesu” odnosi się tutaj i w dalszej części artykułu tylko do tych aspektów, na które firma ma bezpośredni wpływ. Niektórzy autorzy definiują czynniki sukcesu jako wszelkie aspekty, które wpływają na osiągnięcie sukcesu, tzn. także takie zagadnienia, jak sytuacja finansowa, pozycja na rynku (udział w rynku, siła marki itp.) oraz zasoby właściwe dla danego przedsiębiorstwa (np. sieć oddziałów).

⁵ Nie ma zgodności co do idealnego podziału czynników sukcesu. T. -y. Chen: *Critical success factors for various strategies in the banking industry*. „International Journal of Bank Marketing”, Vol. 17, No. 2/1999, s. 83-91 uważa za cztery czynniki sukcesu (które definiuje jako krytyczne czynniki sukcesu): umiejętność zarządzania operacyjnego, umiejętność marketingowa, umiejętność zbudowania marki oraz zarządzanie finansami. Dalej dzieli je jeszcze na 25 poszczególnych aspektów. Patrz także J. Devlin, C. Ennew: *Understanding competitive advantage in retail financial services*. „International Journal of Bank Marketing”, Vol. 15, No. 3/1997, s. 73-82.

produkty innowacyjne). Informacje ważne do podjęcia decyzji wykorzystywane są na etapie powstawania pomysłów oraz testowania koncepcji lub stworzonych produktów.

3. Ważną rolę odgrywają również właściwe **kanały dystrybucji**. Przykładowo zbyt gęste zagęszczenie oddziałów poprzez związane z tym wysokie koszty wpływa negatywnie na rentowność. Z kolei zbyt mała sieć oddziałów może zniechęcać klientów. Szczególnie redukcja oddziałów, jak to miało np. miejsce w latach 90. w wielu bankach niemieckich, jeżeli nie zostanie przeprowadzona zgodnie z potrzebami klientów, może spowodować szczególnie wysoki odpływ klientów.

4. **Polityka cenowa** należy bez wątpienia do jednego z najważniejszych czynników sukcesu. Już niewielkie zmiany cen mogą mieć znaczący wpływ na rentowność danej oferty. Należy więc znaleźć dla każdej oferty cenę, która będzie zgodna z przyjętą strategią i zarazem będzie zapewniała wysoki zysk. Firma może przy tym mieć wpływ nie tylko na cenę. Także kombinacja produktów w pakiecie i odpowiednie ustalenie ceny całego pakietu mogą mieć duże znaczenie dla sukcesu finansowego. Aby właściwie ustalić cenę, należy np. zebrać informacje o cenie granicznej, jaką klienci są w stanie zaakceptować, jak również przewidzieć reakcję klientów na zmianę ceny produktu lub pakietu.

5. Przez pojęcie **komunikacji**, jako czwartego elementu *marketing-mix*, nie należy rozumieć tylko klasycznej reklamy, ale także np. rozmowę z klientem. Komunikacja może odnosić się także do konkretnej oferty produktów, sposobu dystrybucji, ceny lub przedsiębiorstwa jako takiego, w znaczeniu komunikacji mającej na celu stworzenie marki. W każdym wypadku w komunikacji należy kłaść nacisk na ważne cechy oferty lub pożądany obraz marki, decydujące o podjęciu decyzji przez klienta. Zarówno w tworzeniu, jak i w używaniu instrumentów komunikacji należy wykorzystywać informacje zdobyte poprzez odpowiednie testy oraz nadzorować efektywność owej komunikacji.

6. Niepodważalne jest znaczenie zarządzania **jakością**, elementu nienależącego do klasycznego *marketing-mix*. Na zysk wpływa niedostateczna jakość usług poprzez oddziaływanie na zadowolenie i lojalność klientów (R. Garland, 2002). Jakość usług może mieć także duży wpływ na siłę marki usługodawców finansowych. Badania rynkowe udostępniają istotne informacje o własnej jakości usług, o jakości usług konkurentów oraz ważnych dla klientów aspektach jakości.

7. Ostatnim omawianym tutaj czynnikiem sukcesu bazującym na marketingu czynnikiem sukcesu jest zarządzanie **marką** (R.M. Worcester, 1997). Silna marka usługodawcy finansowego prowadzi do wzmocnienia lojalności klientów, ułatwia zdobywanie nowych klientów oraz poszerzenie oferty lub rynku. W szczególności jednak silna marka, poprzez obietnicę wysokiej jakości i wynikające z tego zmniejszenie ryzyka zakupu, pod-

wyższa wartość oferty w oczach klienta i w ramach polityki cenowej wpływa na zysk w postaci premii za markę.

8. Dalsze czynniki sukcesu odnoszą się do realizacji strategii oraz dostępności *marketing-mix* dzięki odpowiednim formom organizacji, zasobom ludzkim, efektywnym procesom, systemom IT (systemom operacyjnym, systemowi zarządzania relacjami z klientami) oraz dobrym instrumentom kierowania (controlling, zarządzanie ryzykiem). W tych nieodnoszących się do rynku czynnikach sukcesu informacja ma wprawdzie duże znaczenie, jednak zazwyczaj jest uzyskiwana wewnętrznie, bez udziału badań rynku.

To krótkie wyliczenie uświadamia, że zdobywanie informacji, w szczególności na podstawie badań rynku, odgrywa tak istotną rolę w realizacji wielu odnoszących się do rynku czynników sukcesu, iż w dalszej części może zostać uznane za odrębny czynnik sukcesu.

W tym miejscu trzeba postawić pytanie, jak wysoki priorytet mają poszczególne wymienione czynniki sukcesu, gdyż koszty, jakie trzeba ponieść w trakcie realizacji zadań na poszczególnych obszarach, są bardzo wysokie. Odpowiedź na to pytanie trzeba znaleźć w ramach rozwoju strategii. Nie można dać ogólnych zaleceń w odniesieniu do poszczególnych czynników sukcesu. Można jednak zauważyć, że waga odnoszących się do rynku czynników sukcesu zwiększa się wraz ze wzrostem konkurencji. Podczas gdy na rynkach opanowanych przez monopole czynniki sukcesu zorientowane na rynek nie odgrywają większej roli, to na rynkach, na których firmy zaciekle ze sobą konkurują, mają one decydujące znaczenie. Oznacza to także, że gwałtownie wzrasta waga informacji o rynku na rynkach, na których jest coraz większa konkurencja, na przykład na polskim rynku.

Aby poprzez wybór metodologicznie i jakościowo odpowiedniej metody badania rynku właściwie wykorzystać opisane powyżej czynniki sukcesu, należy rozważyć następujące zagadnienia:

1. Należy określić właściwe **zagadnienia pojęciowe**. Jeżeli np. w zakresie jakości zostaną postawione niewłaściwe pytania i nie będą wzięte pod uwagę cechy jakości wpływające na zachowanie klientów, to nie można oczekiwać od zarządzania jakością pożądanego oddziaływania na lojalność klientów i zysk.

2. Na właściwe wykorzystanie odpowiednich czynników sukcesu duży wpływ ma także **wybór właściwej metody badania rynku**. Jeżeli np. zarządzanie jakością bazuje jedynie na prostych ankietach przeprowadzanych wśród klientów, to można przypuszczać, że prawdopodobnie wiele ważnych dla zarządzania informacją nie zostanie zebranych.

3. Należy wziąć także pod uwagę **sposób wykorzystywania metody**. Także tu obowiązuje zasada, że nieprofesjonalne użycie prostych instrumentów badania rynku (ankiety, grupy fokusowe), ale także bardziej

kompleksowych metod (analizy *conjoint*) prowadzi do uzyskania jakościowo niewystarczających, często nawet błędnych informacji.

Nie ma niestety dostępnej literatury, która w jednolitej, zintegrowanej formie wspierałaby praktyków odpowiadając na poruszone powyżej, konkretne zagadnienia. Z jednej strony omawia się aspekty strategiczne (znaczenie czynników sukcesu, wybrane podejście), jednak bez przedstawienia konkretnych metod badania rynku. Z drugiej strony fachowa literatura zajmująca się badaniem rynku koncentruje się na dyskusji na temat metod. Rzadko tylko porównuje konkretne metody i nie dostarcza porównawczego i oceniającego przeglądu metod możliwych do zastosowania w danej dziedzinie.

Celem tego artykułu jest uzupełnienie tego braku, przynajmniej w odniesieniu do polityki cenowej. Najpierw zostaną opisane ważniejsze zagadnienia z tego tematu, a następnie zaprezentowane możliwe do użycia metody badania rynku. Na koniec będą wskazane mocne i słabe strony tych metod, a także problemy mogące pojawić się podczas ich wykorzystywania.

Autor ma nadzieję, że poprzez takie podejście uda mu się osiągnąć kilka celów. Po pierwsze, wskaże na problem braku informacji dla usługodawców finansowych w odniesieniu do polityki cenowej jako jednego z głównych czynników sukcesu. Po drugie uświadomi mnogość metod dostępnych w tej dziedzinie. Po trzecie, wesprze dokonywanie przez praktyków wyboru właściwej metody.

Znaczenie polityki cenowej

Opisana presja ze strony konkurencji i nacisk na zysk są zbyt silne aby prowadzić dalej działalność według tradycyjnych wzorców. Jasna strategia i przekonujące pozycjonowanie strategiczne są podstawą sukcesu. Konieczne kroki obejmują: obniżenie kosztów, zmiany organizacyjne pozwalające na zwiększenie efektywności, a także zastosowanie środków zorientowanych na rynek. Te ostatnie zawierają także, obok koniecznych czynności mających na celu wzmocnienie siły sprzedaży, ściśle ze sobą powiązane innowację produktów i politykę cenową. Dalsza część tej publikacji dotyczy głównie tematyki polityki cenowej, w jej ramach porusza jednak także zagadnienie innowacyjności oferty.

Wśród produktów oferowanych klientom detalicznym przez wielu usługodawców finansowych nowe produkty na pierwszy rzut oka nie odgrywają większej roli. Tradycyjna oferta dominuje jeszcze w kategoriach produktów: obsługa płatności, lokaty pieniężne, kredyty, ale także ubezpieczenia i usługi brokerskie, oferowane przez wiele firm, nieznacznie różnią się pomiędzy sobą. Można wyciągnąć z tego wniosek, że innowacja produktów nie jest możliwa w sektorze usług finansowych.

Pozory jednak mylą. We wszystkich kategoriach produktów można znaleźć usługodawcę posiadającego wyjątkowe i innowacyjne oferty, które zostały stworzone dokładnie pod potrzeby klientów danego rynku. Poniżej omówiono przykłady, które odnoszą się do tradycyjnych kategorii produktów: obsługi płatności, lokat pieniężnych i kredytów.

- Wielu polskich klientów sceptycznie podchodzi to istotnych, klasycznych instrumentów obsługi płatności, w szczególności do zlecenia stałego. Wolą stać co miesiąc w kolejce w banku lub oddziale pocztowym, aby uiścić rachunki za gaz, wodę, energię. Fakt ten stał się impulsem do rozwinięcia przez firmę BillBird SA, firmę-córkę BRE Banku, systemu płatności *Moje Rachunki*. W systemie tym rachunki wybranych usługodawców można zapłacić bezpośrednio w supermarkecie, na stacji benzynowej lub w innym punkcie sprzedaży. Korzyść dla klientów – za stałą prowizję, porównywalną z tą, jaką muszą zapłacić w rodzimym banku, mogą płacić swe rachunki nie stojąc w długiej kolejce. Korzyść dla detalisty – dodatkowe wpływy z prowizji oraz oczekiwanie, że dodatkowa usługa wzmocni lojalność klienta.

- Plany finansowe MultiBanku umożliwiają wykorzystanie hipoteki „wielokrotnego użytku” w celu zabezpieczenia dowolnie skonstruowanej kombinacji kredytów (karty kredytowe, kredyty konsumenckie, kredyty mieszkaniowe itp.). Także tu innowacyjny charakter i duża korzyść dla klienta polegają na uniknięciu nadmiernej biurokracji przy powtórnym złożeniu wniosku o nowy kredyt, linię kredytową, itp. Oprócz wygody korzyścią finansową jest także prowadzone przez bank dzienne rozliczenie stanu aktualnego (bilansowanie) pomiędzy rachunkiem osobistym a wykorzystywanym kredytem.

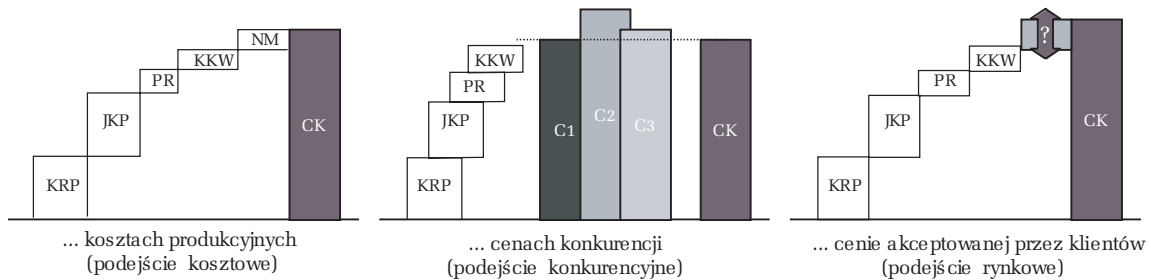
- Także na rynku niemieckim można zauważyć udane, tzw. ustrukturyzowane produkty. Oferta Postbanku „Dax-Sparbuch” („Książeczka oszczędnościowa bazująca na indeksie Dax”) jest ekwiwalentem (w 50%) udziału we wzrastającym niemieckim indeksie Dax, przy akceptacji niższego (w porównaniu z podobnymi książeczkami oszczędnościowymi) oprocentowania⁶. Dzięki aktywnej sprzedaży i odpowiedniej komunikacji udało się Postbankowi zwiększyć do lata 2003 r. poziom lokat na tych książeczkach do 2 mld euro.

Należy postawić sobie pytanie, jakie są wspólne cechy owych innowacji. Wprawdzie w dwóch spośród powyższych przykładów innowacje techniczne odgrywają istotną rolę, ale ich właściwy, innowacyjny z punktu widzenia klientów charakter jest rezultatem zręcznego dodania specyficznych, niefinansowych korzyści dla klientów.

⁶ Patrz Postbank (Niemcy): *Postbank – Leistung ohne Umwege (das Dax (r) Sparbuch)*, <http://www.postbank.de> Produkt ten jest podobny do „lokata dynamicznego inwestowania Eurogwaracja”, wyemitowanego dwukrotnie w 2001 r. przez Bank Pekao SA (patrz: *Annual Report 2001*, Warszawa 2002, Bank Pekao SA, s. 33), które łączy zarówno udział w indeksie, jak i stałe oprocentowanie.

Schemat 2 Porównanie podejść do ustalenia cen

Podejście do ustalenia ceny bazujące na ...



Legenda: KRP - koszty refinansowania lub prowizyjne, JKP - jednostkowy koszt produkcji, PR - premia za ryzyko, KKW - koszt kapitału własnego, NM - narzut marży, CK - cena dla klientów, C1... C3 - przykładowe ceny konkurentów.

W przypadku obsługi płatności *Moje Rachunki* korzyści te polegają zarówno na większej wygodzie, jak i na zmniejszeniu ryzyka klienta w porównaniu z np. poleceniem zapłaty. W przypadku Planów Finansowych MultiBanku wygoda odgrywa równie dużą rolę, jak korzyści finansowe. Oferta „Dax-Sparbuch” opiera się natomiast na chęci uczestniczenia w zyskach osiągniętych na rynku akcji, bez obawy o swoje pieniądze (jak to się dzieje w przypadku nieubezpieczonego indeksu Dax).

Można przyjąć, że owe dodatkowe elementy, opierające się zazwyczaj na emocjach lub życzeniach i opisane przez J.C. Groth jako wartości wyjątkowe („*exclusive value*”), znacznie się przyczyniają do wzrostu wartości oferty. Dzięki temu ich cena może i powinna być wyższa (J.C. Groth, 1994)⁷. W ramach rozwoju innowacyjnych produktów pojawia się w ten sposób pilna potrzeba zastosowania odpowiedniej metodyki ustalania ceny.

Obok ustalenia ceny innowacyjnych produktów także wybór odpowiedniego podejścia do ustalenia ceny odgrywa szczególnie istotną rolę przy rozwoju pakietów ofert i ustalaniu ich ceny. Jaka cenę należy ustalić np. za pakiet kont, tzn. połączenie usług zawartych w ramach kont osobistych z obsługą płatności? Jak można np. cenę obsługi płatności zbilansować odpowiednio niskim oprocentowaniem konta osobistego?

Podejście do ustalania cen i stosowania w jego ramach metody odgrywają istotną rolę, zarówno w dziedzinie innowacyjnych produktów, jak i w tradycyjnych usługach finansowych (C. N. Mohn, 1995). Z tego powodu w dalszej części artykułu zostaną po-

krotnie opisane możliwe strategie cenowe oraz przedstawione argumenty za zastosowaniem strategii cenowej bazującej na rynku lub na klientach. Następnie zostaną omówione różne metody ustalania cen.

Metody ustalania ceny w bankowości detalicznej

Strategia cenowa określa zasadnicze podejście w ustalaniu ceny w danej kategorii produktów, dla danego produktu lub w danym segmencie klientów. W pierwszym etapie ustalone są ceny „nieskorelowane”, to znaczy ceny, przy których nie bierze się pod uwagę takich elementów, jak subwencje strategiczne pomiędzy poszczególnymi kategoriami produktów⁸ czy strategiczne bodźce zachęcających do kupowania. Poprzez uwzględnienie subwencji strategicznych lub zachęt do kupowania są określane rzeczywiste ceny.

Nawiązując do L.M. Capella, P.K. Tat i W. Tung, należy podkreślić następujące, podstawowe podejścia stosowane do ustalenia ceny (L.M. Capella, P.K. Tat, W. Tung, 1997; patrz schemat 2):

- W podejściu do ustalenia ceny zorientowanym na koszty usług jest określona na podstawie jednostkowego kosztu produkcji plus sztywno ustalony narzut marży.
- W ramach podejścia zorientowanego na konkurencję cenę usług określają porównywalne produkty konkurentów. Koszty produkcji plus narzut marży często są przy tym brane pod uwagę jako najniższy, możliwy do zaakceptowania poziom ceny.

⁷ Przykładami takich ważnych aspektów psychologicznych są: tzw. użyteczność „psychiczna”, uznanie, osiągnięcie celu, poczucie sprawiedliwości, zadowolenie, aspekty międzyludzkie, wizerunek, status, pochwała, spełnienie, duma, poczucie bycia wysłuchanym i niezależność.

⁸ Subwencje strategiczne znaczą w tym kontekście, że usługodawca finansowy oferuje produkt poniżej kosztów produkcji finansując („subwencjonując”) go zyskiem z innego produktu.

• Podejście zorientowane na rynek jako dolną granicę ceny także bierze pod uwagę koszty produkcji plus narzut marży. Bazuje jednak przede wszystkim na własnym oszacowaniu wartości dodanej dla klientów. Ceny konkurentów najczęściej pośrednio wpływają na ceny.

Podejście stosowane obecnie przez wielu usługodawców finansowych w ustaleniu cen jest głównie zorientowane na koszty lub na konkurencję. Przykładowo znaczący i szeroko rozpowszechniony instrument: rachunek marży na pokrycie, używany tylko do ustalenia ceny automatycznie warunkuje metodę jako zorientowaną na koszty (M. Iwanicz-Drozdowska, 1999; H. Schierenbeck, 2001; B. Rolfes, M. Rehker, 2001).

W klasycznej działalności depozytowej i kredytowej rachunek marży na pokrycie wykorzystuje metodę odsetek rynkowych⁹. Jest to istotny instrument służący do kalkulowania produktów bankowych, opierający się na porównaniu efektywnego oprocentowania kredytów i depozytów oraz stóp procentowych określanych na podstawie wolnych od ryzyka stóp rynkowych, których struktura *cash flow* jest identyczna jak struktura *cash flow* produktu oferowanego klientowi. Od różnicy między tymi dwiema stopami procentowymi, czyli od marży brutto, w ramach rachunku marży na pokrycie odlicza się jednostkowy koszt produkcji (koszty standardowe), premię za ryzyko (standardowe koszty ryzyka) i ewentualnie koszty kapitału własnego. Pozostająca marża netto jest zyskiem usługodawców finansowych z konkretnej, pojedynczej transakcji bankowej. Analogiczna procedura jest stosowana do wyliczenia rachunku marży na pokrycie w zakresie produktów prowizyjnych.

Instrument ten wystarcza na potrzeby controllingu, to znaczy z perspektywy *ex post*. Jednak przy samym ustalaniu ceny rachunek marży nie pozwala na określenie optymalnej wysokości marży netto. Tradycyjny rachunek marży na pokrycie jest zatem wprawdzie nieodzownym i koniecznym instrumentem do ustalenia dolnej granicy ceny, nie wystarcza jednak przy zastosowaniu strategii cenowej zorientowanej rynkowo.

Z powodu braku odpowiedniego instrumentu w praktyce często wykorzystuje się porównywanie z cenami konkurentów, a cena jest ustalana według za-

sad „jesteśmy nieco lepsi, więc możemy być także nieco drożsi” lub „przy podstawowej marży w wysokości 1,2% powinniśmy wyjść na tym całkiem dobrze” albo „jeśli nie będziemy tak tani jak konkurencja, odejdą od nas klienci”.

Takie postępowanie w odniesieniu do wielu standardowych ofert może być sensowne – na myśl przychodzą tutaj na przykład standardowe lokaty lub standardowe transakcje kredytowe. Jednak dotyczy to tylko w ograniczonym zakresie produktów innowacyjnych i pakietów produktów. Zbyt konserwatywne ustalanie ceny dla dodatkowej wartości dla klientów grozi niewykorzystaniem potencjału zysku, natomiast zbyt wysokie ceny prowadzą do „wypadnięcia” sprzedawcy z rynku danego produktu. Nieodzowne jest zatem ustalenie osobno premii cenowej. Premia ta może wynikać z innowacyjności produktu lub umiejętnego połączenia produktów w pakiety, przez co powstaje dodatkowa wartość dla klienta.

Powyższe wywody przekonują o wadze zorientowanego na rynek podejścia do ustalenia ceny. Ma ono szczególnie duże znaczenie w dwóch kategoriach zagadnień (P. Wetenhall, P. Morel, C. Rutstein, 2002):

- ustalenia ceny konkretnej oferty lub jej pojedynczych składników,

- wpływu ustalonej ceny na wielkość sprzedaży.

W tym kontekście przeanalizować można np.:

• Jakie opłaty za dotychczasowe wolne od opłat rachunki internetowe zaakceptują klienci?

• Jak mogą być zoptymalizowane składniki ceny kart kredytowych (karne odsetki, karne opłaty)?

• Według jakich zasad powinny zostać wybrane składniki opłat dla funduszy inwestycyjnych (opłaty za zarządzanie, opłaty manipulacyjne)?

• Jaki może być najniższy poziom podstawowej stopy odsetkowej w przypadku opisywanego wcześniej „Dax Sparbuch” w porównaniu z innymi, alternatywnymi formami inwestowania?

W przypadku tworzenia pakietów lub rozdzielania pakietu ponownie należy zoptymalizować całkowity dochód netto. Poza ceną bądź cenami może zostać także zmodyfikowana struktura zestawów ofert (J.P. Guiltinan (1987)). Na przykład:

• Które usługi transakcyjne powinny być połączone z kontem bieżącym? Przy jakiej cenie? Jak powinny być wycenione pozostałe składniki usługi?

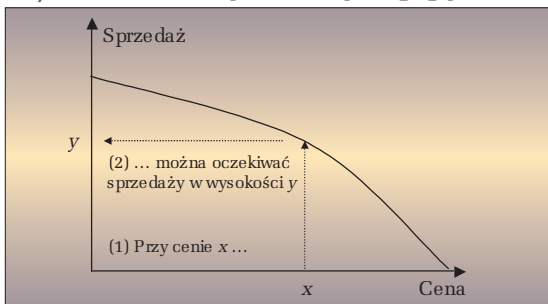
• Które usługi w pakiecie kredytowym o jednolitej kwocie spłaty (w rodzaju „Plany Finansowe”) powinny być oferowane według jednolitej stawki? Które opłaty i prowizje będą obliczane dla dalszych, powiązanych z pakietem usług?

Należy powtórnie zaznaczyć, że na pierwszym planie stoi długotrwałe optymalizowanie dochodu, a nie zorientowane na koszty obliczanie minimalnej ceny.

Podstawowym instrumentem zorientowanego na rynek podejścia do ustalenia ceny są tak zwane **krzywe po-**

⁹ W polskiej i amerykańskiej literaturze mówi się tu często o „ustalaniu ceny transferów finansowych” („Funds Transfer Pricing” – FTP). Podczas gdy FTP opisuje ogólny schemat wewnętrznych transferów środków finansowych, metoda odsetek rynkowych jest konkretną, obiektywną metodą obliczania wewnętrznych stóp procentowych. Dobre porównanie tradycyjnych metod obliczeniowych i metody odsetek rynkowych można znaleźć przykładowo w: M. Iwanicz-Drozdowska: *Metody oceny działalności banku* (Warszawa 1999 Poltext) albo E. Ijkses: *Funds transfer pricing in banking: the cashflow and capital congruent market opportunity in the Marktinzinsmethode*, Amsterdam Vrije Universiteit Amsterdam, Faculty of Economics, Business Administration and Econometrics 1995. Większość banków zaczęła używać metody odsetek rynkowych jako metody obliczeniowej.

Wykres Schematyczna krzywa popytu



pytu, to znaczy prognoza (hipotetycznej) sprzedaży produktów jako funkcja (hipotetycznej) ceny (patrz wykres).

Krzywe popytu mogą być różne dla nowych i dotychczasowych klientów, lub służyć jako podstawa dokładnej segmentacji klientów. Z ustaleniem krzywych popytu ściśle łączy się określenie **elastyczności cenowej**. Podczas gdy pierwsze prognozują funkcjonalną zależność pomiędzy ceną a sprzedażą w ciągu większej różnicy cen, elastyczność cenowa koncentruje się na rozróżnianiu zmian wielkości sprzedaży przy nieznacznych modyfikacjach ceny.

Metody wprowadzania strategii cenowej zorientowanej na rynek w zasadzie zawsze opierają się na schemacie krzywych popytu. Przy zorientowanym na rynek ustalaniu ceny wydzielonej, pojedynczej oferty możliwe jest bezpośrednio użycie tego instrumentu. Jeżeli do rozpatrzenia jest więcej składników ceny albo zagadnień związanych z wyznaczaniem pakietów produktów, to rozszerza się „niezależny” wymiar ceny o dalsze, oparte na komponentach lub strukturze wymiary.

Badania rynkowe jako podstawa wprowadzenia strategii cenowej zorientowanej na rynek

Poniżej skoncentrowano się na konkretnych metodach stosowanych w zorientowanym na rynek podejściu do ustalenia ceny, to znaczy metodach określania krzywych popytu lub elastyczności cenowej.

Do oceny adekwatności metod, instrumentów i modeli badań rynku w literaturze stosuje się różnorodne zbiory kryteriów. W dalszej części artykułu do oceny poszczególnych metod badań rynku będzie wykorzystany poniższy zbiór pięciu kryteriów:

- możliwość zastosowania,
- jakość wyników,
- kompleksowość,
- aktualność,
- rentowność.

Kryterium możliwości zastosowania bada, czy istnieją powody wykluczające użycie danej metody do danego zagadnienia. Oprócz przeszkód odnoszących się

do metod istnieją przeszkody, które wynikają z ustawy o ochronie danych osobowych, a także z braku niezbędnych danych. Szczególne znaczenie dla możliwości zastosowania metody mają odpowiedzi na następujące pytania:

- Czy wyniki powinny zostać przedstawione indywidualnie czy łącznie? To pierwsze jest niezbędne, jeśli w ramach analizy ma być przeprowadzona segmentacja.
- Czy powinny zostać ustalone kompletne krzywe popytu, czy też wystarczy elastyczność cenowa określona dla danej ceny bazowej?
- Czy powinny zostać uwzględnione pośrednie efekty cenowe, szczególnie efekt sygnalizacji jakości przez cenę?¹⁰
- Czy poza prognozami udziału w rynku jednego produktu powinny zostać uwzględnione także prognozy zmian wewnątrz kategorii produktów, ewentualnie zmiany udziałów w rynku pomiędzy kategoriami produktów („kanibalizm”)?
- Czy poza normalną elastycznością cenową powinna zostać ustalona także krzyżowa elastyczność cenowa, czyli zmiany wysokości sprzedaży innych ofert (produktów) przy zmianach ceny danej oferty (produktu).

Użyteczność wyników badań rynkowych zależy nie tylko od możliwości ich zastosowania, ale raczej od tego, czy dana metoda dostarcza rzetelnych informacji. Jakość wyników jest zazwyczaj określana przez następujące kryteria: obiektywność, solidność oraz trafność.

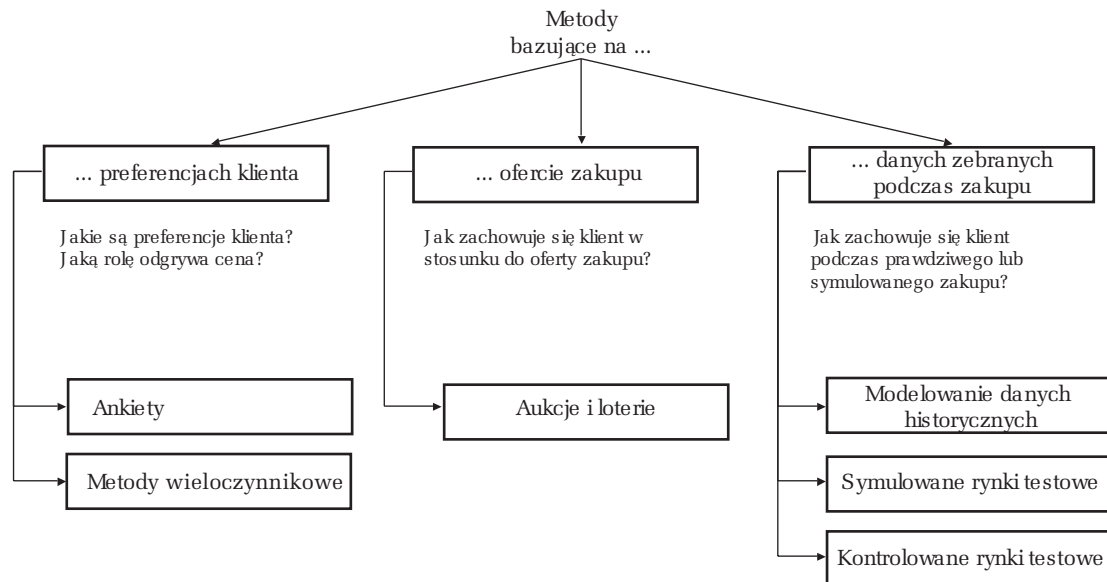
Dalsze kryteria wyboru zajmują się samym wprowadzeniem metody. Metody badań rynku różnią się kompleksowością. Proste ankiety mogą być prowadzone przez osoby niebędące specjalistami od marketingu, z podstawowymi umiejętnościami, natomiast nowoczesne metody muszą być stosowane przez specjalistów lub zewnętrzne firmy zajmujące się badaniem rynku.

Wyniki muszą być często dostępne w krótkim czasie, zatem muszą być uzyskane w możliwym do zaakceptowania okresie. Podczas gdy na przykład wiele kompleksowych metod powinno być faworyzowanych, ich aktualność, ze względu na relatywnie długi czas ich przeprowadzenia i analizy, nie zawsze jest wystarczająca.

W zależności od wielkości nakładów wymaganych w danej metodzie, jak i od zatrudnionych zewnętrznych doradców lub firm badań rynku, koszty użycia metod znacznie się różnią. W każdym wypadku trzeba zdecydować, czy oczekiwana wartość dodana użytej metody uzasadnia rozważane koszty. Ewentualnie decyzja dotycząca nakładów i korzyści musi zostać podjęta na niekorzyść jednego lub wielu z takich kryteriów, jak jakość wyników, kompleksowość lub aktualność.

¹⁰ Efekt sygnalizacji jakości przez cenę powoduje, że wyższa cena sygnalizuje wyższą jakość. W przypadku niektórych klientów, którzy zwracają uwagę nie na cenę, ale na jakość, powoduje to, że klienci przy wyższej cenie chętniej dokonują zakupu. Krzywa popytu zostaje w skrajnych przypadkach „odwrócona”: wyższa cena podwyższa sprzedaż.

Schemat 3 Klasyfikacja metod



Poniżej zostaną przedstawione, porównane i ocenione metody badań rynku stosowane do określenia krzywych popytu lub elastyczności cenowej. C.N. Mohn rozróżnia w odniesieniu do dóbr konsumpcyjnych metody symulowanych rynków testowych, modelowanie danych historycznych, metody wieloczynnikowe (np. analiza *conjoint*, w której respondent rozważa kilka potencjalnych ofert, opisanych przez różne kombinacje cech) oraz kontrolowane rynki testowe (C.N. Mohn, 1995). W ramach tego artykułu do tych metod zostaną dodane także ankiety, aukcje i loterie. W rezultacie powstaje następująca lista metod możliwych do zastosowania przez usługodawców finansowych w działalności skierowanej do klientów detalicznych¹¹:

- ankiety,
- metody wieloczynnikowe,
- aukcje i loterie,
- symulowane rynki testowe,
- kontrolowane rynki testowe,
- modelowanie danych historycznych.

Powyższe metody dzielą się, ze względu na sposób zdobywania danych, na metody bazujące na informacjach o kupnie (modelowanie danych historycznych, symulowane i kontrolowane rynki testowe), metody bazujące na danych o preferencjach (ankiety, metody wieloczynnikowe) i metody opierające się na in-

formacjach o ofertach kupna (aukcje i loterie) (patrz schemat 3 i S. Hensel-Börner, H. Sattler, 2001).

Ankiety

Aby wyznaczyć krzywe popytu, zazwyczaj określa się cenę graniczną w wybranym segmencie klientów, oznaczającą maksymalną cenę, jaką indywidualny klient byłby skłonny zapłacić za daną ofertę. Aby go wyznaczyć, można sięgnąć po ankiety ilościowe, w formie pytań o maksymalną cenę, lub prezentację różnych cen i pytanie o najwyższą przedstawioną cenę, przy jakiej klient dokonałby zakupu.

Zalety badań bezpośrednich biorą się z ich prostoty. Wyniki są szybko dostępne, a realizacja nie wymaga dużych nakładów finansowych. Oprócz tego nie wymagają osobistego kontaktu pomiędzy ankierem a respondentem, a także są możliwe do przeprowadzenia poprzez *call-center*. Słabości metodologiczne istotnie jednak ograniczają możliwość zastosowania i jakość wyników:

- Zastosowanie ankiet nie jest możliwe wtedy, gdy powinny być symulowane zależności pomiędzy ceną a usługą, szczególnie w wypadku, kiedy ma być ustalona cena wartości dodanych pojedynczych komponentów oferty.

- Poprzez skupienie się w ankiecie na cenie, obserwowana gotowość do zakupu może istotnie odbiegać od gotowości rzeczywistej. Mierzona przez ankiety elastyczność cenowa jest w rzeczywistości najczęściej istotnie wyższa od elastyczności określonej innymi metodami.

Z powodu tych wad w wielu empirycznych studiach porównawczych ankiety nie są już praktycznie wymieniane (C.N. Mohn, 1995).

¹¹ Na temat tych uzupełnień porównaj S. Hensel-Börner, H. Sattler: *Ein empirischer Validitätsvergleich zwischen der Customised Computerized Conjoint Analysis (CCC), der Adaptive Conjoint Analysis (ACA) und Self-Explicated-Verfahren*. Hamburg 2001. Kolejne analizy porównawcze patrz K. Werthenbroch, B. Skiera: *Measuring consumer willingness to pay at the point of purchase*. „Journal of Marketing Research”, Vol. 39/2002, s. 228-241.

Metody wieloczynnikowe

Metody wieloczynnikowe (*trade-off*), które czytelnik zna prawdopodobnie przede wszystkim pod nazwą analizy *conjoint*, mierzą rangę, wystawianą ocenę lub decyzję badanych względem zaproponowanych możliwości. Możliwości te opisywane są przez wszystkie istotne cechy oferty (metody pełnoprofilowe) lub przez wybrane cechy (metody niepełnych profili). Następnie metody wieloczynnikowe dzielą się na kompozycyjne i dekompozycyjne. Pierwsze, najczęściej charakteryzowane jako bazujące na ratingu metody wieloczynnikowe, każą respondentom w pierwszej kolejności ocenić każdą cechę oferty pojedynczo, np. w skali od 0 do 10. Następnie określają oni relatywną ważność cech względem siebie, np. znów w skali od 0 do 10, przy czym najważniejsza cecha otrzymuje wartość 10, cecha o najmniejszym znaczeniu 0, a wszystkie pozostałe cechy zostają przez respondenta uporządkowane pomiędzy nimi.

Niemożliwe jest opisanie w ramach tego artykułu wszystkich dekompozycyjnych metod wieloczynnikowych. Pośród kompleksowych dekompozycyjnych metod rozpatrujących wiele cech najbardziej popularną metodą ustalania polityki cenowej stała się analiza Discrete Choice¹² (DCA, określana także jako analiza Choice-Based *Conjoint* – CBC). Używana jeszcze często przed kilkoma laty analiza Adaptive-Choice (ACA) jest rzadziej stosowana do prowadzenia polityki cenowej, głównie z powodu metodologicznych problemów związanych z ustalaniem ceny (H. Sattler, A. Hartmann (2002, J. Pinnell, 1994).

Jeśli przedmiot badania ma naturę dwuparametryczną, czyli badane są np. zależności pomiędzy ceną a marką, bez włączania do analizy innych parametrów, możliwe jest zastosowanie prostych procedur gromadzenia danych. Umożliwia to realizację analizy *conjoint* na przykład w formie „*intercept*”, tzn. krótki, spontaniczny wywiad przeprowadzony na ulicy lub w centrum handlowym (C. Blamires (1987; F. Jones, D., 1975). W takim przypadku konstruowana jest macierz możliwych marek (np. w wierszach) i cen (np. w kolumnach), a osoba ba-

dana jest proszona o ponumerowanie pól macierzy zgodnie ze swoimi preferencjami¹³.

Inna, alternatywna metoda wykorzystuje poukładane w stosy karty, przy czym liczba stosów odpowiada liczbie badanych marek („metoda stosu”) Pojedynczy stos zawiera uporządkowane wzrastająco ceny konkretnej marki. Badanego prosi się o wybranie preferowanej karty. Karta ta jest odkładana, a cały proces powtarza się aż do momentu, w którym nie pozostają do wyboru żadne karty lub kiedy badany zadeklaruje, że przy żadnej z oferowanych cen nie dokona zakupu. R.M. Johnson i K.A. Olberts dalej rozwijają ten schemat, wykorzystując do tego komputer (R.M. Johnson, K.A. Olberts, 1996).

Metody wieloczynnikowe, w przeciwieństwie do ankiet, mogą być stosowane wtedy, kiedy w ramach badania powinna być zmieniana nie tylko cena, ale także inne cechy oferty. Poza tym metody wieloczynnikowe dostarczają dalszych, często istotniejszych informacji. Na przykład K. Jedidi i Z.J. Zhang rozszerzają analizę *conjoint*, dzięki czemu można określić różne zależności pomiędzy ceną a efektem zmiany firmy (klient zmienia produkt konkurencji na rzecz produktu danej firmy), wewnętrznym efektem „kanibalizmu” (klient zmienia produkt danej firmy na rzecz innego produktu danej firmy), oraz zewnętrznym efektem rynkowym – nowy klient zostaje zdobyty dla tej kategorii produktów (S.M. Goldberg, P.E. Green, M. Vijay, 1982; K. Jedidi, Z.J. Zhang, 2002).

Metody wieloczynnikowe są często bardziej kompleksowe i droższe niż ankiety. Także czas wymagany do ich przeprowadzania i analizy jest często zbyt długi. Trzeba jednak zaznaczyć, że metody kompozycyjne, jeżeli są sprawnie wykorzystywane, mogą być tańsze i szybsze oraz mogą dostarczać wyników o podobnej jakości jak najczęściej preferowane metody dekompozycyjne. Szczególnie S. Hensel-Börner i H. Sattler wskazują, że w wielu publikacjach i w praktyce bardzo często postulowana wyższość technik dekompozycyjnych nie wytrzymuje krytycznego badania empirycznego (E. Aust, 1996; K.S. Daveys, E.T. Louviere, 1992; S. Kalish, P. Nelson, 1991; S. Hensel-Börner, H. Sattler, 2001). Z tych badań wynika, że w ramach polityki cenowej procedury kompozycyjne są możliwą i godną polecenia alternatywą.

Aukcje i loterie

W ramach aukcji i loterii badanym przedstawia się ofertę zakupu. Można sobie przykładowo wyobrazić testowanie poprzez licytację konkretnych usług finanso-

¹² Na temat podstaw historycznych, w szczególności metodologii oceny, patrz np. C. Hahn: *Conjoint- und Discrete Choice-Analyse als Verfahren zur Abbildung von Präferenzstrukturen und Produktauswahlentscheidungen; Ein theoretischer und computergestützter empirischer Vergleich* (Münster 1997 Lit Verlag). Do badania rynku DCA zostały po raz pierwszy zastosowane przez J. J. Louviere, G. Woodworth: *Design and analysis of simulated consumer choice or allocation experiments: an approach based on aggregate data*, „Journal of Marketing Research”, Vol. 26/1983, s. 456-462. Stworzona przez J. Pinnell (*Multistage conjoint method to measure price sensitivity* IntelliQuest, Inc. 1994) odmiana analizy Discret Choice pozwala na bezpośrednie wyliczenie elastyczności cenowej. Także wskazywana w wielu podręcznikach niedoskonałość DCA, polegająca na niemożności odkrycia utajonych segmentów, została usunięta dzięki nowoczesnym metodom (np. *hierarchical bayes*).

¹³ Metodę tę określa się jako metodę dwuczynnikową lub analizę *matrix-conjoint*. Używane macierze wywodzą się w niej bezpośrednio z macierzy *trade-off*, historycznie pierwszej analizy *conjoint* badań rynkowych (patrz P.E. Green, V.R. Rao: *Conjoint measurement for quantifying judgmental data*, „Journal of Marketing Research”, Vol. 8, No. August/1971, str. 355-363).

wych, np. kart Visa, które różnią się pomiędzy sobą opłatą roczną, oprocentowaniem i usługami dodatkowymi (np. zniżkami, ubezpieczeniem).

Rozróżnia się aukcje i loterie kompatybilne lub niekompatybilne z impulsem zakupu. Kompatybilność z impulsem zakupu oznacza, że aukcja lub loteria, powinny być tak skonstruowane, aby strategia optymalna licytującego polegała na podaniu przez niego rzeczywistej ceny granicznej. Ponieważ tylko metody kompatybilne z impulsem zakupu dostarczają badanemu bezpośredniego, zawartego w metodzie impulsu, ujawniając jego rzeczywistą gotowość do płacenia, tylko te metody mogą być stosowane. (S. Hensel-Börner, H. Sattler, 2001).

S. Hensel-Börner i H. Sattler porównują kompatybilne z impulsem zakupu aukcje Vickrey¹⁴ z innymi metodami. Dochodzą do wniosku, że aukcje Vickrey są metodologicznie lepsze, ale wskazują także, że ich metodologiczna przewaga w praktyce nie prowadzi do celu. Metoda ta często nie jest bowiem w pełni rozumiana przez biorącego udział w badaniu, co może prowadzić do znacznego przekłamania wyników (S. Hensel-Börner, H. Sattler, 2001).

Poza tym na możliwość zastosowania tego instrumentu ujemnie oddziałuje nieprzystosowanie sektora usług finansowych do stosowania aukcji, a także gotowość uczestnika do wzięcia udziału w takiej aukcji.

Zasadniczo metoda ta umożliwi jedynie ocenę oferty jako całości. Nie może być przeprowadzony ani rozkład ceny na korzyści cenowe dla pojedynczego aspektu oferty, ani wskazanie zależności pomiędzy ceną a zawartością różnych ofert, ani rozróżnienie pomiędzy zwykłym oddziaływaniem cenowym a efektem sygnalizacji jakości przez cenę. Koszty i kompleksowość aukcji i loterii kompatybilnych z impulsem zakupu są oceniane jako średnie lub wysokie. Odradza się zatem realizację aukcji i loterii w sektorze usług finansowych w większości kategorii produktów.

Symulowane rynki testowe (eksperyment laboratoryjny)

W ramach badania symulowanych rynków testowych, zwanych także eksperymentami laboratoryjnymi, osobie pytanej wręcza się przy każdym pojedynczym teście określoną kwotę „wirtualnych pieniędzy”, które może wydać na dane produkty.

Wprawdzie badania symulowanych rynków testowych są proste i nie wymagają dużych nakładów finansowych, jednak możliwość ich zastosowania jest ograniczona do łatwych do przedstawienia produktów (najczęściej spośród szybko zbywalnych dóbr konsumenc-

kich). Podobnie jakość dostarczanych przez nie wyników jest w wielu przypadkach niezadowolająca. Wynik pomiaru zniekształcają podobne efekty jak przy ankietach. Z powodu tych ograniczeń np. C.N. Mohn odradza użytkowanie metody symulowanych rynków testowych (C.N. Mohn, 1995).

Kontrolowane rynki testowe

W przeciwieństwie do dotychczas omawianych metod ustalania ceny metody: „kontrolowane rynki testowe”, i „modelowanie danych historycznych” określają rzeczywistą, a nie deklarowaną gotowość do płacenia (ang.: *revealed preferences/stated preferences*)¹⁵.

Badania rynków testowych są zazwyczaj przeprowadzane w szerokim zakresie w branży produktów szybko zbywalnych. Przykładowo GfK z Hassloch w Niemczech skupia sieć kilku tysięcy gospodarstw domowych oraz detalistów i może przeprowadzać eksperymenty w warunkach rzeczywistych.

Jakość wyników dostarczanych przez tę metodę ocenia się bardzo wysoko. Niestety wiąże się ona zazwyczaj ze znaczną kompleksowością, dużym nakładem czasu i wysokimi kosztami. Przeprowadzane w klasycznej formie badania kontrolowanych rynków testowych nadają się do użycia tylko w wybranych branżach i tylko wtedy, kiedy na wydzielonym rynku testowym (w filii, geograficznym regionie lub w Internecie) wielkość obrotu badanych ofert jest wystarczająco wysoka, aby wyciągnąć z niej statystycznie ważne wnioski.

W segmencie klientów detalicznych usługodawców finansowych można z powodzeniem przeprowadzić specjalne testy na wybranych rynkach. Przykładowo można mierzyć elastyczność cenową poprzez eksperymentalne zmiany ceny oferty w wybranych filiach. Może też być wybrana losowo pewna liczba klientów, którym wysyła się pocztą ofertę badanego produktu. Można również przedstawić „ofertę testową” przypadkowo wybranym rozmówcom telefonicznym dzwoniącym do *call-center*. W wymienionych eksperymentach ceny mogą się zmieniać. Odpowiednia liczba reakcji umożliwi wysunięcie wniosków na temat elastyczności cenowej.

Modelowanie danych historycznych

Jeśli dane historyczne są dostępne, to można zastosować bezpośrednie dane o zakupach, przykładowo dane zeskanowane¹⁶ i panelowe. Metoda ta jest bardzo roz-

¹⁴ W aukcjach Vickrey wygrywa licytujący najwięcej, płaci jednak tylko za drugą co do wysokości ofertę aukcji. Kompatybilność z impulsem zakupu tej oferty może być wykazana. W odróżnieniu od nich klasyczne aukcje nie są kompatybilne. W. Vickrey: *Counter speculation, auctions and competitive sealed tenders*. „Journal of Finance”, Vol. 16/1961, s. 8-37).

¹⁵ Symulowane rynki testowe oznaczają testy laboratoryjne. Kontrolowane rynki testowe oznaczają prawdziwe testy rynku, np. są przeprowadzane w małej, wybranej części sieci dystrybucji.

¹⁶ Chodzi tu o zestawienie produktów zeskanowanych na kasie przy dokonaniu zakupu.

powszechniona na obszarze dóbr konsumenckich, gdzie rozległe banki danych umożliwiają szczegółową analizę (R.J. Brodie, P.J. Danaher, 2000; R. East, W. Hamilton, S.P. Kalafatis, 1997). Najczęściej jednak brakuje danych historycznych, w których ceny wykazują wystarczająco dużą zmienność (S. Hensel-Börner, H. Sattler (2001)). Dodatkowo metoda ta może być stosowana tylko na rynkach o wystarczająco wysokich obrotach badanych produktów, nie można więc jej wykorzystać w procesie ustalania ceny nowych produktów¹⁷.

Szczególnie w sektorze usług finansowych historyczne, nieeksperymentalne dane dotyczące ceny wykazują najczęściej za małą zmienność¹⁸, aby można było wnioskować o krzywej popytu bądź elastyczności cenowej. Z tych powodów, jak też ze względu na koszty zbierania danych i ich opracowania, oraz kompleksowość statystycznej analizy danych, metoda ta z reguły nie jest odpowiednia dla sektora usług finansowych.

Przydatność tych danych jest ponadto ograniczona przez przyjęcie założenia, że przeszłe zachowania klientów są identyczne z ich zachowaniami w przyszłości.

Podsumowanie

W zorientowanym na rynek podejściu do ustalenia ceny przez usługodawców finansowych można wykorzystać opisane powyżej metody. Przy wyborze metody należy wziąć pod uwagę następujące kwestie:

- Jeżeli w ramach badania należy przeprowadzić proste, opierające się na dwóch cechach analizy wza-

jemnego wpływu między wybranym (np. jakością lub silną marką), parametrem oferty a ceną, to prawdopodobnie optymalną metodą, pod względem jakości osiągniętych rezultatów i wymaganego nakładu, jest opracowana przez Johnsona i Olbertsa komputerowa „metoda stosu” (R.M. Johnson, K.A. Olberts, 1996).

- Jeżeli w ramach ustalania ceny trzeba wziąć pod uwagę więcej cech, należy sięgnąć przede wszystkim po dekompozycyjne i kompozycyjne metody wieloczynnikowe. Spośród nich, jeżeli pozwalają na to czas i finanse, polecane są współczesne metody dekompozycyjne oparte na DCA. Alternatywą dla metody DCA są też często proste metody kompozycyjne, choć wiąże się one z możliwą do przyjęcia niewielką utratą jakości.

- Metody bazujące na DCA można także wykorzystać do określenia elastyczności cenowej w ramach modeli z wieloma cechami oferty. Dzięki swej dużej elastyczności DCA nadają się szczególnie do analizy porównawczej różnych strategii łączenia produktów w pakiety.

- Jeżeli zamierza się zbadać tylko elastyczność cenową lub określić tylko krzywą popytu, to mamy dodatkowo do wyboru kontrolowane rynki testowe.

- Zaleca się stosowanie aukcji i loterii tylko w wybranych, dających się limitować kategoriach produktów.

- W zasadzie nie poleca się stosowania takich metod, jak symulowane rynki testowe, modelowanie danych historycznych oraz – w większości wypadków – ankiet.

W artykule wykazano, że również w sektorze usług finansowych do ustalenia zorientowanej na rynek ceny można zastosować wypróbowane w praktyce metody, wychodzące poza klasyczny rachunek tzw. marży na pokrycie. Ze względu na zmieniającą się sytuację na rynku oraz zwiększone wymagania co do określenia pozycji rynkowej i rentowności konieczne staje się wykorzystanie bazującego na cenie potencjału zysku, a także użycie opisanych tutaj metod.

¹⁷ Patrz C.N. Mohn: *Pricing research for decision making*, „Marketing Research”, Vol. 7, No. 1/1995, s. 11-19 w celu poznania przykładów użycia i dokładnego opisu tej metody.

¹⁸ Tutaj oznacza to np. zmienność cen pomiędzy jednostkami dystrybucji w określonym czasie, a nie zmienność czasową, która bez wątpienia jest bardzo wysoka.

Bibliografia

1. C. Hahn: *Conjoint- und Discrete Choice-Analyse als Verfahren zur Abbildung von Präferenzstrukturen und Produktauswahlentscheidungen; Ein theoretischer und computergestützter empirischer Vergleich*. Münster 1997 Lit Verlag.
2. M. Iwanicz-Drozdowska: *Metody oceny działalności banku*. Warszawa 1999 Poltext.
3. H. Schierenbeck: *Ertragsorientiertes Bankmanagement*. 2001
4. E. Aust: *Simultane Conjoint-Analyse, Benefitsegmentierung, Produktlinien- und Preisgestaltung*. 1996.
5. Postbank (Niemcy): *Postbank – Leistung ohne Umwege (das Dax (r) Sparbuch)*, <http://www.postbank.de> na dzień: 1.12.2003
6. C. Blamires: *Trade-off pricing research*. „Journal of the Market Research Society”, Vol. 29, No. 2/1987, s. 133-152.
7. R.J. Brodie, P.J. Danaher: *Understanding the characteristics of price elasticities for frequently purchased packaged goods*. „Journal of Marketing Management” Vol. 16/2000, s. 917-936.
8. L.M. Capella, P.K. Tat, W. Tung: *Service pricing: a multi-step synthetic approach*. „The Journal of Services Marketing” Vol. 11, No. 1/1997, s. 53-65.
9. T. -y. Chen: *Critical success factors for various strategies in the banking industry*. „International Journal of Bank Marketing” Vol. 17, No. 2/1999, s. 83-91.

10. K.S. Daveys, E.T. Louviere: *An empirical comparison of ratings- based and choice based conjoint models*. „Journal of Marketing Research” Vol. 29, No. August/1992, s. 368-379.
11. J. Devlin, C. Ennew: *Understanding competitive advantage in retail financial services*. „International Journal of Bank Marketing” Vol. 15, No. 3/1997, s. 73-82.
12. R. East, W. Hamilton, S.P. Kalafatis: *The measurement and utility of brand price elasticities*. „Journal of Marketing Management” Vol. 13/1997, s. 285-298.
13. R. Garland: *What influences customer profitability? Service-profit chain. Non-financial drivers of customer profitability in personal retail banking*. „Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing” Vol. 10, No. 3/2002, s. 233-248.
14. S.M. Goldberg, P.E. Green, M. Vijay: *A conjoint model for measuring self-and cross-price/demand relationship*. „Journal of Marketing Research”, Vol. 19, No. 3/1982, s. 334-342.
15. P.E. Green, V.R. Rao: *Conjoint measurement for quantifying judgmental data*. „Journal of Marketing Research” Vol. 8, No. August/1971, s. 355-363.
16. J.C. Groth: *The exclusive value principle – a concept for marketing*. „Journal of Product & Brand Management” Vol. 3, No. 3/1994, s. 8-18.
17. J.P. Guiltinan: *The price bundling of service pricing: an extended cost-oriented approach*. „Journal of Marketing” Vol. 51, No. April/1987, s. 74-85.
18. K. Jedidi, Z.J. Zhang: *Augmenting conjoint analysis to estimate consumer reservation price*. „Management Science” Vol. 48, No. 10/2002, s. 1350-1369.
19. F. Jones, D.: *A survey technique to measure demand under various pricing strategies*. „Journal of Marketing” Vol. 39/1975, s. 75-77.
20. S. Kalish, P. Nelson: *A comparison of ranking, rating and reservation price measurement in conjoint analysis*. „Marketing Letters” Vol. 2, No. 4/1991, s. 327-335.
21. J.J. Louviere, G. Woodworth: *Design and analysis of simulated consumer choice or allocation experiments: an approach based on aggregate data*. „Journal of Marketing Research” Vol. 26/1983, s. 456-462.
22. C.N. Mohn: *Pricing research for decision making*, „Marketing Research” Vol. 7, No. 1/1995, s. 11-19.
23. A. Rezmer: *Auktion für Festgelt in Internet*. „Handelsblatt” 03. Juni 2004.
24. B. Rolfes, M. Rehker: *Wprowadzanie metody odsetek rynkowych*. „Bank” nr 02/2001, s. 48-53.
25. H.R. Varian: *Mikroekonomia*. Warszawa 2002 Wydawnictwa Naukowe PWN.
26. W. Vickrey: *Counter speculation, auctions and competitive sealed tenders*, „Journal of Finance” Vol. 16/1961, s. 8-37.
27. K. Wertenbroch, B. Skiera: *Measuring consumer willingness to pay at the point of purchase*, „Journal of Marketing Research” Vol. 39/2002, s. 228-241.
28. R.M. Worcester: *Managing the image of your bank: the glue that binds*, „International Journal of Bank Marketing” Vol. 15, No. 5/1997, s. 146-152.
29. Z. Zawadzka: *Zagrożenia i szanse dla banków na początku XXI wieku*, „Bank i Kredyt” nr 10/2002, s. 4-17.
30. S. Hensel-Börner, H. Sattler: *Ein empirischer Validitätsvergleich zwischen der Customised Computerized Conjoint Analysis (CCC), der Adaptive Conjoint Analysis (ACA) und Self-Explicated-Verfahren*. Hamburg 2001.
31. H. Sattler, A. Hartmann: *Commercial use of conjoint analysis in Germany, Austria and Switzerland*, University of Hamburg 2002.
32. E. Ijskes: *Funds transfer pricing in banking: the cashflow and capital congruent market opportunity in the Marktzinsmethode*, Amsterdam Vrije Universiteit, Faculty of Economics, Business Administration and Econometrics 1995.
33. R.M. Johnson, K.A. Olberts: *Using conjoint analysis in pricing studies: is one price variable enough?* 1996.
34. Bank Pekao SA: *Annual Report 2001*, Warszawa Bank Pekao SA 2002.
35. J. Pinnell: *Multistage conjoint method to measure price sensitivity* IntelliQuest, Inc. 1994.
36. P. Wetenhall, P. Morel, C. Rutstein: *The untapped power of pricing*. The Boston Consulting Group 2002.