

Wykład:

**Modele obsługi
klientów biznesowych**

Firmy o największej wartości giełdowej

Company	Country	Market value \$m	Sector	Turnover \$m	Net income \$m	Total assets \$m
Apple	US	724 773	Technology hardware & equipment	182 795	39 510	231 839
Exxon Mobil	US	356 549	Oil & gas producers	364 763	32 520	349 493
Berkshire Hathaway	US	356 511	Nonlife insurance		19 872	526 186
Google	US	345 849	Software & computer services	66 001	14 444	131 133
Microsoft	US	333 525	Software & computer services	86 833	22 074	172 384
PetroChina	China	329 715	Oil & gas producers	367 854	17 269	385 178
Wells Fargo	US	279 920	Banks		23 057	1 687 155
Johnson & Johnson	US	279 724	Pharmaceuticals & biotechnology	74 331	16 323	127 723
Industrial & Commercial Bank of China	China	275 389	Banks		44 441	3 316 892
Novartis	Switzerland	267 897	Pharmaceuticals & biotechnology	49 551	9 433	117 393
China Mobile	Hong Kong	267 252	Mobile telecommunications	103 977	17 714	205 592
Wal-Mart Stores	US	265 107	General retailers	485 651	16 363	203 706
General Electric	US	249 774	General industrials	148 589	15 212	645 808
Nestle	Switzerland	243 702	Food producers	92 165	14 543	132 186
Toyota Motor	Japan	238 925	Automobiles & parts	248 955	17 666	400 235

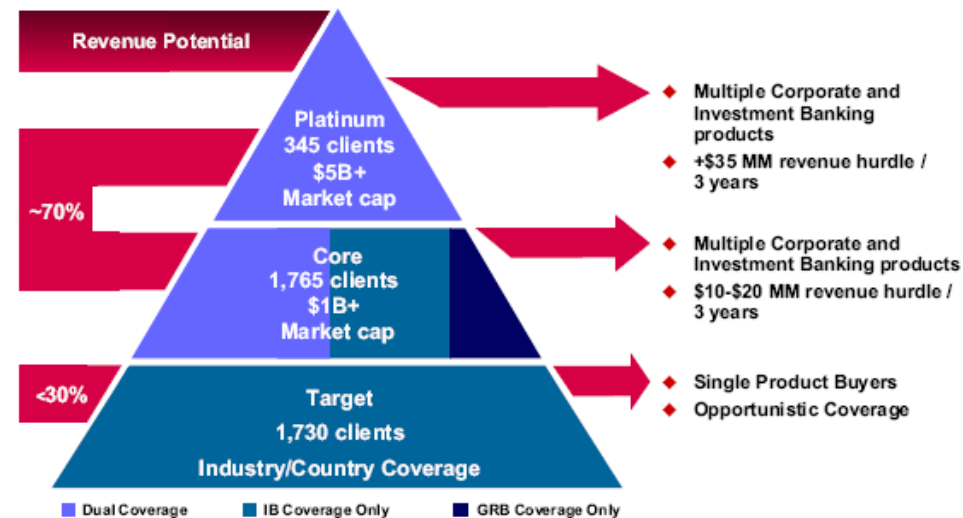
Źródło: FT500, 2015.

Segmentacja klientów korporacyjnych w Citigroup

Citigroup dzieli klientów korporacyjnych na 3 grupy:

1. korporacje międzynarodowe,
2. korporacje o zasięgu lokalnym
3. małe i średnie firmy.

Focus on the Largest Global, Regional and Local Clients



Korporacje z listy FT 500 ponoszące największe straty (31.03.2014)

Rank 2014	Company	Country	Sector	Market value (\$m)	Turnover (\$m)	Net income (\$m)
179	Unicredit	Italy	Banks	52 978	N/R	-19 183
328	Royal Bank of Scotland	UK	Banks	32 361	N/R	-14 315
130	GDF Suez	France	Gas, water & multiutilities	66 043	122 665	-12 760
391	Panasonic	Japan	Leisure goods	27 940	77 485	-8 003
128	Glencore Xstrata	UK	Mining	68 359	245 908	-7 822
171	Intesa Sanpaolo	Italy	Banks	55 228	N/R	-6 270
455	RWE	Germany	Gas, water & multiutilities	24 559	70 595	-3 787
412	ArcelorMittal	Netherlands	Industrial metals & mining	26 844	82 048	-2 687
283	Sprint	US	Mobile telecommunications	36 171	16 891	-1 860
89	Lloyds Banking Group	UK	Banks	88 823	N/R	-1 387
425	Nippon Steel & Sumitomo Metal	Japan	Industrial metals & mining	26 022	46 577	-1 322
290	Anglo American	UK	Mining	35 483	31 008	-1 016
259	Liberty Global	US	Media	39 024	14 474	-964
226	Valeant Pharmaceuticals Int.	Canada	Pharmaceuticals & biotechnology	44 126	5 770	-866
393	Nokia	Finland	Technology hardware & equipment	27 820	17 457	-845

Źródło: www.ft.com.

Problem pryncypała i agenta

Właściciele majątków przedsiębiorstw i zarządzający nimi to zupełnie inne osoby. Interesy obu grup zazwyczaj pozostają rozbieżne.

W przypadku własności majątkowej, charakterystyczne jest jej rozproszenie wśród wielu akcjonariuszy, którzy preferują delegowanie codziennego zarządzania wyspecjalizowanemu zespołowi. **Menedżerowie, którzy są wówczas zatrudniani, wynagradzani są za maksymalizację zysku akcjonariuszy.**

Relacja pomiędzy tymi dwoma podmiotami nie jest wolna od napięć, pochodzących z niedoskonałej korelacji pomiędzy zyskami generowanymi przez menedżera i jego wynagrodzeniem.

W niektórych przypadkach konstrukcja płac skłania menedżera do przeprowadzania ukrytych działań, które zwiększają jego własne zyski, a zmniejszają zyski akcjonariuszy. Grupa ta nie posiada potrzebnych informacji i mocy do kontrolowania działań delegata.

Zmiana wartości akcji Lehman Brothers w latach 1994-2008



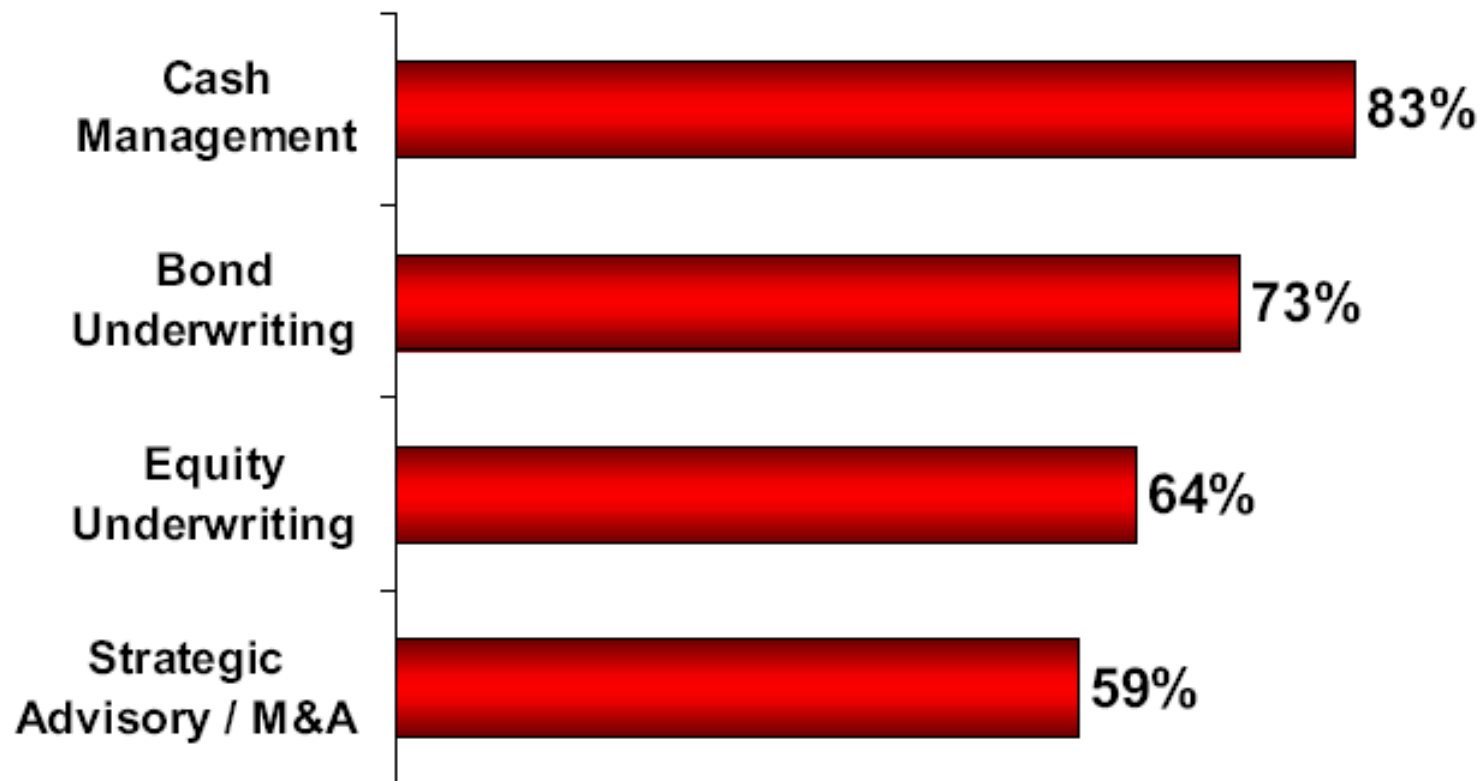
W lutym 2007 r. **wartość rynkowa Lehman Brothers wynosiła ok. 60 mld USD**; wartość aktywów wynosiła 691 mld USD.

15.09.2008 r. ogłoszono upadłość Lehman Brothers.

W wyniku kryzysu z 2008 r. **kapitalizacja rynkowa firm notowanych na światowych giełdach zmniejszyła się o 10 bln USD.**

Badania **Citigroup** pokazują, że klienci korporacyjni najchętniej dodatkowe usługi powierzają dostawcy produktów kredytowych

Share of companies that give priority to credit providers when awarding financial business



Znaczenie różnych elementów usług bankowych – opinie klientów korporacyjnych (Szwecja)

Oceniany element usług	Znaczenie danego elementu (odsetek ocen)		
	Bardzo ważny	Ważny	Nieważny
Wysoki poziom zaufania	81	17	2
Niskie koszty kredytu	66	19	15
Zdolności adaptacyjne / elastyczność	43	49	8
Bliskie kontakty z menedżerami banku	42	47	11
Szybkość podejmowania decyzji	36	49	15
Doradztwo i usługi dodatkowe	28	64	8

Znaczenie różnych elementów usług bankowych – opinie klientów korporacyjnych (Szwecja), c.d.

Oceniany element usług	Znaczenie danego elementu (odsetek ocen)		
	Bardzo ważny	Ważny	Nieważny
Bliskie kontakty z innymi pracownikami banku	23	62	15
Przyjacielskie kontakty osobiste	15	60	25
Wysoki poziom technologii	15	57	28
Wymagania dotyczące zabezpieczeń	15	47	38
Uprzejmy personel	11	42	47

HSBC Holdings plc
LON: HSBA - 24 lis, 17:05 GMT

735,42 GBX ↑ 3,62 (0,49%)



Wskaźnik	2016	2015	2014
Dochód netto (mln USD)	2 479	13 522	13 688

HSBC szczególną wagę przywiązuje do obsługi korporacji międzynarodowych. Bank znajduje się w czołówce rankingów produktowych w tym segmencie rynku i chce dalej wzmacniać pozycję CIBM (Corporate, Investment Banking and Markets).

W samej Wielkiej Brytanii stworzono sieć 22 **Corporate Banking Centres** nastawionych na obsługę średnich korporacji [o obrotach powyżej 25 mln funtów].

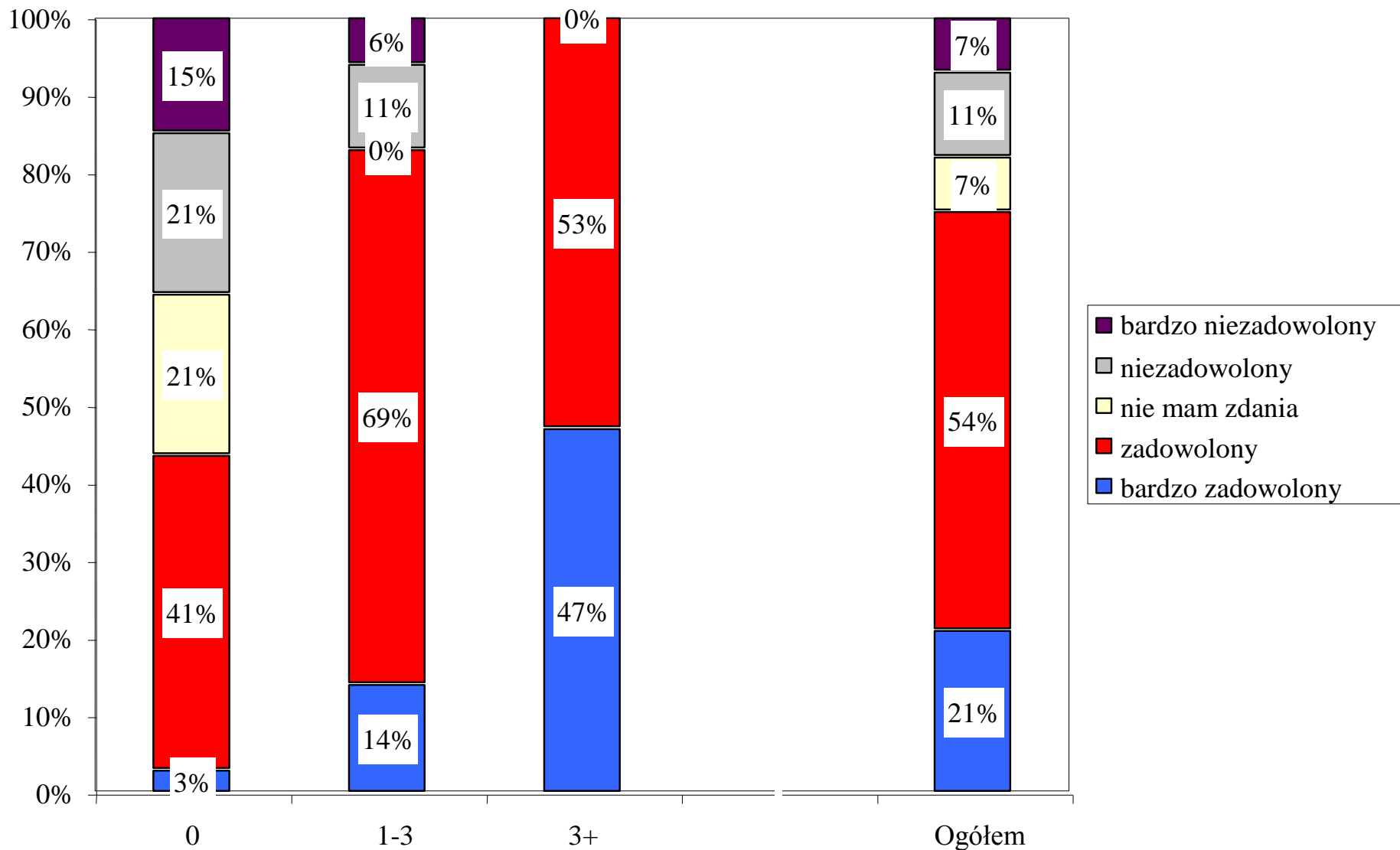
W centrach tych pracują obecnie najwyższej klasy specjaliści (**senior bankers**). Każde centrum kierowane jest przez regionalnego dyrektora ds. bankowości korporacyjnej, w którego gestii jest m.in. podejmowanie decyzji kredytowych (co znacznie przyspiesza procedury).

Zgodnie z nową polityką banku, **grupa menedżerów opiekujących się klientami ma być utrzymywana na swoich stanowiskach przez minimum 3 lata (tak, aby utrzymać ciągłość współpracy z kluczowymi klientami).**

Rola GRM w HSBC

Global Relationship Managers są odpowiedzialni za:

- rozwój bliskich relacji z pracownikami najwyższego szczebla w pionach finansowych obsługiwanych korporacji (Chief Financial Officer);
- dogłębne poznanie specyfiki środowiska biznesowego, w jakim działa klient (chodzi o specjalistyczną wiedzę branżową);
- przygotowywanie zindywidualizowanej oferty (szczególnie produktów kredytowych oraz innych służących finansowaniu rozwoju) mającej sprostać zarówno krótkookresowym, jak i długookresowym potrzebom klienta;
- nadzorowanie pracy tzw. Client Service Team zajmującego się bieżącą obsługą korporacji.



Poziom satysfakcji – komunikacja z Doradcą Klienta w zależności od częstotliwości kontaktu z Doradcą

Klienci negatywnie oceniający komunikację z Doradcą (cytaty)

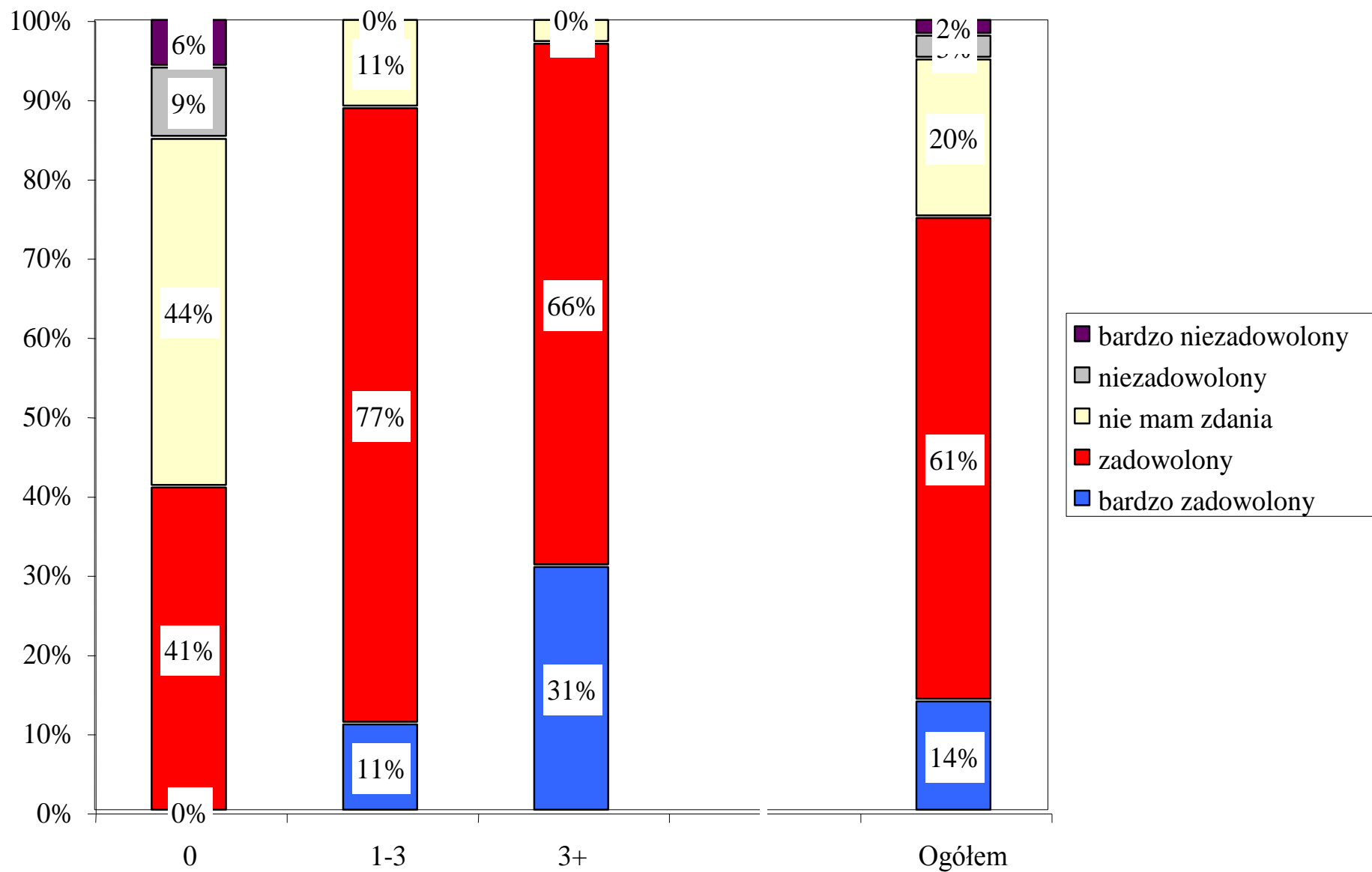
doradca jest mało komunikatywny, ogromnie zbiurokratyzowany i mało kompetentny, nieelastyczny

„sztywność” doradcy, kłopoty interpersonalne

pomimo pracy około 10 miesięcy na stanowisku głównego księgowego brak bezpośredniego kontaktu - w przeciwieństwie do innych banków, o ile jest to osoba, o której myślę - nie pamiętam, aby wykazywała własną inicjatywę kiedykolwiek

brak kontaktu doradcy z klientem (5x)

trudny kontakt i uzyskanie informacji, niska chęć pomocy i brak znajomości naszej branży



Poziom satysfakcji – znajomość produktów / oferty przez Doradcę Klienta w zależności od częstotliwości kontaktu

Najlepszy bank – reakcja na potrzeby klientów

wprowadza szybko wszystkie nowinki techniczne i produktowe

bank daje szybką odpowiedź, dostosowuje ofertę do warunków

bank wychodzi naprzeciw naszym potrzebom, oferuje produkty niestandardowe

próbuję docierać do wąskich segmentów rynkowych, definiuje potrzeby klientów i stara się reagować

natychmiastowe działanie na potrzeby zgłaszane przez gminę

bank uwzględnia potrzeby klientów np. uruchomił kasę w budynku urzędu

Życzenia odnośnie pracy departamentu bankowości korporacyjnej

lepsza, ściślejsza współpraca doradcy z firmą

na początek częste kontakty

chciałabym, aby pracownicy banku mieli więcej czasu dla klientów, aby można było łatwiej się dodzwonić do doradcy lub zostawić mu informację z prośbą o kontakt

ustalenie jednej osoby po stronie banku, która w całości prowadziłaby moją firmę i była dostępna pod telefonem

większy kontakt pracowników departamentu z klientem w zakresie nowych produktów, nowej struktury organizacyjnej, aby dobra znajomość naszej korporacji podpowiadała pracownikom banku możliwe w naszej pracy rozwiązania (kreatywność)

Zwiększenie elastyczności banku we współpracy z klientami

aby być zadowolonym z czegokolwiek, musi być zrozumienie potrzeb klienta (ze względu na rodzaj prowadzonej przez niego działalności)

bardzo dostępny i otwarty na różne propozycje, ale stosunkowo mało skuteczny we wdrażaniu wynegocjowanych warunków w różnych oddziałach banku, z którymi współpracujemy, co zmusza nas do ciągłego monitorowania i egzekwowania tych warunków

pożądane byłoby zwiększenie elastyczności i dopasowania produktów do potrzeb zgłaszanych przez klienta

przyspieszenie procedur w podejmowaniu decyzji (np. związanych z zarządzaniem czynnościami kredytowymi)

Liczba podmiotów gospodarczych, REGON 30.06.2017

Grupa	Liczba	%
RAZEM	4 275 621	100,0%
0-9	4 094 080	95,7%
10-49	147 794	3,5%
50-249	29 311	0,7%
250-999	3 685	0,1%
1000 i więcej	751	0,0%

Źródło: GUS

Przedsiębiorstwo - definicja oraz cel działania

Przedsiębiorstwo jest wyodrębnioną pod względem ekonomicznym jednostką prowadzącą działalność produkcyjną, handlową lub usługową.

Odrębność ekonomiczna przedsiębiorstwa oznacza wydzielenie określonego majątku, pokrywanie wydatków z własnych przychodów, posiadanie w banku odrębnego rachunku rozliczeniowego.

Podstawowym celem działalności firmy jest osiągnięcie zysku.



Motywy decydujące o utworzeniu własnej firmy

Motywy decydujące o utworzeniu własnej firmy	Ogółem MSP	Firmy mikro n=600		Firmy małe n=300		Firmy średnie n=200	
		liczba odp.	% odp.	liczba odp.	% odp.	liczba odp.	% odp.
potrzeba niezależności	38,1%	229	38,2%	111	37,0%	67	33,5%
urzeczywistnienie własnych idei / pomysłu na biznes	22,9%	136	22,7%	81	27,0%	59	29,5%
brak pracy lub ryzyko jej utraty	15,8%	97	16,2%	25	8,3%	18	9,0%
możliwość zarobienia większych pieniędzy niż na etacie	15,0%	90	15,0%	50	16,7%	22	11,0%
wykorzystanie okazji rynkowej	7,2%	43	7,2%	23	7,7%	26	13,0%
inne	1,0%	5	0,8%	10	3,3%	8	4,0%
OGÓŁEM	100%	600	100%	300	100%	200	100%

Źródło: QUALIFACT, Finanse MSP 2014.

Charakterystyka psychograficzna przedsiębiorców

Cechy właściciela / osoby zarządzającej	Ogółem MSP	Firmy mikro n=612	Firmy małe n=318	Firmy średnie n=164
energia / chęć działania	8,76	8,76	8,86	8,81
motywacja osiągnięć	8,73	8,73	8,83	8,87
łatwość nawiązywania kontaktów / relacji z klientami / pośrednikami	8,71	8,70	8,88	8,70
optymizm	8,57	8,57	8,73	8,59
pewność siebie	8,43	8,42	8,78	8,69
poczucie kontroli nad biznesem	8,35	8,34	8,64	8,55
orientacja na wzrost / rozwój firmy	8,33	8,32	8,66	8,61
innowacyjność / kreatywność	8,31	8,30	8,53	8,66
spokój, opanowanie	8,20	8,19	8,40	8,48

Natężenie cech psychograficznych było oceniane w skali 10-stopniowej, gdzie 10-oznacza bardzo silne natężenie danej cechy, a 1- bardzo słabe natężenie danej cechy.

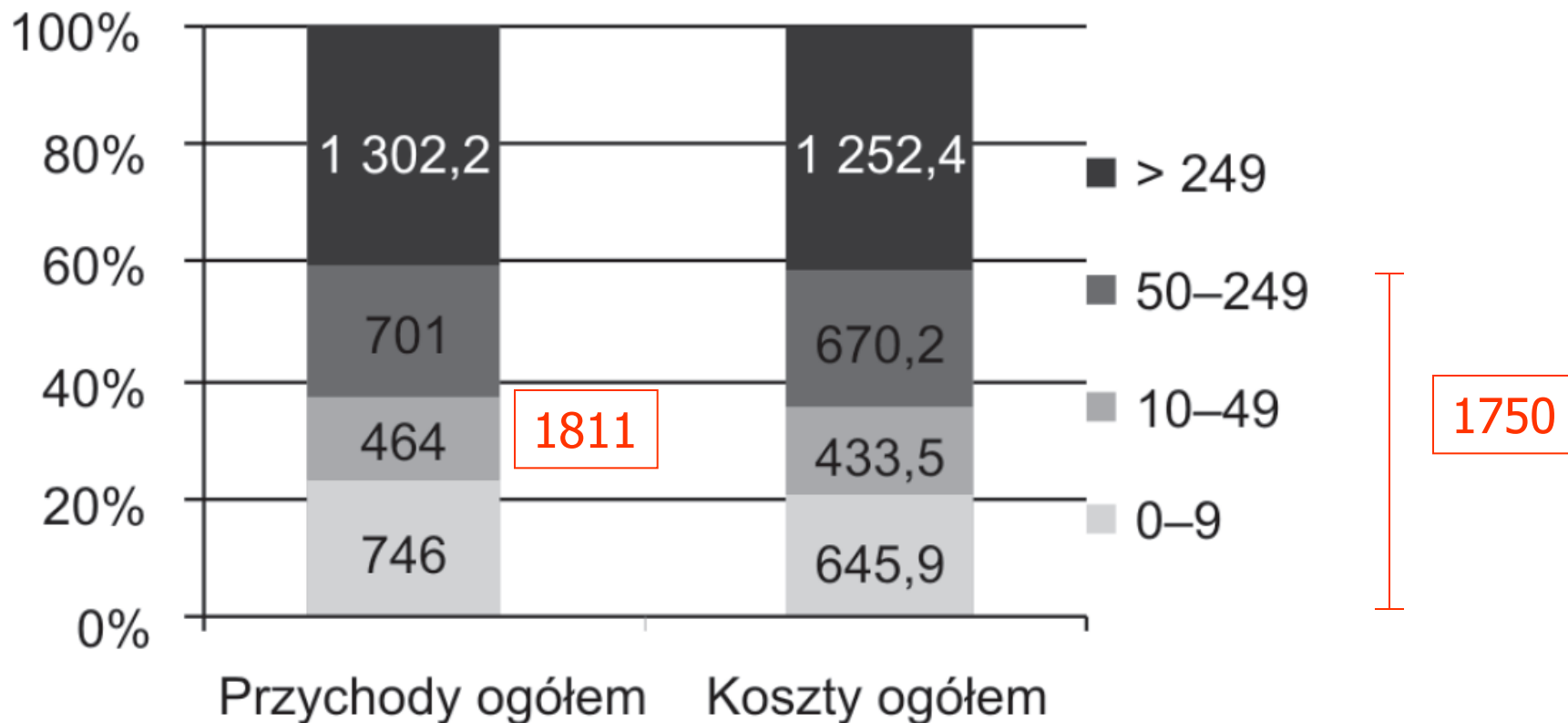
Charakterystyka behawioralna przedsiębiorców*

Opinia dotycząca właściciela / osoby zarządzającej	zdec. nie	raczej nie	trudno powiedzieć	raczej tak	zdec. tak
<i>Potrafię zarządzać finansami lepiej, niż inni przedsiębiorcy.</i>	1,0%	8,9%	42,5%	41,9%	5,8%
<i>Firma prowadzi regularne badania / analizy rynku.</i>	22,6%	18,5%	27,9%	27,6%	3,4%
<i>Niepowodzenia, które spotkały dotychczas naszą firmę, są wynikiem popełnionych przez nas błędów.</i>	7,3%	15,8%	46,8%	26,2%	3,8%
<i>Mam pełną kontrolę nad rozwojem mojej firmy, tylko ode mnie zależy, jakie wyniki firma osiągnie w kolejnym roku.</i>	1,3%	8,6%	28,8%	47,7%	13,7%
<i>Mam na tyle duże doświadczenie w branży, że jestem w stanie przewidzieć, co się będzie działo w ciągu następnego roku.</i>	0,3%	6,9%	28,6%	54,9%	9,3%
<i>W relacjach z bankami zdarzyło mi się odczuwać negatywne emocje (np. złość, rozczarowanie w związku z niekorzystnymi lub nieprzewidzianymi decyzjami banku).</i>	5,9%	25,7%	32,0%	32,9%	3,5%

*rozkład odpowiedzi w firmach mikro (n=709)

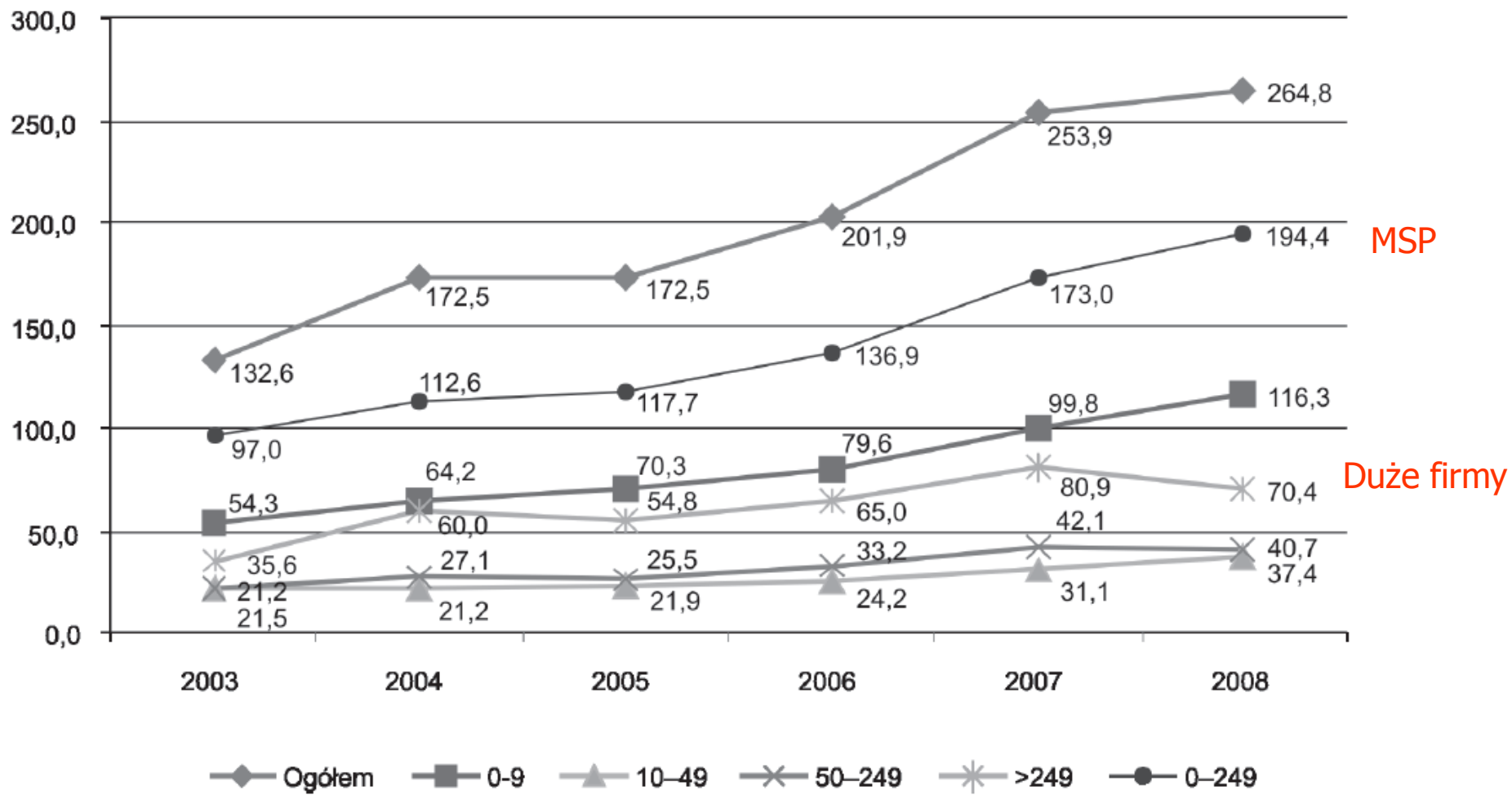
Źródło: QUALIFACT, Finanse MSP 2011.

Przychody ogółem i koszty ogółem w sektorze przedsiębiorstw, 2003–2008 (w mld zł)



Źródło: PARP, 2010.

Wynik finansowy brutto w sektorze przedsiębiorstw, 2003–2008 (w mld zł)



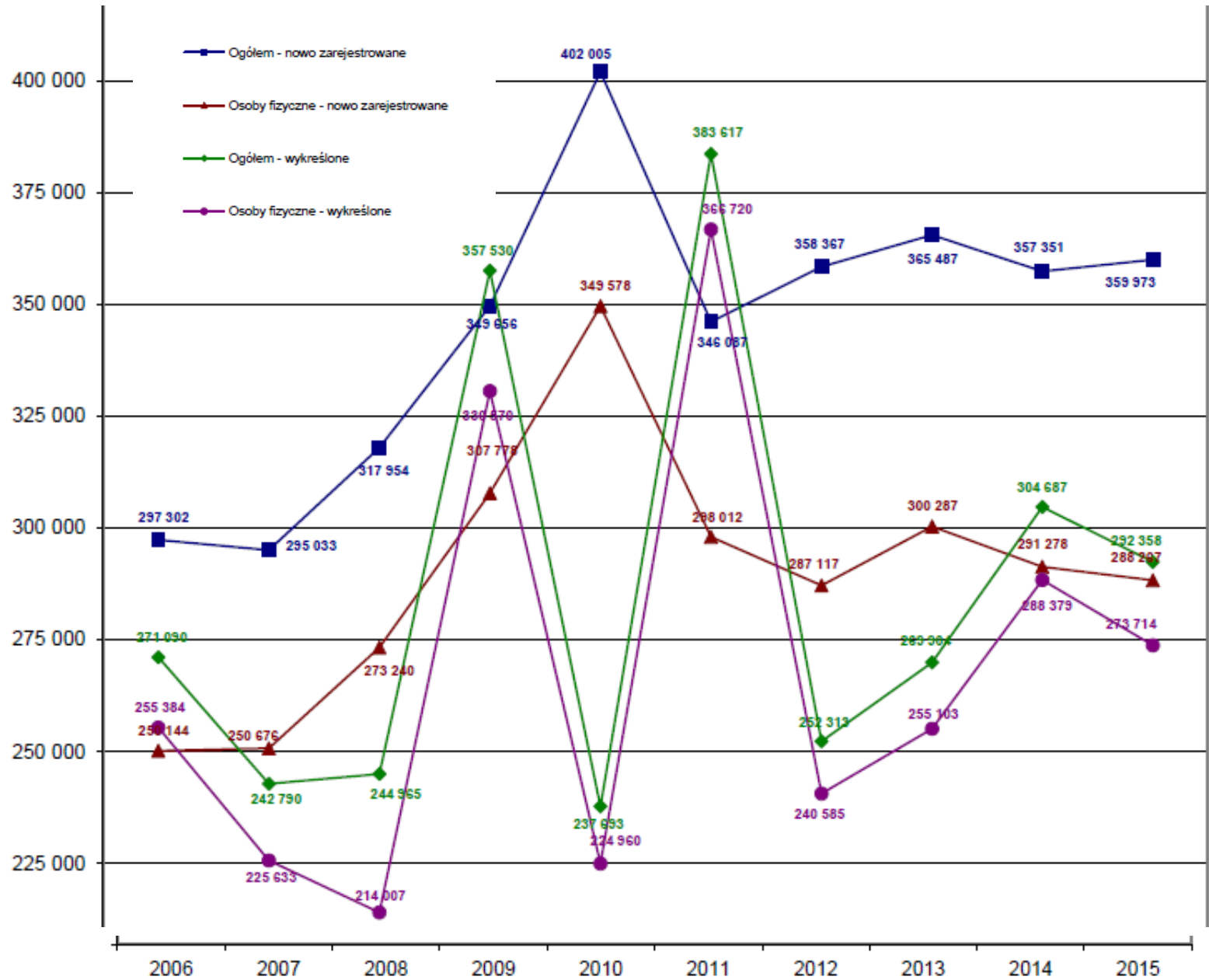
Źródło: PARP, 2010.

Dochody MSP rozliczających się w ramach PIT, 2013

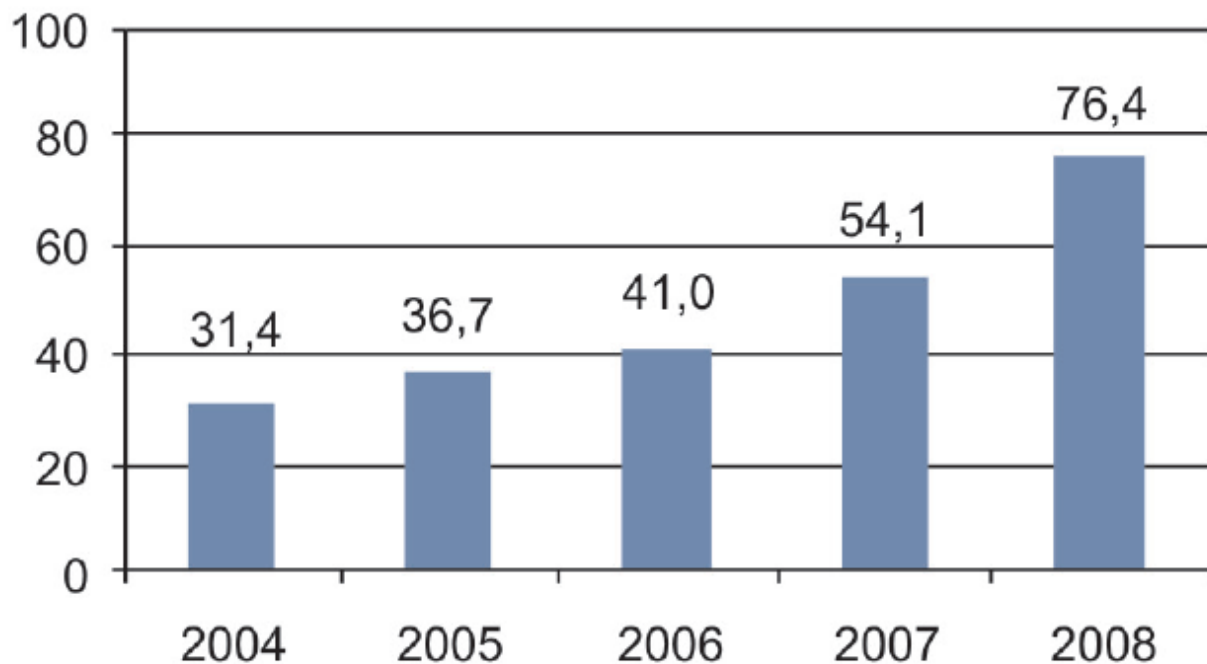
Wskaźnik	Liczba podatników	Przeciętny dochód pomniejszony o odliczone składki na ubezpieczenia społeczne
Podatnicy osiągający dochody wyłącznie z pozarolniczej działalności gospodarczej	340 864	28 216
<i>w tym o dochodach do 85 528 zł</i>	<i>325 923</i>	<i>23 848</i>
<i>w tym o dochodach powyżej 85 528 zł</i>	<i>14 941</i>	<i>123 503</i>
Podatnicy osiągający dochody z pozarolniczej działalności gospodarczej i jednocześnie z innych źródeł	1 355 093	40 014
<i>w tym o dochodach do 85 528 zł</i>	<i>1 254 488</i>	<i>33 465</i>
<i>w tym o dochodach powyżej 85 528 zł</i>	<i>100 605</i>	<i>121 681</i>
Podatnicy opodatkowani wg stawki 19%	446 485	193 643
RAZEM	2 142 442	70 153

Źródło: Ministerstwo Finansów, 2014.

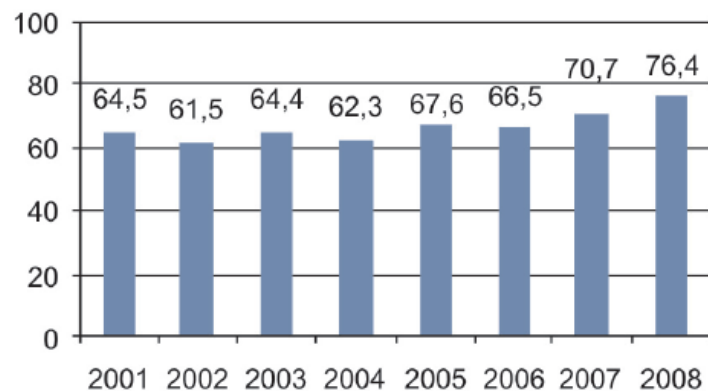
Liczba przedsiębiorstw nowo powstałych i zlikwidowanych



Wskaźnik przeżycia do 2009 r. przedsiębiorstw powstałych w latach 2004–2008 (w %)



Wskaźniki przeżycia
pierwszego roku



Źródło: GUS.

Wartość rynku kredytów dla MSP

Okres	Kredyty dla dużych firm (w mld PLN)	Kredyty dla sektora MSP (w mld PLN)
2010-01	95 989	126 423
2012-01	107 682	156 638
2013-01	107 750	165 228
2014-01	116 787	165 862
2015-01	127 299	175 148
2016-01	149 669	189 222
2017-01	153 551	193 956

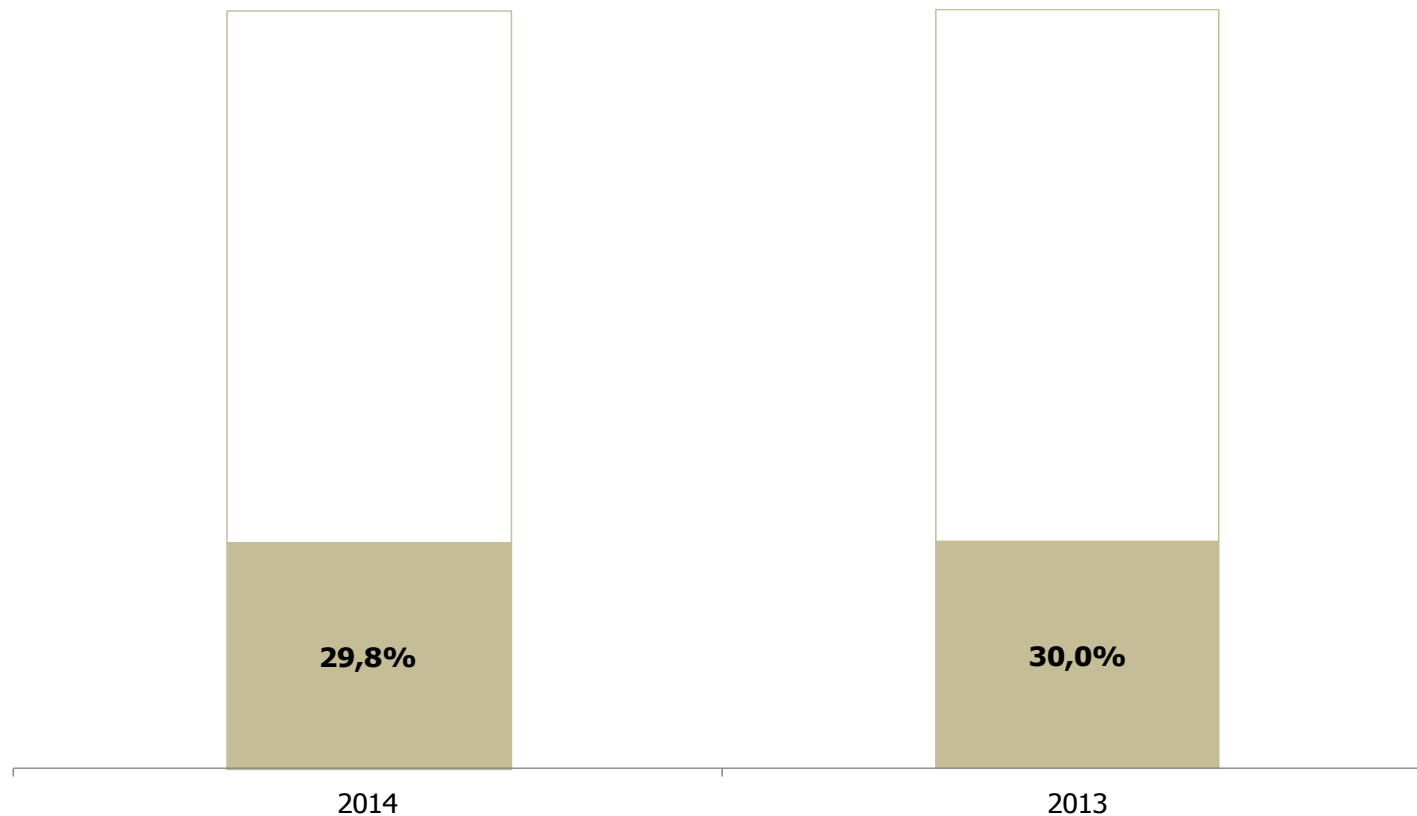
Źródło: NBP.

Kredyty z utratą wartości – MSP oraz firmy duże

Okres	Kredyty z utratą wartości dla dużych firm (w mld PLN)	% ogółu kredytów	Kredyty z utratą wartości dla sektora MSP (w mld PLN)	% ogółu kredytów
2010-01	8 718	9,1%	15 564	12,3%
2012-01	8 606	9,2%	18 357	14,4%
2013-01	7 938	7,4%	19 554	12,5%
2014-01	10 441	9,7%	21 516	13,0%
2015-01	10 746	9,2%	21 697	13,1%
2016-01	10 815	7,2%	21 594	11,4%
2017-01	9 980	6,5%	19 905	10,3%

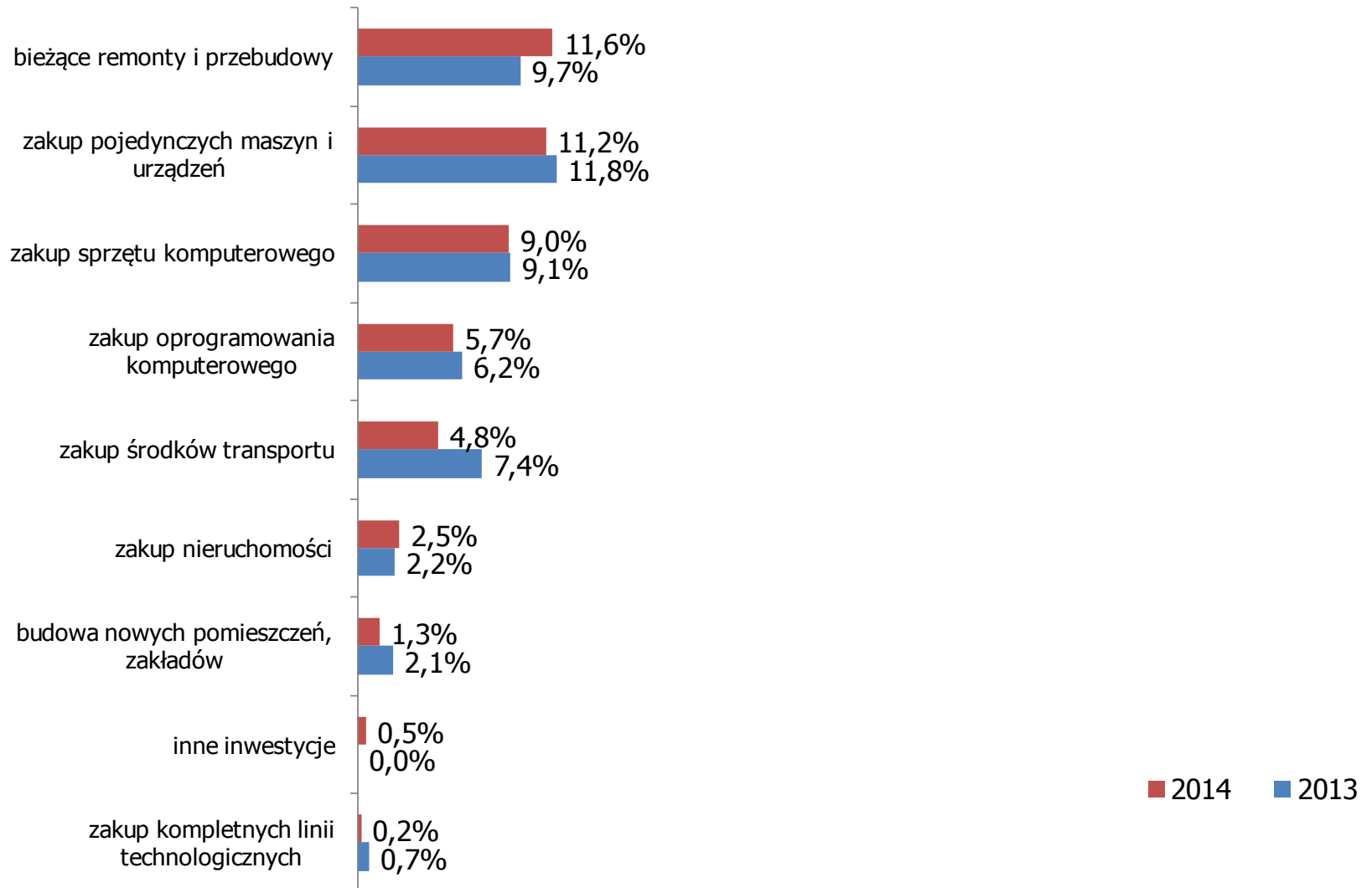
Źródło: NBP.

Odsetek firm sektora MSP inwestujących w ostatnich 12 miesiącach, 2013-2014



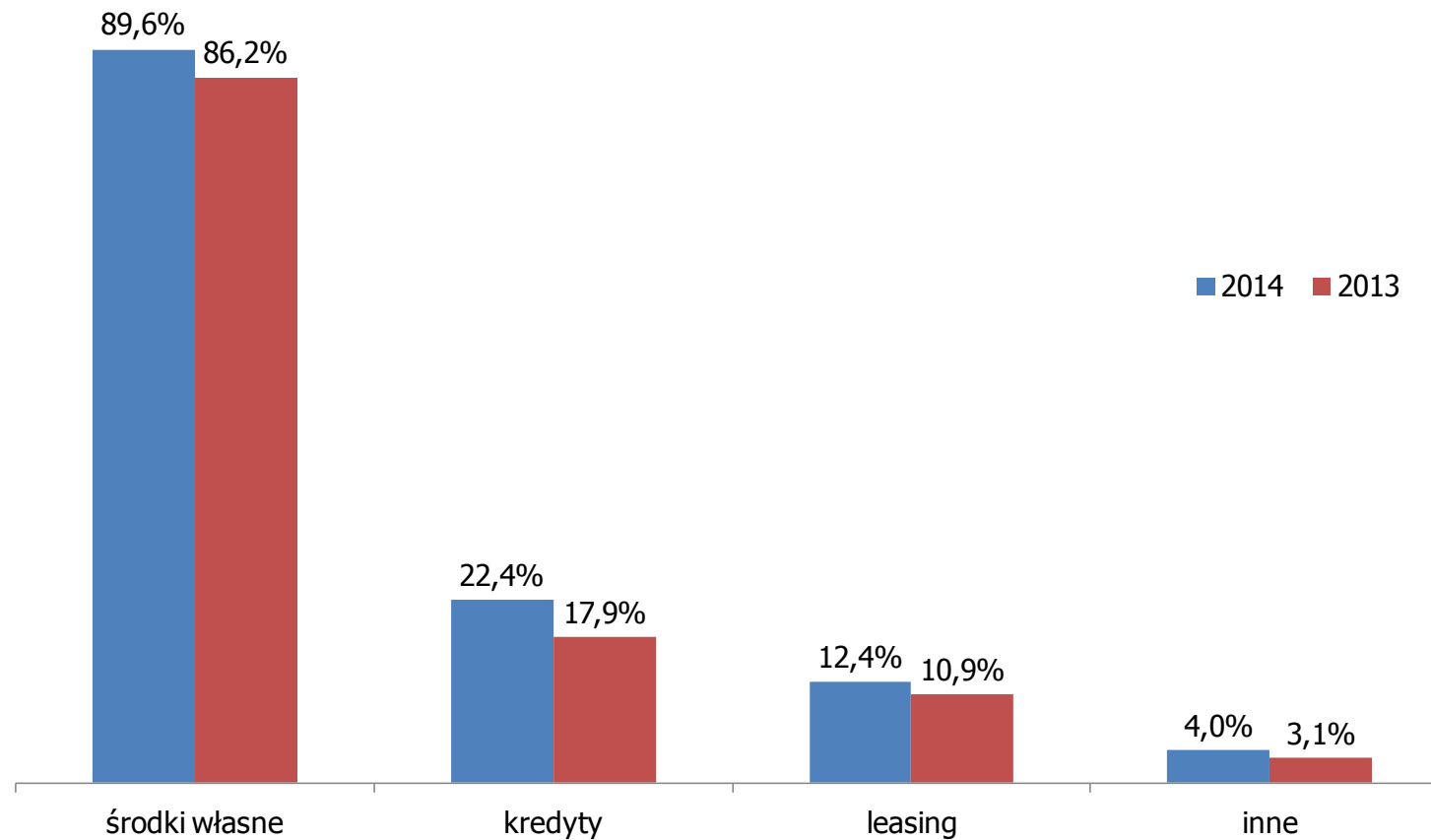
Źródło: QUALIFACT, Finanse MSP 2014, Rynek usług bankowych.

Inwestycje dokonane w ostatnich 12 miesiącach (ogółem MSP)



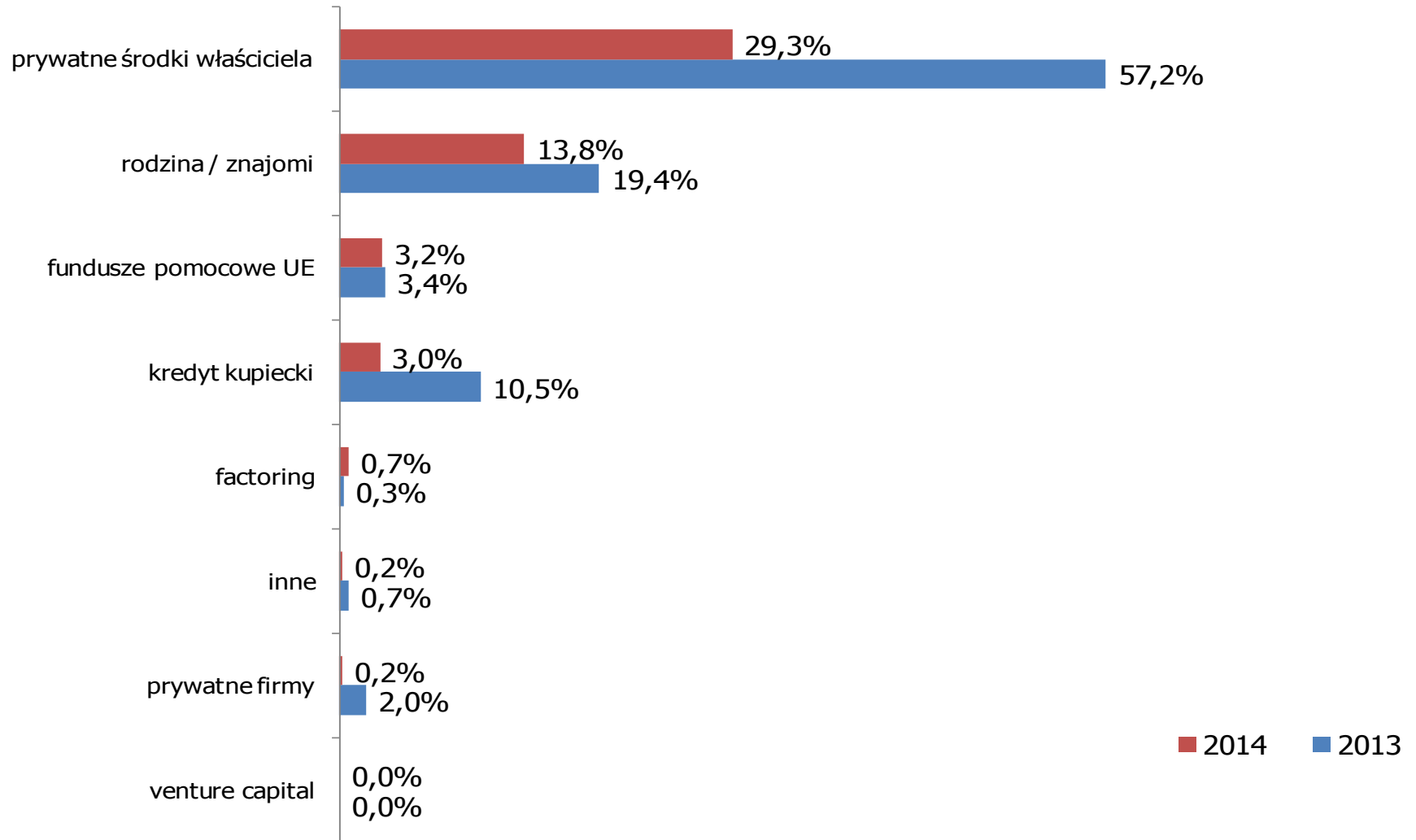
Źródło: QUALIFACT, Finanse MSP 2014, Rynek usług bankowych

Źródła finansowania inwestycji w sektorze MSP



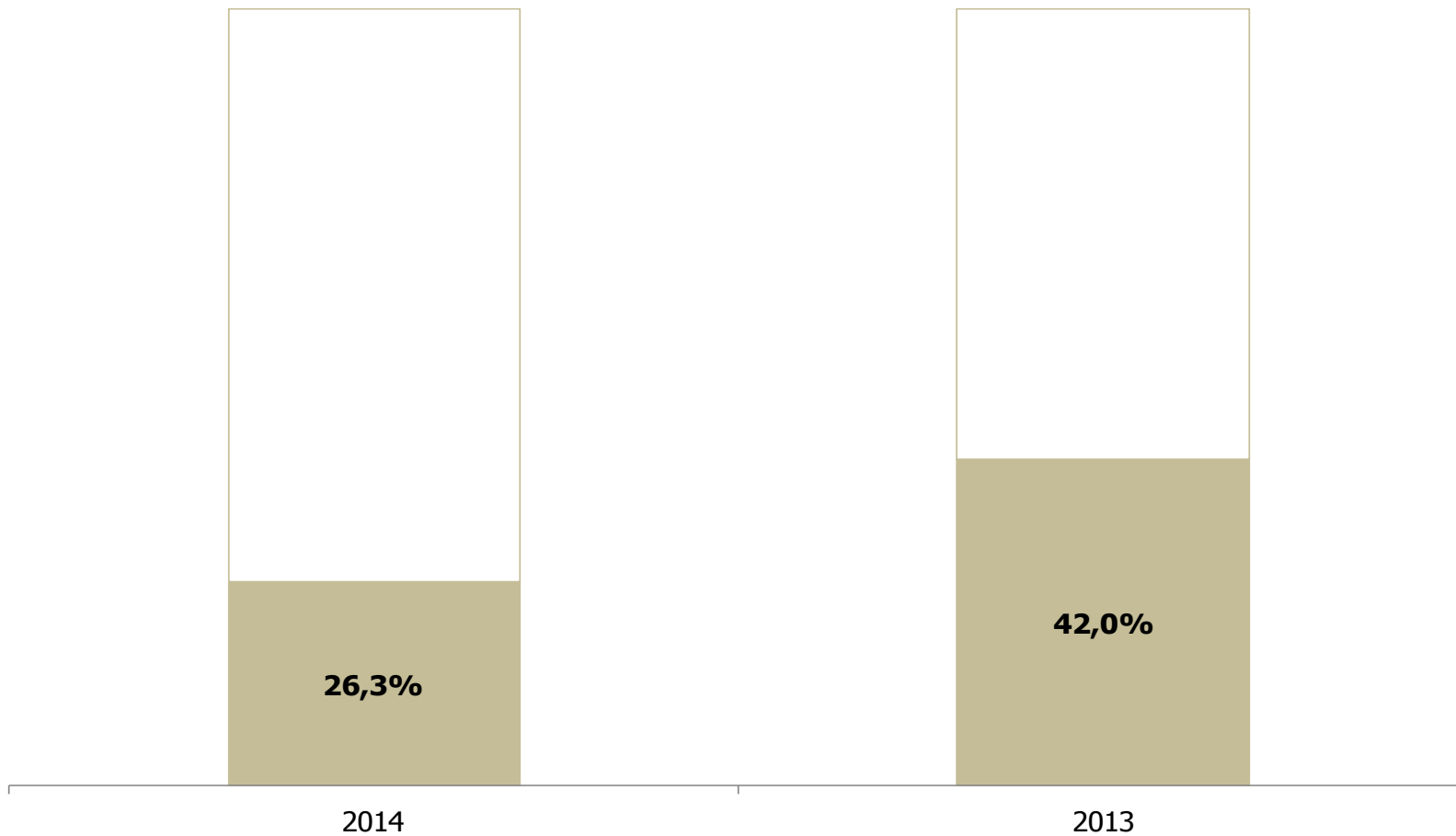
Źródło: QUALIFACT, Finanse MSP 2014, Rynek usług bankowych.

Inne źródła finansowania działalności



Źródło: QUALIFACT, Finanse MSP 2014, Rynek usług bankowych

Okresowe kłopoty z płynnością



Źródło: QUALIFACT, Finanse MSP 2014, Rynek usług bankowych.

Przyczyny problemów z płynnością

Przyczyny problemów z płynnością	Ogółem MSP	Firmy mikro n=156		Firmy małe n=89		Firmy średnie n=59	
		liczba odp.	% odp.	liczba odp.	% odp.	liczba odp.	% odp.
spadek przychodów	63,4%	101	64,7%	37	41,6%	25	42,4%
opóźnione płatności ze strony klientów	35,2%	53	34,0%	49	55,1%	35	59,3%
wzrost kosztów działalności	27,7%	43	27,6%	26	29,2%	18	30,5%
niższe marże / obniżki cen	20,4%	32	20,5%	17	19,1%	12	20,3%
konieczność spłaty zaciągniętych wcześniej kredytów	8,4%	13	8,3%	7	7,9%	8	13,6%
konieczność kredytowania klientów	8,1%	12	7,7%	13	14,6%	9	15,3%
duże nakłady na inwestycje	1,7%	2	1,3%	6	6,7%	8	13,6%
pogorszenie dostępu do kredytów	1,2%	2	1,3%	0	0,0%	0	0,0%
inne	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	1,7%



TABLE 4.39 Reasons for choosing first business bank account

	<i>per cent</i>	
	<i>Main reason</i>	<i>All reasons</i>
Already had personal account there	34	40
Gave me good/better advice	11	17
Recommended	10	13
Convenient geographically/nearby	10	17
Best/good overall offer/package	6	13
Already had previous account there	6	10
Other partner's bank	4	5
Free banking offer	4	9
Bank specially helps new businesses	1	3
Low cost/free overdraft	1	3
Other	12	13

Source: Barclays and Lloyds TSB from a market research survey of start-ups, December 1999.



TABLE 3.37 Proportion of new SMEs that open a business account at the bank where they have a personal current account, 1999

	%
Barclays	71
HSBC	69
Lloyds TSB*	67
NatWest	66

Source: HSBC from a Start-up Business Research Survey.

*Business Banking.





TABLE 3.52 **Switching banks**

percentage of SMEs

		<i>Cumulative*</i>
Within the last year	5.5	
Over 1 year and up to 2 years	3.3	8.8
Over 2 years and up to 3 years	2.8	11.6
Over 3 years and up to 5 years	2.1	13.6
Over 5 years	8.8	22.5
Don't know when switched	<u>0.5</u>	23.0
Ever switched	23.0	
Never switched	76.1	
Don't know if switched	<u>0.9</u>	
Total	<u>100.0</u>	
Sample size	1,211	

Source: BMRB survey.



TABLE 3.5 Breakdown of new SME current accounts

	%	Number*
Start-ups	75.6	548,000
Switchers	<u>24.4</u>	<u>177,000</u>
Total (excluding CACs)	100.0	725,000

Source: Data provided by the banks and CC calculations based on data provided by the banks.

*Rounded to the nearest 1,000.