

**Wykład**

# **Relacje firmy z klientami**

# Podejście do obsługi klientów

## Client Centricity as strategic way to innovate around client needs



- Needs-based customer segmentation
- Example: Entrepreneurs as key segment

- Targeted offering, e.g., around succession planning
- Dedicated Entrepreneur Desks

- Comprehensive advice in five structured steps
- Boost in client satisfaction
- Increased profitability

- Client Profit and Loss including Economic Profit
- Identification and development of focus clients (sales cycle)

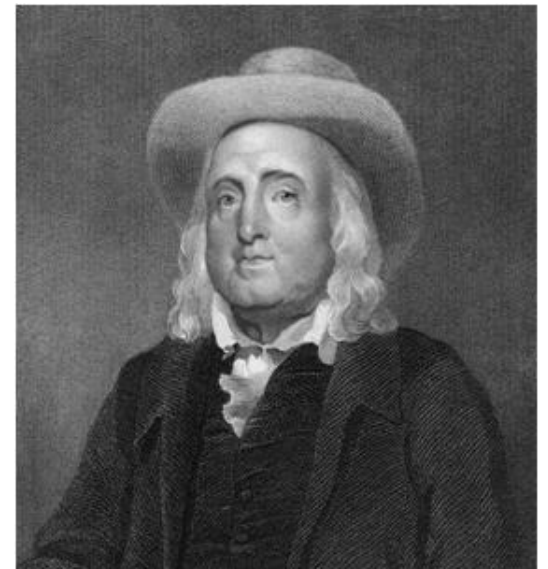
- Basis and new insights for growth drivers
- Clients' needs met holistically through high-quality advice and service

# Homo oeconomicus

Pogoń za własnym interesem, jako cecha charakterystyczna dla każdego człowieka, jako jedyna motywacja ludzkiego działania.

„Natura poddała człowieka władzy dwóch przemożnych panów: przykrości i przyjemności. Oni to zarówno wskazują nam, co powinniśmy robić, jak i decydują o tym, co robimy”.

*Jeremy Bentham (1748-1832)*



# Racjonalność

Być racjonalnym, znaczy tyle, co **maksymalizować swoją użyteczność** przy określonym i ograniczonym dostępie do dóbr (czy zasobów).



# Użyteczność klienta

$$Uc = Bc - Cc$$

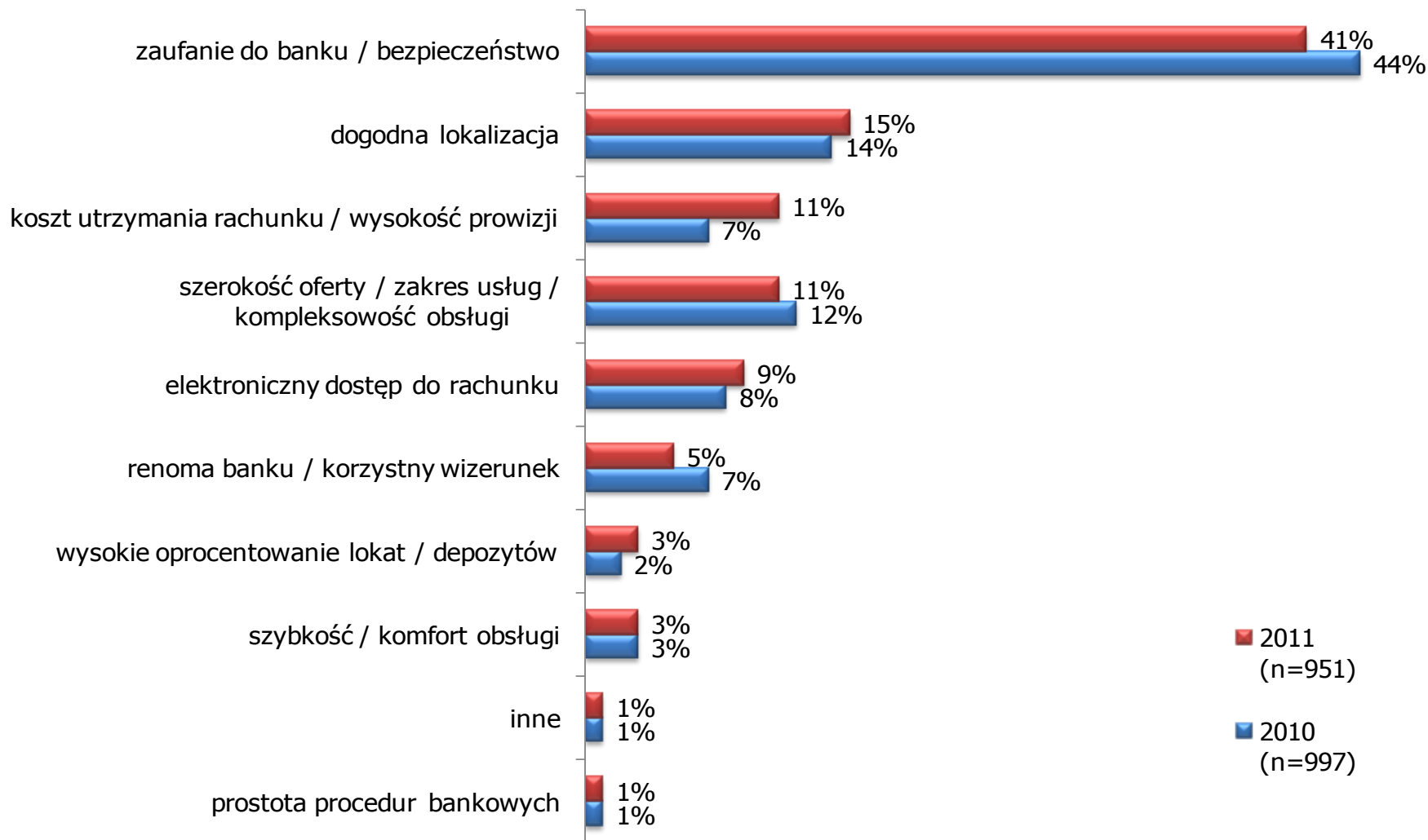
gdzie:

$Uc$  – użyteczność / *utility*/, jaką czerpie klient z relacji z bankiem

$Bc$  – korzyści / *benefits*/ klienta z tytułu relacji z bankiem

$Cc$  – koszty / *cost*/ relacji z bankiem

# Kryteria wyboru banku przez osoby o wysokich dochodach (wskazania na 1. miejscu)



Źródło: QUALIFACT, Affluent segment, 2011.

# Użyteczność banku

$$Ub = Bb - Cb$$

gdzie

$Ub$  - użyteczność jaką czerpie bank z relacji z klientem

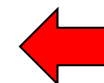
$Bb$  – korzyści banku z relacji z klientem

$Cb$  - koszty relacji z klientem

# Rachunek zysków i strat PKOBP (w mln PLN)

	2013
Przychody z tytułu odsetek	10 487,3
Koszty z tytułu odsetek	(3 906,8)
<b>Wynik z tytułu odsetek</b>	<b>6 580,5</b>
Przychody z tytułu prowizji i opłat	3 650,8
Koszty z tytułu prowizji i opłat	(995,3)
<b>Wynik z tytułu prowizji i opłat</b>	<b>2 655,5</b>
Przychody z tytułu dywidend	96,0
Wynik na instrumentach finansowych wycenianych do wartości godziwej	54,4
Wynik na inwestycyjnych papierach wartościowych	66,9
Wynik z pozycji wymiany	237,6
Pozostałe przychody i koszty operacyjne netto	577,3
Wynik z tytułu odpisów aktualizujących z tytułu utraty wartości i rezerw	(2 087,6)
Ogólne koszty administracyjne	(4 220,8)
<b>Wynik z działalności operacyjnej</b>	<b>3 959,8</b>
<b>Zysk (strata) brutto</b>	<b>3 959,8</b>
Podatek dochodowy	(726,1)
<b>Zysk (strata) netto</b>	<b>3 233,8</b>

Źródło: PKOBP.





# Optimum układu

$$U_c = U_b$$

W warunkach optimum układ pozostaje w równowadze i żadna ze stron nie ma powodu do zerwania czy modyfikacji relacji

# Poziom użyteczności usług a sytuacja i wyniki banku

<b>Wysoka użyteczność (zadowolenie klientów)</b>	<b>Niska użyteczność (niezadowolenie klientów)</b>
Stabilna baza klientów	Niestabilna baza klientów
Niskie wskaźniki rezygnacji	Wyższe wskaźniki rezygnacji
Relatywnie niskie koszty pozyskiwania klientów	Relatywnie wysokie koszty pozyskiwania klientów (konieczność uzupełniania bazy klientów)
Mniejsza elastyczność cenowa klientów	Większa elastyczność cenowa klientów
Ograniczenie asymetrii informacji, niepewności i ryzyka błędnych decyzji	Wysoki poziom asymetrii informacji, duża niepewność i ryzyko błędnych decyzji
Łatwiejsza i tańsza sprzedaż krzyżowa (cross-selling) produktów finansowych	Trudniejsza i droższa sprzedaż krzyżowa (cross-selling) produktów finansowych

## Poziom użyteczności usług a sytuacja i wyniki banku c.d.

<b>Wysoka użyteczność (zadowolenie klientów)</b>	<b>Niska użyteczność (niezadowolenie klientów)</b>
Wyższa dochodowość relacji z poszczególnymi klientami	Niższa dochodowość relacji z poszczególnymi klientami
Stosunkowo pewny i stabilny strumień przepływów pieniężnych	Niepewny i niestabilny strumień przepływów pieniężnych
Pozytywne publicity, przyciąganie nowych klientów	Negatywne publicity, odciąganie starych klientów
Mniejsze koszty reklamacji	Większe koszty reklamacji
Poprawa wizerunku banku	Pogorszenie się wizerunku banku

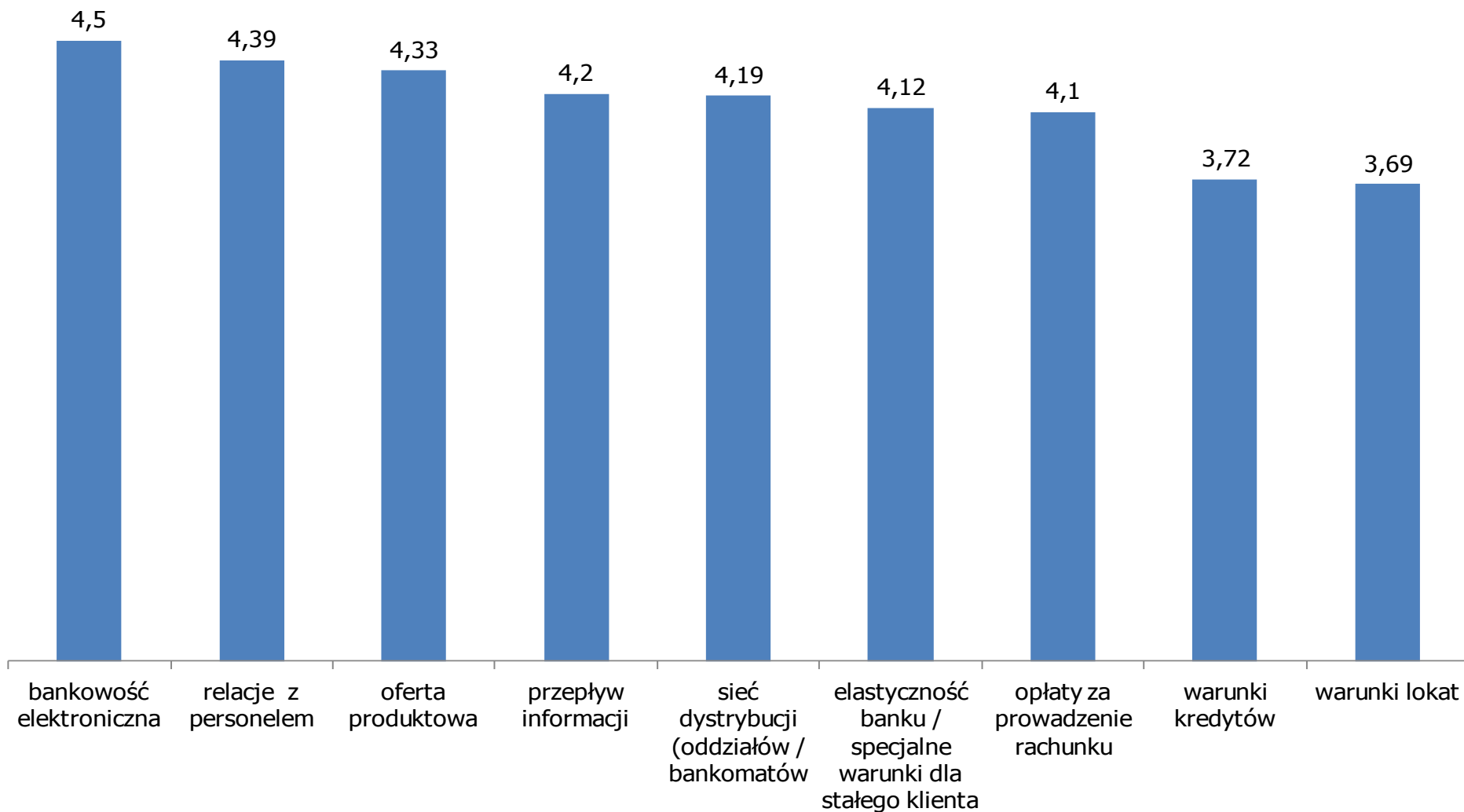


# Ogólna ocena 7 aspektów jakości obsługi kredytowej (segment MSP, 2014)

Elementy jakości obsługi	Średnia ocena (w pkt.)			
	Ogółem MSP n=259	Firmy mikro n=99	Firmy małe n=86	Firmy średnie n=73
procedury kredytowe (łatwość przygotowania dokumentacji kredytowej)	4,21	4,21	4,16	4,26
szybkość załatwienia wniosku kredytowego / uzyskania środków	4,23	4,23	4,20	4,27
kompetencje personelu	4,46	4,44	4,47	4,49
pomoc personelu banku przy wypełnianiu wniosku	4,40	4,43	4,41	4,34
indywidualne podejście do klienta / elastyczność	4,24	4,25	4,13	4,36
wymogi dotyczące zabezpieczeń	4,17	4,19	4,14	4,19
ilość dokumentów koniecznych do przedstawienia	4,00	3,98	4,00	4,04
<b>Średnia ocena (średnia z 7 ocen)</b>	<b>4,25</b>	<b>4,25</b>	<b>4,21</b>	<b>4,28</b>

Źródło: QUALIFACT, Finanse MSP, 2014.

# Poziom zadowolenia z różnych aspektów współpracy z bankiem podstawowym, 2015



Źródło: QUALIFACT, Finanse MSP, 2015.

# Przyczyny niepełnej satysfakcji z usług bankowych (segment MSP, 2002)

Wskaźnik satysfakcji	Przyczyny niepełnej satysfakcji (przykładowe wypowiedzi klientów)
50%	<i>brak indywidualnego podejścia do klienta, kolejki, nieuprzejmość pracowników</i>
50%	<i>zbyt wiele operacji np. przelewy - dzieje się jeszcze wolno, kolejki w oddziałach</i>
50%	<i>realizacja przelewów zbyt późna, nieterminowość przesyłania wyciągów</i>
50%	<i>duże kolejki, niedouczony personel, biurokracja, sztywne podejście, nieuprzejmość</i>
30%	<i>kolejki - do 1godz. trwa oczekiwanie na obsługę, zamknięty w soboty, jednakowe traktowanie klientów "z ulicy" i firm z dużą gotówką</i>
10%	<i>kolejki w banku, duże opłaty, aroganckie pracownice</i>
0%	<i>bardzo duże kolejki po fuzji, ogólny bałagan, długie oczekiwanie przy załatwianiu spraw</i>
0%	<i>brak indywidualnego podejścia do klienta, niemiła obsługa</i>

**Klienci**

Błędy

Strata  
czasu

Gorsze  
warunki  
cenowe

Braki  
ofertowe

Brak  
szacunku

Brak  
bezpieczeństwa

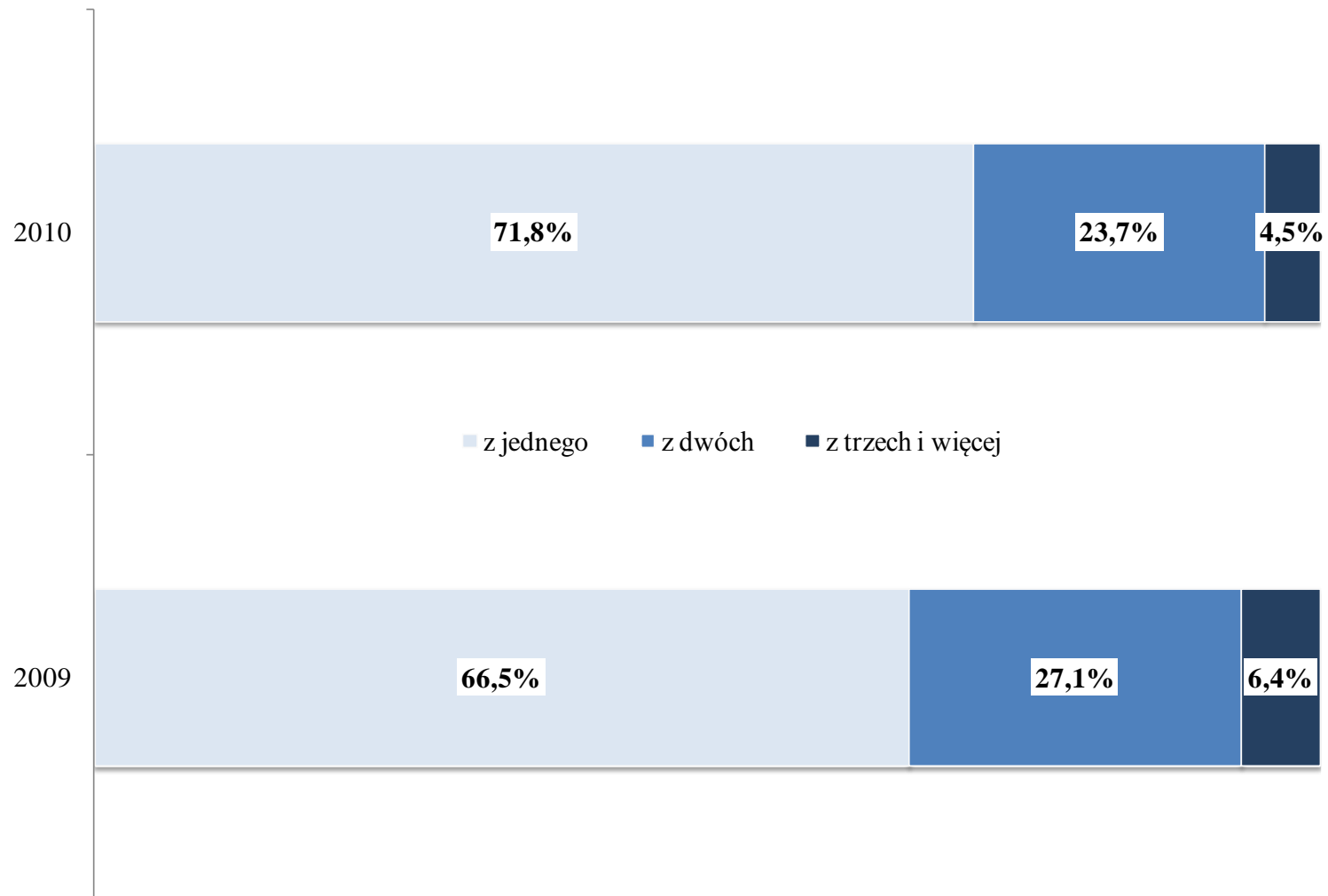
Brak  
informacji

Problemy  
techniczne

**Bank**

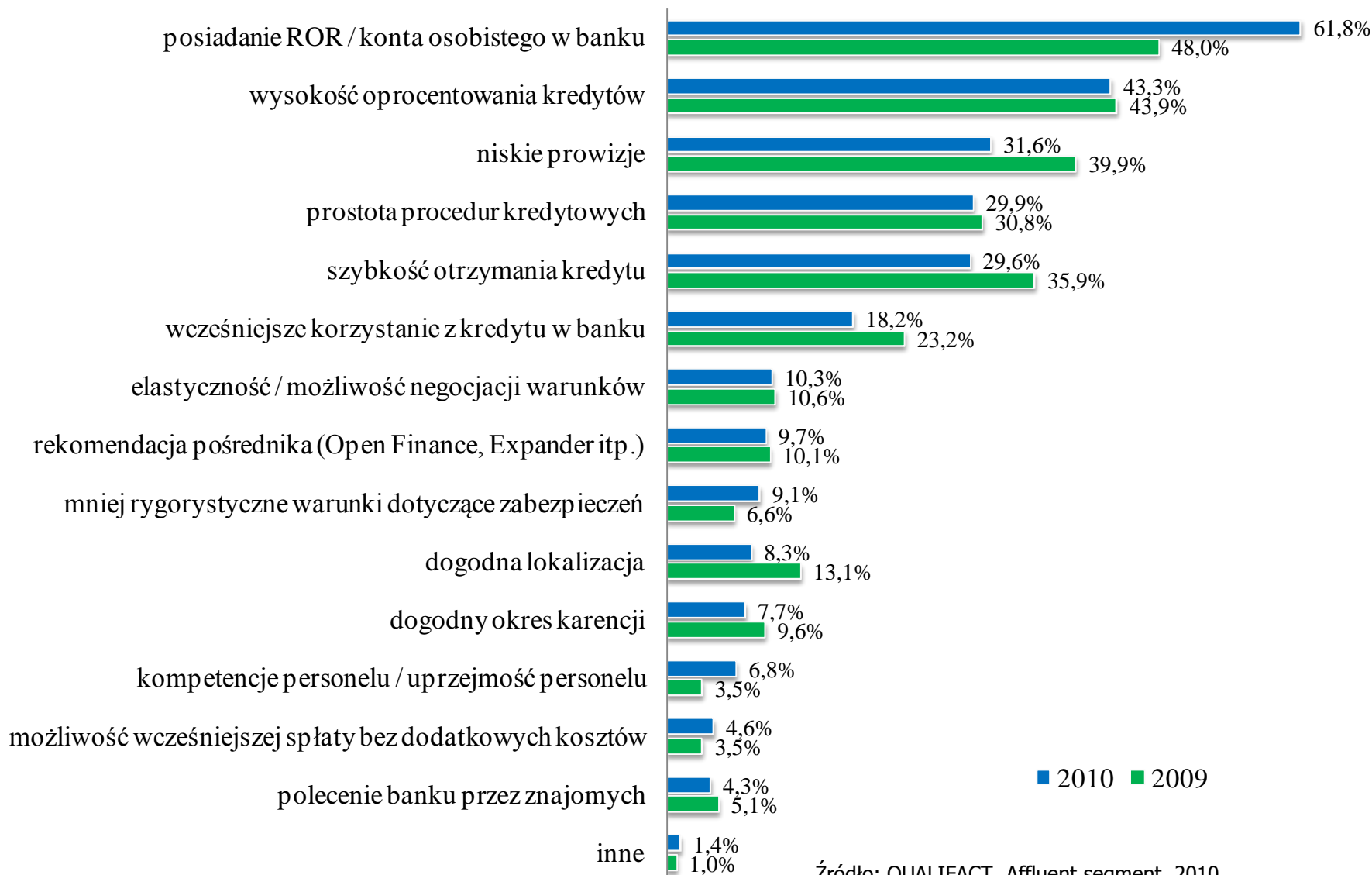


# Liczba wykorzystywanych banków



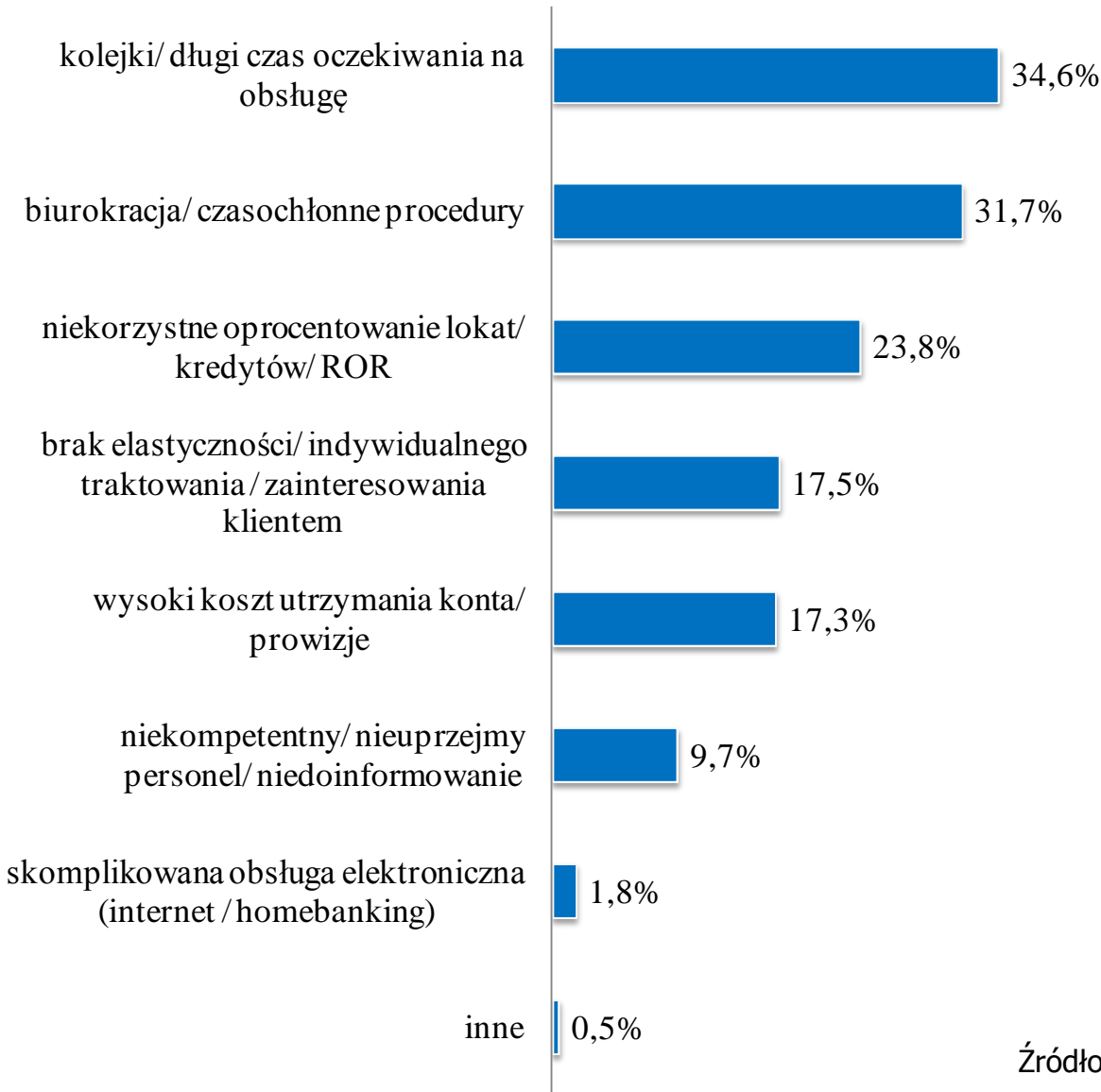
Źródło: QUALIFACT, Affluent segment, 2010.

# Kryteria wyboru banku do obsługi kredytowej (wskazania 3 najważniejszych czynników wyboru)



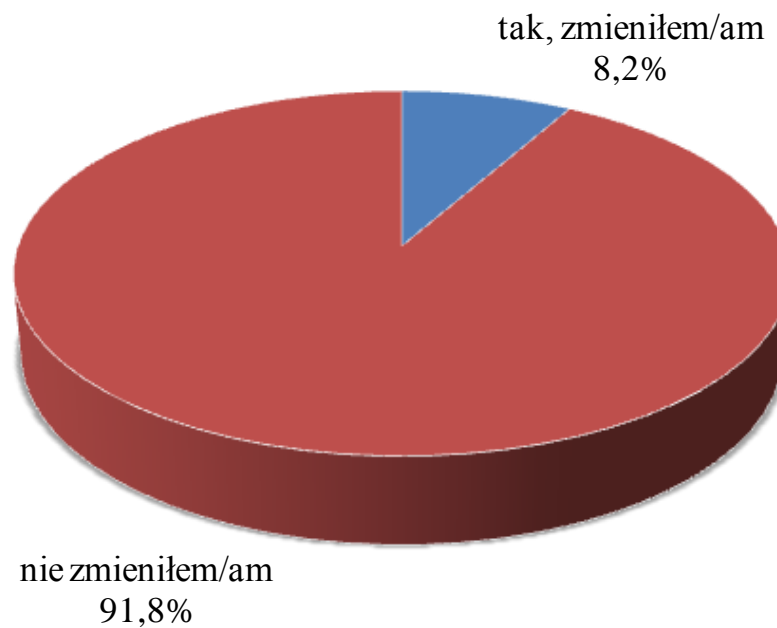
Źródło: QUALIFACT, Affluent segment, 2010.

# Przyczyny braku pełnego zadowolenia z usług banku podstawowego (n=382)

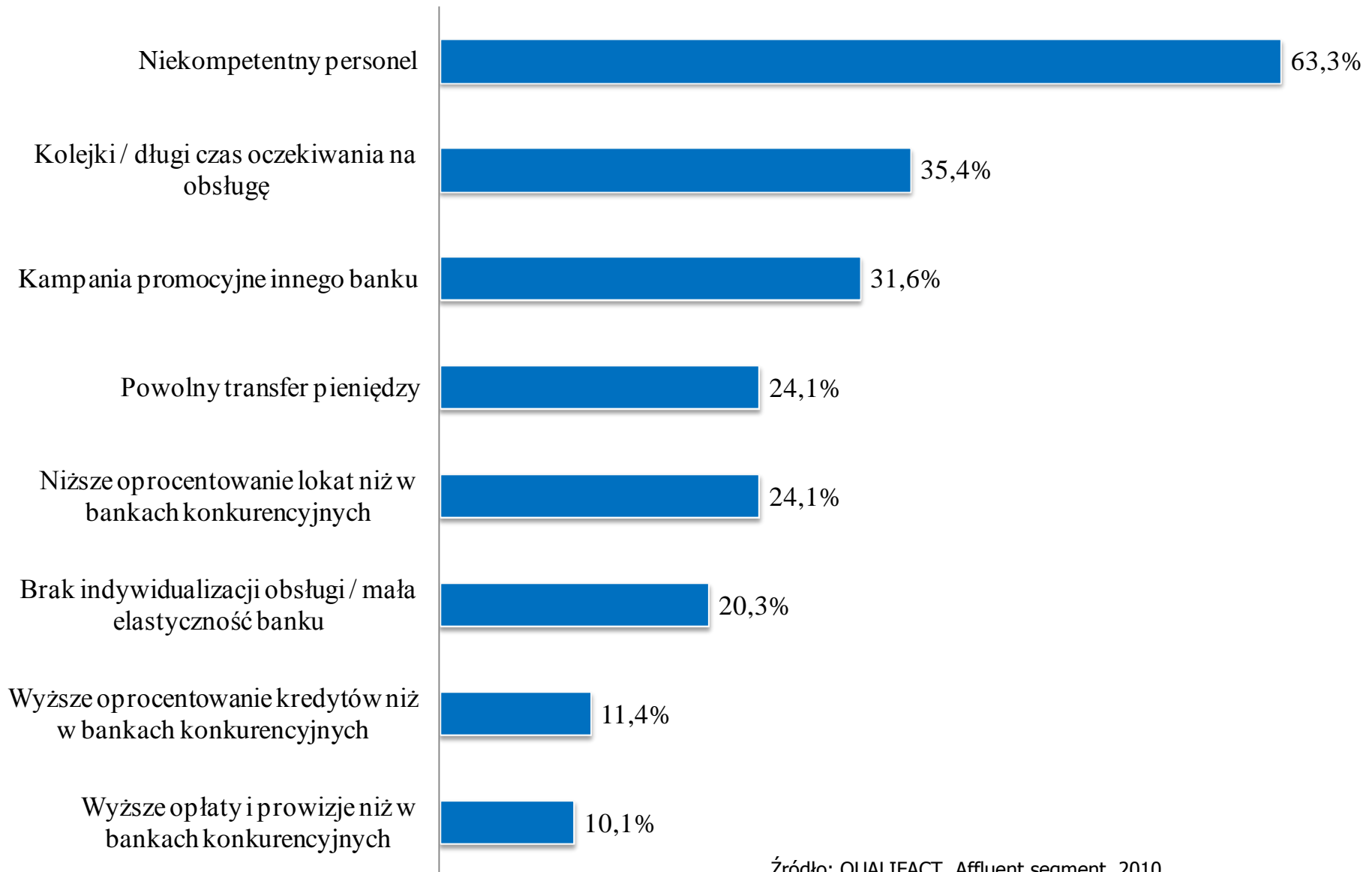


Średni wskaźnik satysfakcji (obliczony dla wszystkich banków) wyniósł 93%.

# Zmiana banku w ciągu ostatnich 3 lat (n=997)

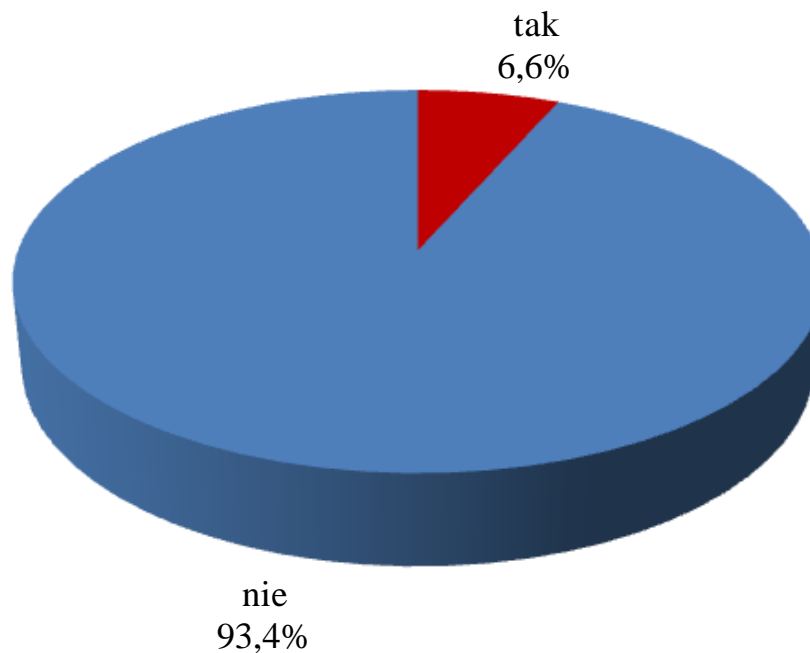


# Przyczyny rezygnacji z usług banku podstawowego (n=79)



Źródło: QUALIFACT, Affluent segment, 2010.

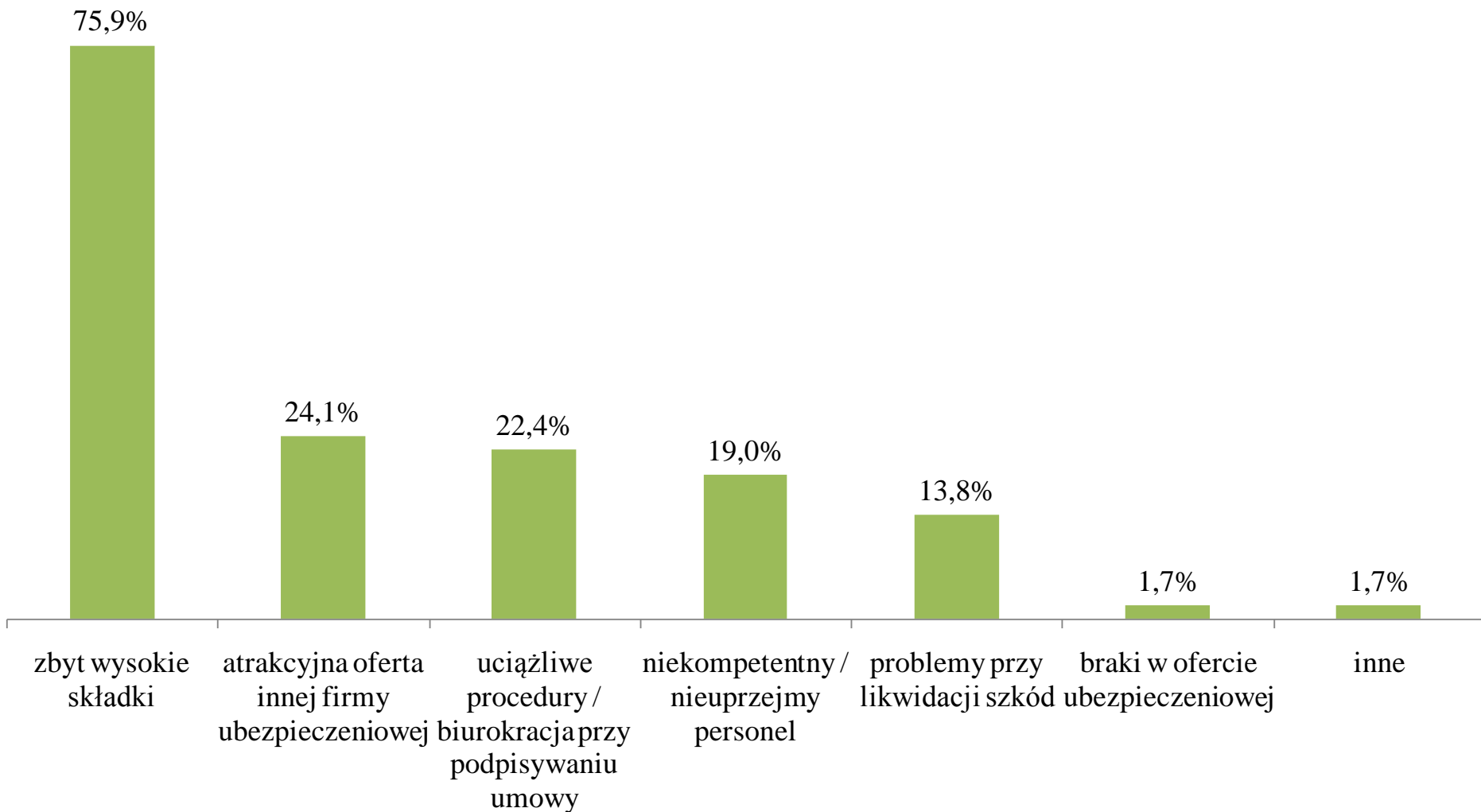
# Zmiana ubezpieczyciela w ciągu ostatnich 3 lat (affluent segment) - ubezpieczenia majątkowe 2008



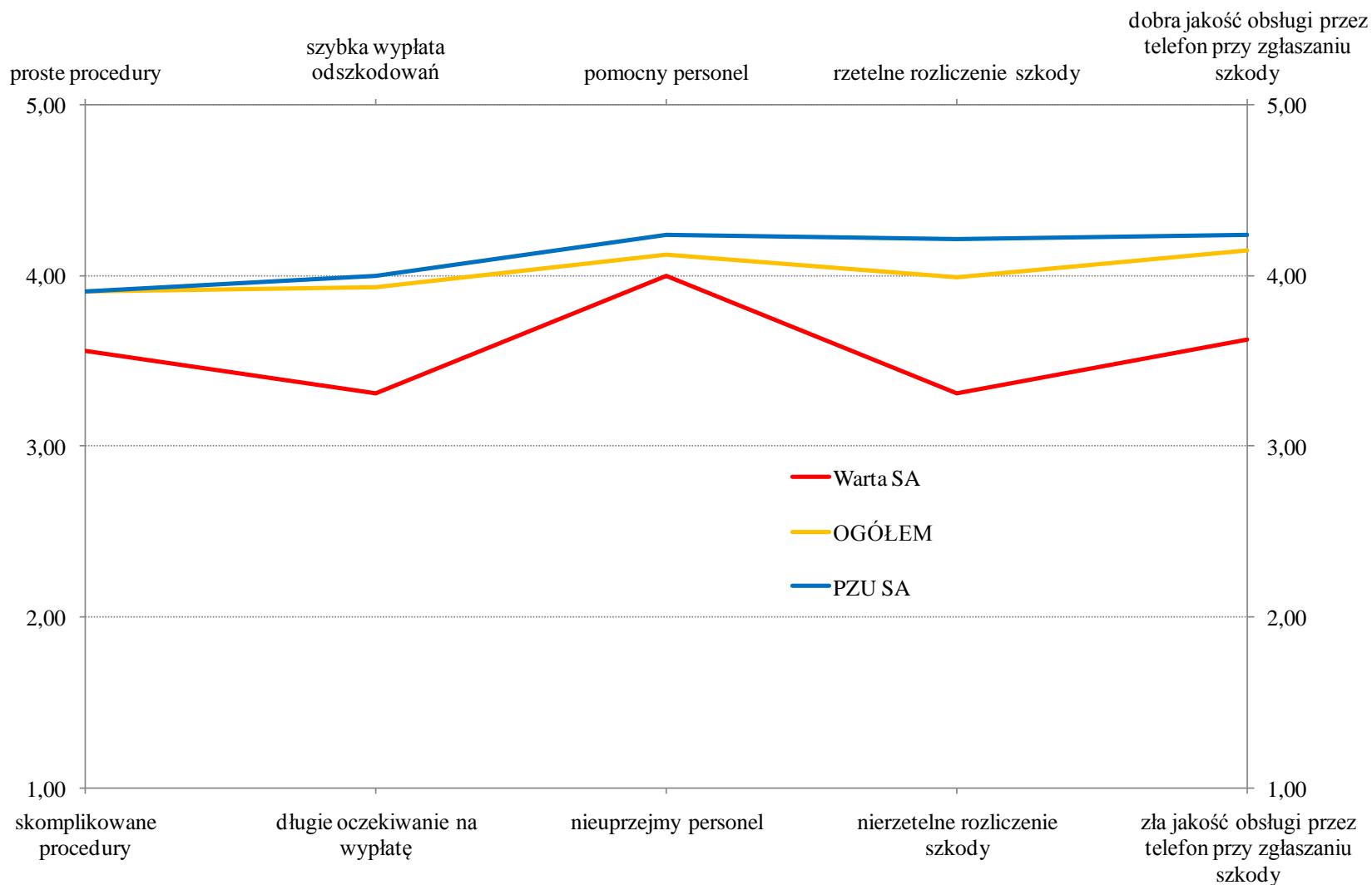
W 2010 r.  
wskaźnik  
rezygnacji  
(w ostatnich 3  
latach) wyniósł  
4,9%.

Najwięcej osób rezygnuje z usług PZU.

# Przyczyny zmiany ubezpieczyciela (affluent segment) - ubezpieczenia majątkowe 2008



# Ocena procesu likwidacji szkód majątkowych



Źródło: QUALIFACT, Affluent segment, 2010.

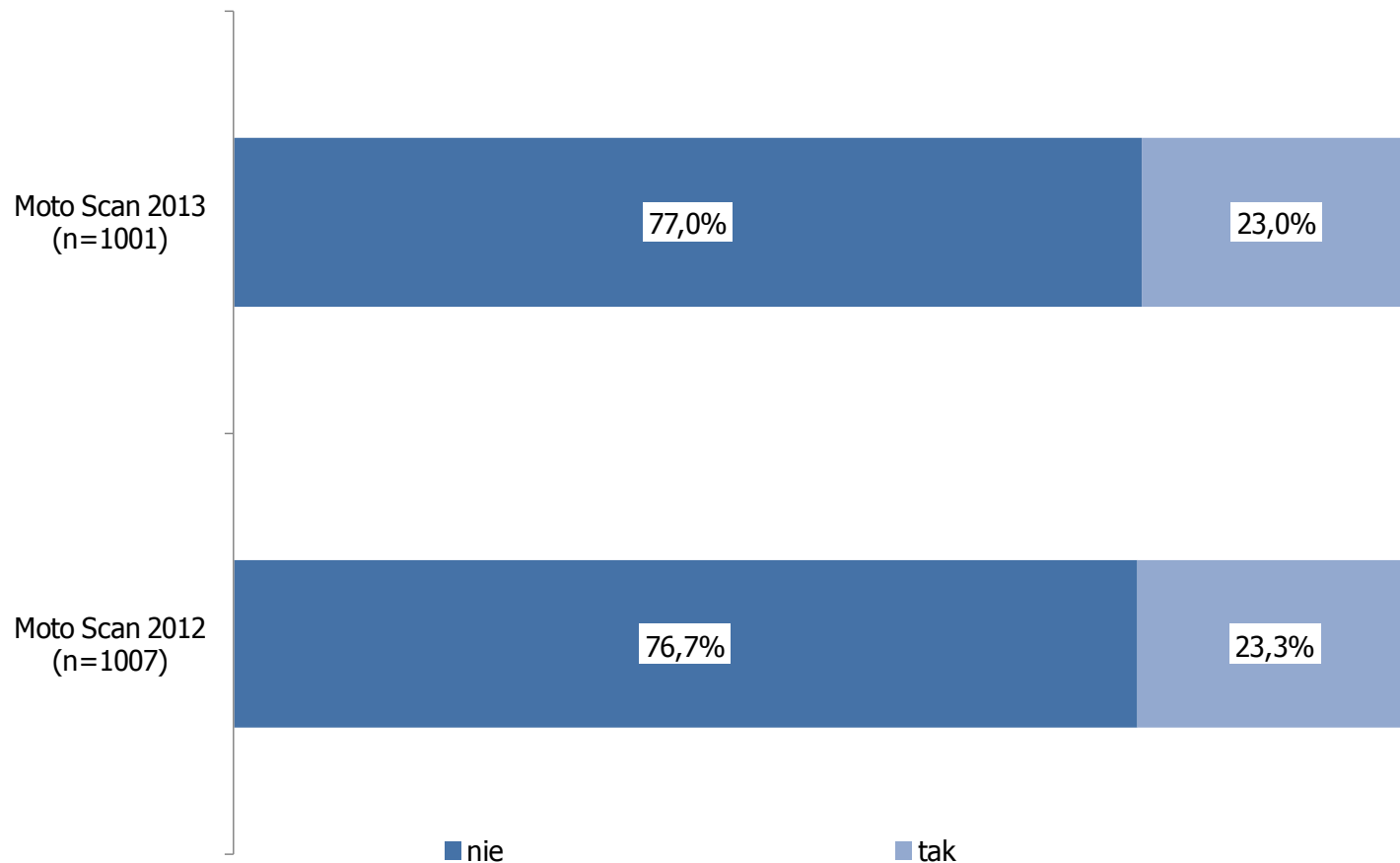


# Przyczyny braku pełnego zadowolenia z usług głównego ubezpieczyciela

## PZU

- czekam 2 tygodnie, aby mi ktoś wycenił szkodę
- firma mało dba o klientów, po zawarciu umowy klient traktowany jest jak intruz - trudny dostęp do informacji
- obsługa na poziomie wczesnego socjalizmu
- obsługa pamięta jeszcze dawną komunę
- to banda oszustów, jak płacić składki, to jest się dobrym klientem, jak oni mają płacić, to klient jest oszustem
- nierzetelne rozliczenie szkody
- zaniżanie wartości odszkodowania
- zaniżona wartość szkody, długie oczekiwanie na pieniądze
- zbyt długi termin oczekiwania na zwrot odszkodowania
- zwlekanie z wypłatą odszkodowania

# Zmiana ubezpieczyciela w ciągu ostatnich 5 lat - ubezpieczenia komunikacyjne



Źródło: QUALIFACT, Moto Scan, Rynek usług ubezpieczeniowych 2013.

# Powody zmiany ubezpieczyciela (w ciągu ostatnich 5 lat) - ubezpieczenia komunikacyjne

<b>Powody zmiany ubezpieczyciela</b>	<b>Liczba odpowiedzi</b>	<b>% odpowiedzi (n=230)</b>	<b>% próby (n=1001)</b>
bardziej atrakcyjna oferta cenowa innego ubezpieczyciela (niższe składki)	171	74,3%	17,1%
niezadowolenie z dotychczasowej obsługi	34	14,8%	3,4%
niesatysfakcjonująca likwidacja szkody i wysokość odszkodowania	7	3,0%	0,7%
zmiana samochodu - zakup z ubezpieczeniem w pakiecie	20	8,7%	2,0%
oferta promocyjna u innego ubezpieczyciela (np. prezent) [nie niższa składka]	5	2,2%	0,5%

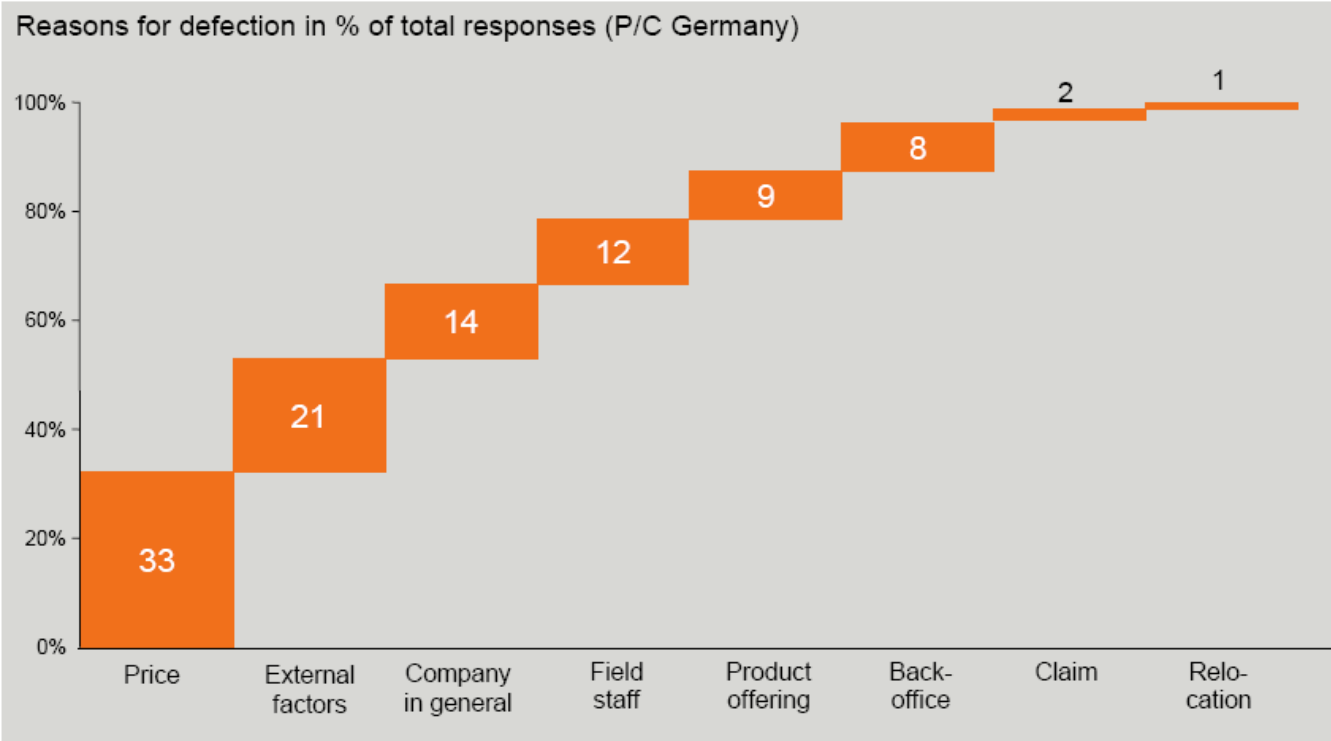
Źródło: QUALIFACT, Moto Scan, Rynek usług ubezpieczeniowych 2013.

Z badań przeprowadzonych przez Allianz wynika, że **z powodu zbyt wysokich cen zmienia firmę 33% klientów**. Pozostałe przyczyny rezygnacji, to: czynniki zewnętrzne (21%), czynniki tkwiące w firmie (14%), niezadowolenie z agentów (12%), niezadowolenie z produktów (9%), zła obsługa biurowa (8%).

I. The Customer Focus promise



The opportunity: only 33% of defectors leave because of price



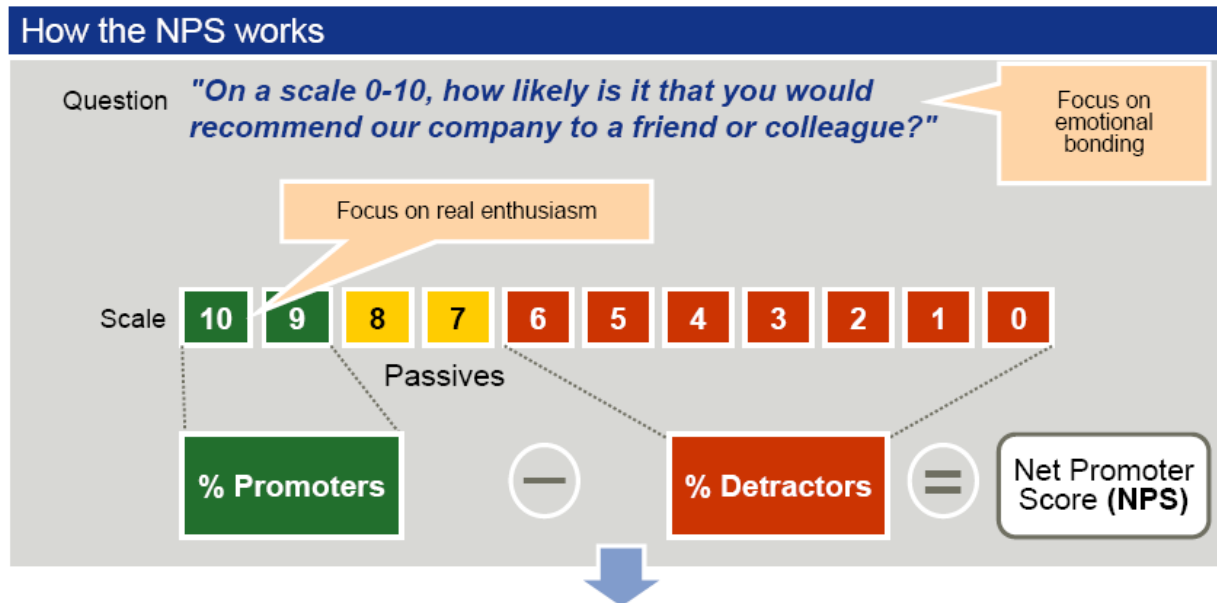
Source: Allianz 2005

W Allianz opracowano system identyfikacji klientów lojalnych zwanych „zwolennikami” (*promoters*) i klientów mniej związanych z firmą, zwanych „krytykami” (*detractors*). Identyfikacja następuje przy pomocy skali od 0 do 10, w której mierzona jest skłonność klientów do rekomendacji. W ten sposób powstaje tzw. „indeks czystych zwolenników” (*Net Promotor Score*).

II. Measuring customer loyalty



Net Promoter<sup>®</sup> Score (NPS) is Allianz' key metric to measure and manage customer focus



NPS works because it requires putting personal reputation on the line

Note: Net Promoter<sup>®</sup> is a registered trademark of Bain & Company, Inc., Fred Reichheld and Satmetrix Systems, Inc.  
Source: Bain research, Frederick F. Reichheld's "The One Number You Need to Grow", HBR Dec 03

© Allianz AG 2006

# Odsetek „krytyków”, „neutralnych” i „zwolenników” wśród klientów największych firm ubezpieczeniowych

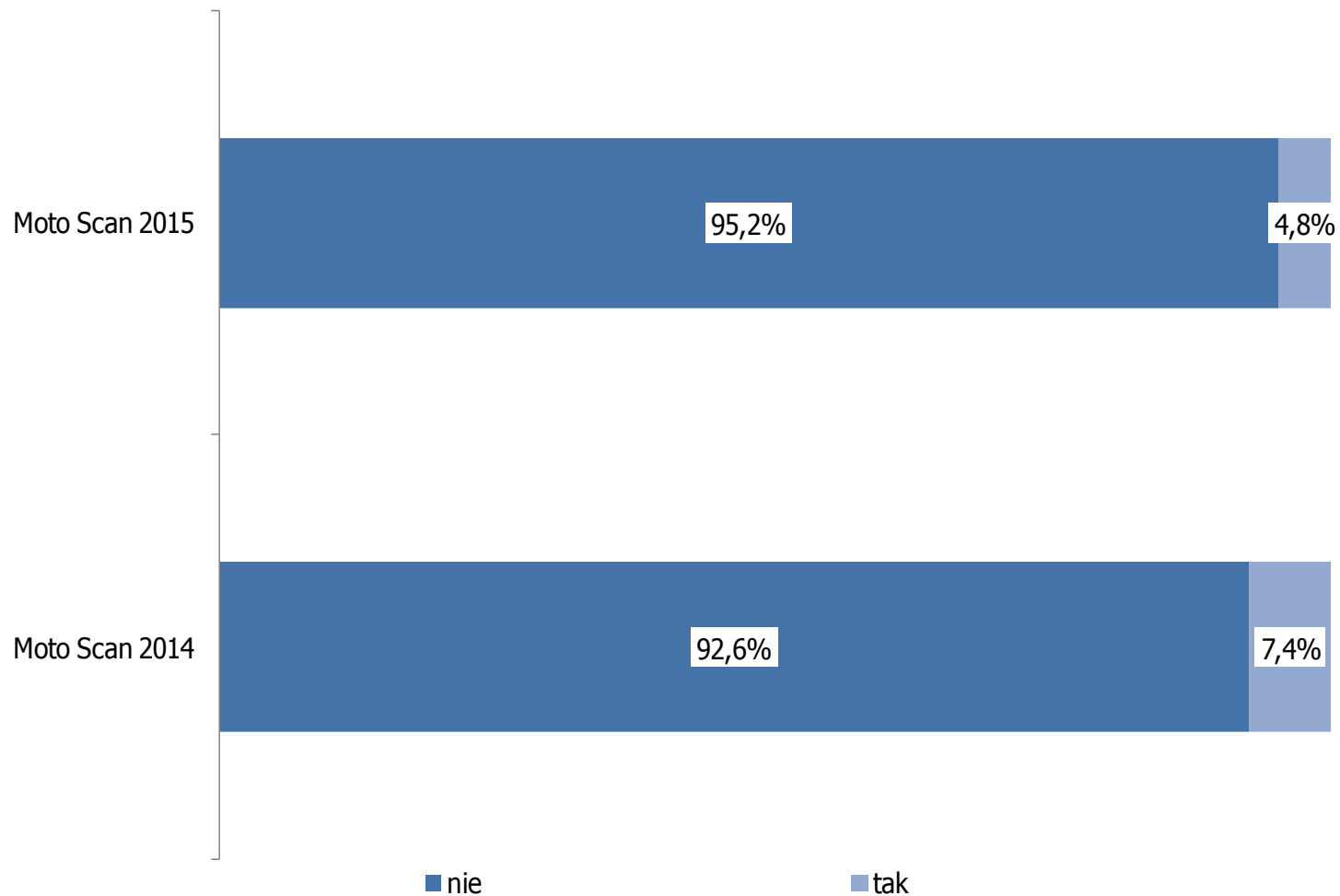
Firma ubezpieczeniowa	Krytycy 0 – 6 pkt.		Neutralni 7 – 8 pkt.		Zwolennicy 9 – 10 pkt.		Liczba oceniających
	L. odp.	%	L. odp.	%	L. odp.	%	
PZU SA	54	12%	106	24%	289	64%	449
Warta SA	21	18%	25	22%	70	60%	116
Ergo Hestia SA	14	21%	20	30%	33	49%	67
Aviva SA	7	13%	17	31%	31	56%	55
Allianz Polska SA	12	28%	11	26%	20	47%	43
AXA SA	4	13%	10	32%	17	55%	31
HDI Asekuracja SA	4	14%	4	14%	20	71%	28
Link4 SA	3	13%	5	22%	15	65%	23
Generali SA	6	29%	4	19%	11	52%	21
Liberty Direct SA	1	6%	6	33%	11	61%	18
Compensa SA	6	35%	3	18%	8	47%	17
Uniqą SA	2	12%	5	29%	10	59%	17
<b>OGÓŁEM (wszystkie firmy)</b>	<b>139</b>	<b>15%</b>	<b>228</b>	<b>25%</b>	<b>558</b>	<b>60%</b>	<b>925</b>

Źródło: QUALIFACT, Affluent segment, 2010.

# Skłonność do rekomendacji banku podstawowego

Bank	0 – 6 [Krytycy]		7 – 8 [Neutralni]		9 – 10 [Promotorzy]	
	L. odp.	% odp.	L. odp.	% odp.	L. odp.	% odp.
PKO BP SA	28	13,0%	60	27,8%	128	59,3%
Pekao SA	12	10,9%	24	21,8%	74	67,3%
ING Bank Śląski SA	6	7,1%	22	26,2%	56	66,7%
BZ WBK SA	8	9,8%	26	31,7%	48	58,5%
Bank Millennium SA	4	6,3%	11	17,5%	48	76,2%
mBank	5	8,2%	7	11,5%	49	80,3%
Lukas Bank SA	5	10,9%	11	23,9%	30	65,2%
Alior Bank SA	4	11,4%	7	20,0%	24	68,6%
Kredyt Bank SA	2	6,3%	6	18,8%	24	75,0%
MultiBank	8	25,0%	5	15,6%	19	59,4%
BGŻ SA	2	9,5%	5	23,8%	14	66,7%

# Zmiana marki oleju w ostatnich 3 latach



Źródło: QUALIFACT, Moto Scan, 2015.



# Przyczyny braku zmiany marki wykorzystywanego oleju silnikowego

<b>Przyczyny braku zmiany marki oleju</b>	<b>Liczba odpowiedzi</b>	<b>% respondentów, którzy nie zmieniają marki oleju (n=952)</b>	<b>% próby (n=1000)</b>
jestem zadowolony z obecnie użytkowanego oleju	580	60,9%	58,0%
jestem przyzwyczajony już do tej marki, nie lubię zmian	116	12,2%	11,6%
mam zaufanie do tej marki	95	10,0%	9,5%
jest to najlepszy olej na rynku	73	7,7%	7,3%
nie dostanę nic lepszego w tej klasie cenowej	47	4,9%	4,7%
zmiana oleju mogłaby źle wpłynąć na silnik	38	4,0%	3,8%
inny	3	0,3%	0,3%

# Lojalność wobec najpopularniejszych marek olejów silnikowych – grupy klientów (NPS)

Marka oleju	Krytycy /0 – 6 pkt./	Neutralni /7 – 8 pkt./	Promotorzy /9 – 10 pkt./
Mobil (n=194)	6,2%	28,4%	65,5%
Castrol (n=177)	1,7%	35,0%	63,3%
Lotos (n=145)	5,5%	41,4%	53,1%
Orlen Oil (n=61)	3,3%	41,0%	55,7%
Elf (n=39)	5,1%	35,9%	59,0%
Shell (n=35)	0,0%	22,9%	77,1%
Total (n=20)	4,0%	32,0%	64,0%
Opel GM (n=11)	18,2%	27,3%	54,5%
Selenia (n=10)	0%	70,0%	30,0%
<b>OGÓŁEM (wszystkie marki)</b>	<b>4,6%</b>	<b>19,4%</b>	<b>76,0%</b>

Źródło: QUALIFACT, Moto Scan, 2015.