

Wykład:

Marketing relacyjny na rynku B2B

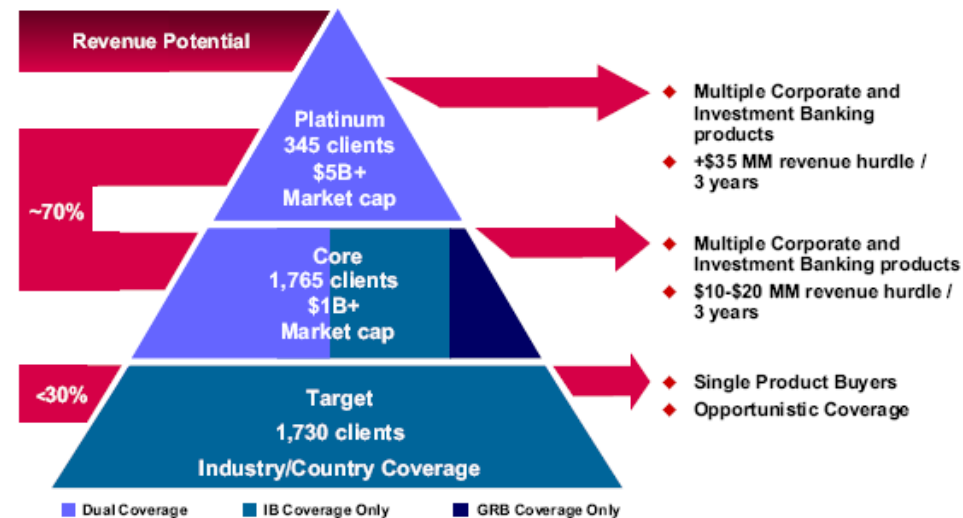
(w segmencie klientów biznesowych)

Segmentacja klientów korporacyjnych w Citigroup

Citigroup dzieli klientów korporacyjnych na 3 grupy:

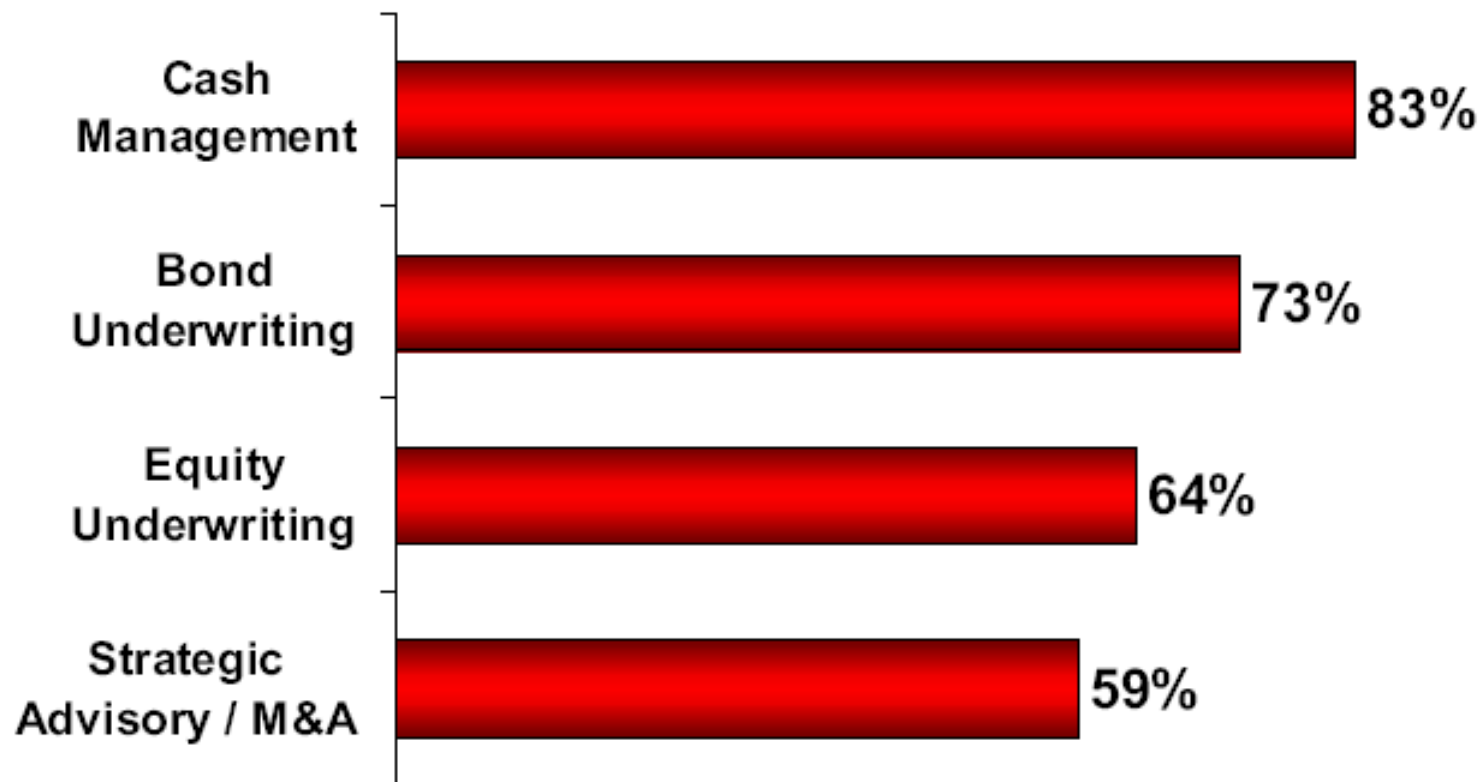
1. korporacje międzynarodowe,
2. korporacje o zasięgu lokalnym
3. małe i średnie firmy.

Focus on the Largest Global, Regional and Local Clients



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

Rola GRM w HSBC

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.

HSBC Holdings plc
NYSE: HSBC

25,63 USD +0,42 (1,67%) ↑

Zamknięte: 8 maj, 19:46 GMT-4 · Wyłączenie odpowiedzialności
Po sesji głównej 25,63 0,00 (0,00%)

1 dzień 5 dni 1 miesiąc 6 miesięcy YTD 1 rok **5 lat** Maks.

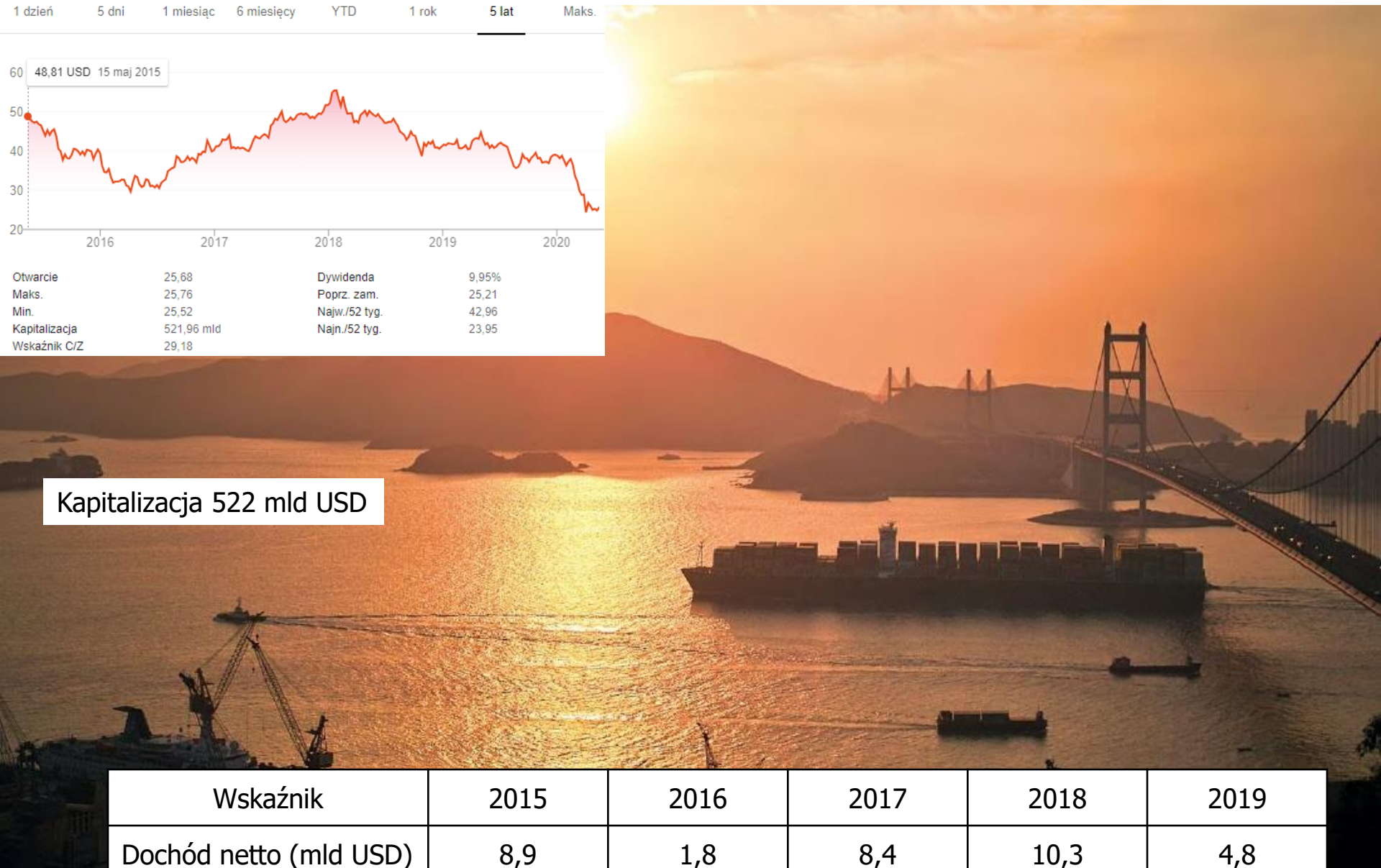


Otwarcie	25,68	Dywidenda	9,95%
Maks.	25,76	Poprz. zam.	25,21
Min.	25,52	Najw./52 tyg.	42,96
Kapitalizacja	521,96 mld	Najn./52 tyg.	23,95
Wskaźnik C/Z	29,18		

Kapitalizacja 522 mld USD

Wskaźnik	2015	2016	2017	2018	2019
Dochód netto (mld USD)	8,9	1,8	8,4	10,3	4,8

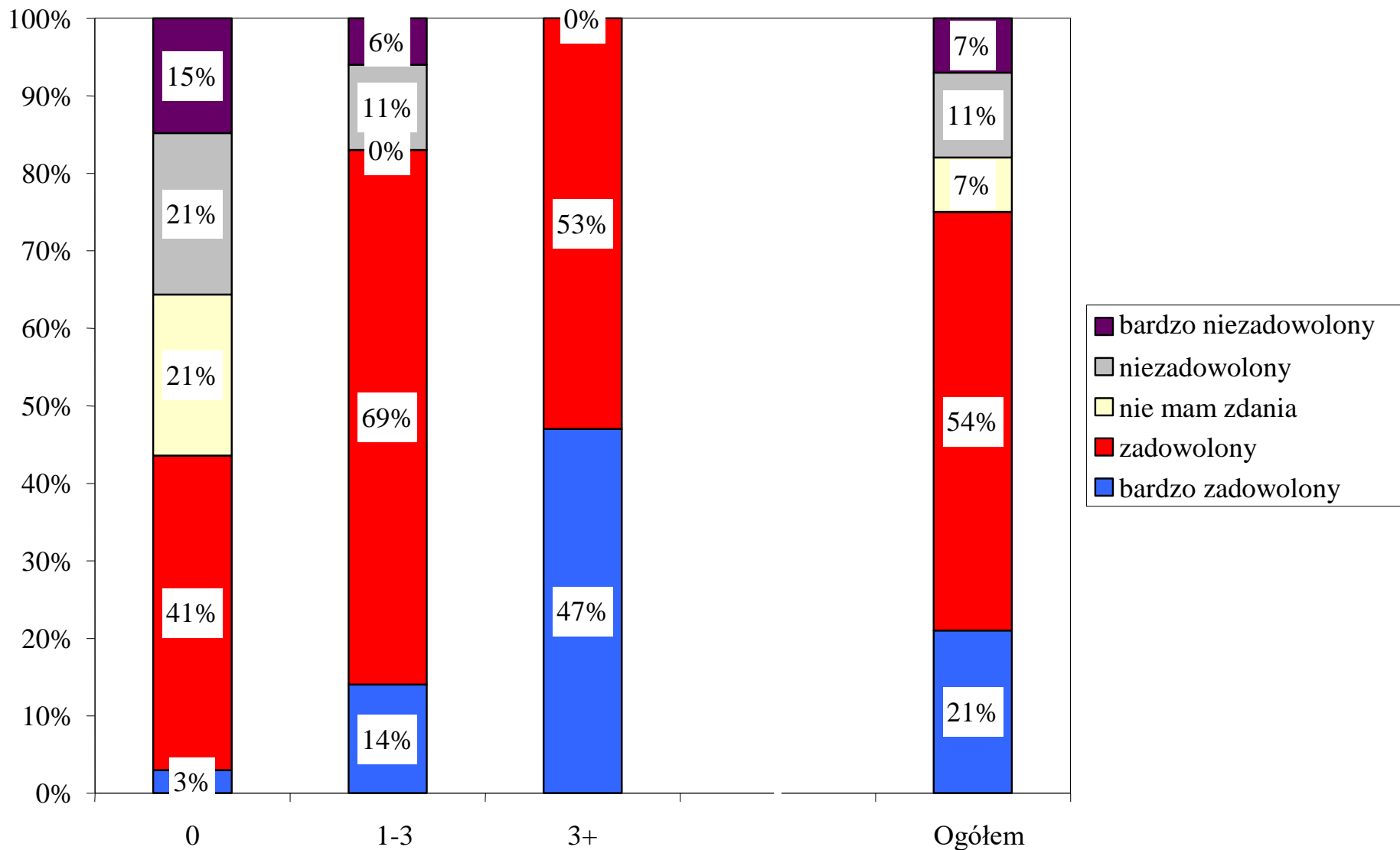
HSBC 



Wyniki dużych korporacji w Polsce, 2019

Nazwa podatnika	Suma przychodów	Suma kosztów uzyskania przychodów	Suma dochodów	Suma strat
	[w zł]			
POLSKI KONCERN NAFTOWY ORLEN S.A.	114 609 110 800	109 709 683 793	4 899 427 007	0
JERONIMO MARTINS POLSKA S.A.	51 194 686 002	48 490 544 291	2 704 141 711	0
GRUPA LOTOS S.A.	40 273 753 156	39 234 359 208	1 039 393 948	0
ORLEN SP. Z O.O.	20 959 833 740	20 949 385 690	10 448 050	0
VOLKSWAGEN POZNAŃ SP. Z O.O.	18 152 139 107	17 619 868 578	532 270 529	0
ARCELORMITTAL POLAND S.A.	17 432 307 549	16 542 667 693	889 639 857	0
FRF-BETEILIGUNGS-GMBH	16 223 498 739	15 274 481 413	949 017 326	
EUROCASH S.A.	16 221 713 666	15 875 927 204	345 786 462	0
VOLKSWAGEN GROUP POLSKA SP. Z O.O.	14 461 207 601	14 212 971 350	248 236 251	0
BP EUROPA SE	13 915 771 701	13 389 415 451	526 356 251	0
FCA POLAND S.A.	13 361 924 465	12 959 916 161	402 008 305	0
JASTRZĘBSKA SPÓŁKA WĘGLOWA S.A.	12 951 134 451	11 694 001 961	1 257 132 490	0
ORANGE POLSKA S.A.	12 512 349 507	11 988 325 885	550 618 786	26 595 164
'AUCHAN POLSKA' SP. Z O.O.	12 040 253 927	12 065 066 975	0	24 813 048
TESCO (POLSKA) SP. Z O.O.	11 734 347 888	12 179 780 632	0	445 432 744

Źródło: Ministerstwo Finansów.



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

Klienci negatywnie oceniający komunikację z Doradcą (cytaty)

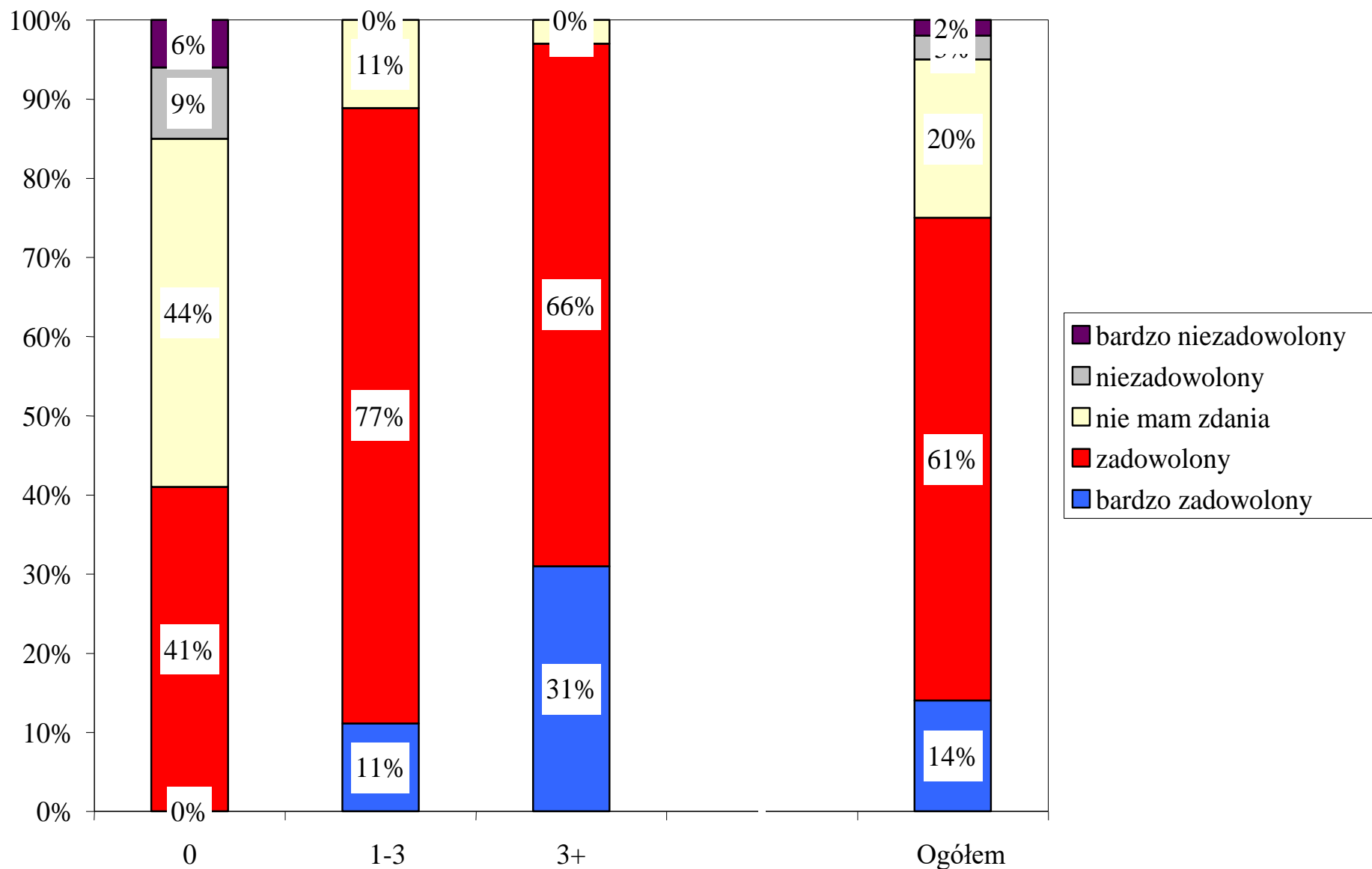
doradca jest mało komunikatywny, ogromnie zbiurokratyzowany i mało kompetentny, nieelastyczny

„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

Elastyczność banku

w wyniku bardzo dobrej współpracy bank obsługuje ponad 60% naszych potrzeb

można negocjować warunki kredytowe, spełnia większość naszych oczekiwań w zakresie terminów spłaty kredytów, odsetek, przyjmuje nasze propozycje w zakresie sposobu naliczania odsetek, rodzajów zabezpieczeń itp.

przyjmuje do realizacji tematy, których wcześniej nie prowadził, dostosowując się do potrzeb klientów

duże możliwości w eliminacji wymogów formalnych

nie ma niemożliwych produktów - każda oferta jest dokładnie analizowana przez bank

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 31.07.2019

Grupa	Liczba	%
0-9	4 306 221	96,2%
10-49	139 298	3,1%
50-249	28 117	0,6%
250-999	3 577	0,1%
1000 i więcej	734	0,0%
RAZEM	4 477 947	100,0%

Źródło: GUS

Udział w tworzeniu PKB grup przedsiębiorstw

Rok	PKB (mln zł)	Udział wartości dodanej brutto wytworzonej przez przedsiębiorstwa w PKB						Udział wartości dodanej brutto innych podmiotów w PKB	Cła i podatki ²⁰ w relacji do PKB
		Ogółem	MSP				Duże		
			Razem	Mikro	Małe	Średnie			
2008	1 275 432	71,1%	47,2%	29,9%	7,4%	9,9%	23,9%	16,5%	12,5%
2009	1 343 366	72,3%	48,4%	30,4%	7,9%	10,1%	23,9%	16,5%	11,1%
2010	1 416 447	71,6%	47,6%	29,6%	7,7%	10,4%	24,0%	16,5%	11,9%
2011	1 528 127	71,8%	47,3%	29,4%	7,8%	10,1%	24,5%	16,1%	12,2%
2012	1 596 378	73,0%	48,5%	29,7%	7,8%	11,0%	24,5%	15,6%	11,4%
2013	1 662 678	73,5%	50,1%	30,8%	8,8%	10,6%	23,4%	15,3%	11,2%
2014	1 719 146	73,4%	50,0%	30,2%	8,9%	11,0%	23,4%	15,2%	11,2%
2015	1 799 321	74,0%	49,9%	30,5%	8,1%	11,3%	24,1%	14,7%	11,3%
2016	1 858 468	73,6%	49,8%	30,2%	8,5%	11,1%	23,8%	14,9%	11,6%

Liczba pracujących w przedsiębiorstwach w Polsce

	0-9		10-49		50-249		>249		MSP ogółem	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%
2008	3.727.242	39,3%	1.194.972	12,6%	1.698.165	17,9%	2.873.623	30,3%	6.620.379	69,7%
2009	3.464.201	39,2%	1.123.287	12,7%	1.643.384	18,6%	2.599.062	29,4%	6.230.872	70,6%
2010	3.399.096	38,4%	1.143.458	12,9%	1.649.103	18,6%	2.667.396	30,1%	6.191.657	69,9%
2011	3.508.557	38,9%	1.181.565	13,1%	1.646.415	18,2%	2.691.999	29,8%	6.336.537	70,2%
2012	3.459.475	38,7%	1.203.959	13,5%	1.602.448	17,9%	2.671.471	29,9%	6.265.882	70,1%
2013	3.371.459	37,9%	1.218.130	13,7%	1.592.360	17,9%	2.716.949	30,5%	6.181.949	69,5%
2014	3.495.101	38,2%	1.223.036	13,4%	1.608.324	17,6%	2.819.197	30,8%	6.326.461	69,2%
2015	3.667.604	39,0%	1.194.140	12,7%	1.630.254	17,4%	2.903.609	30,9%	6.491.998	69,1%
2016	3.861.975	39,8%	1.185.069	12,2%	1.615.484	16,7%	3.029.640	31,3%	6.662.528	68,7%

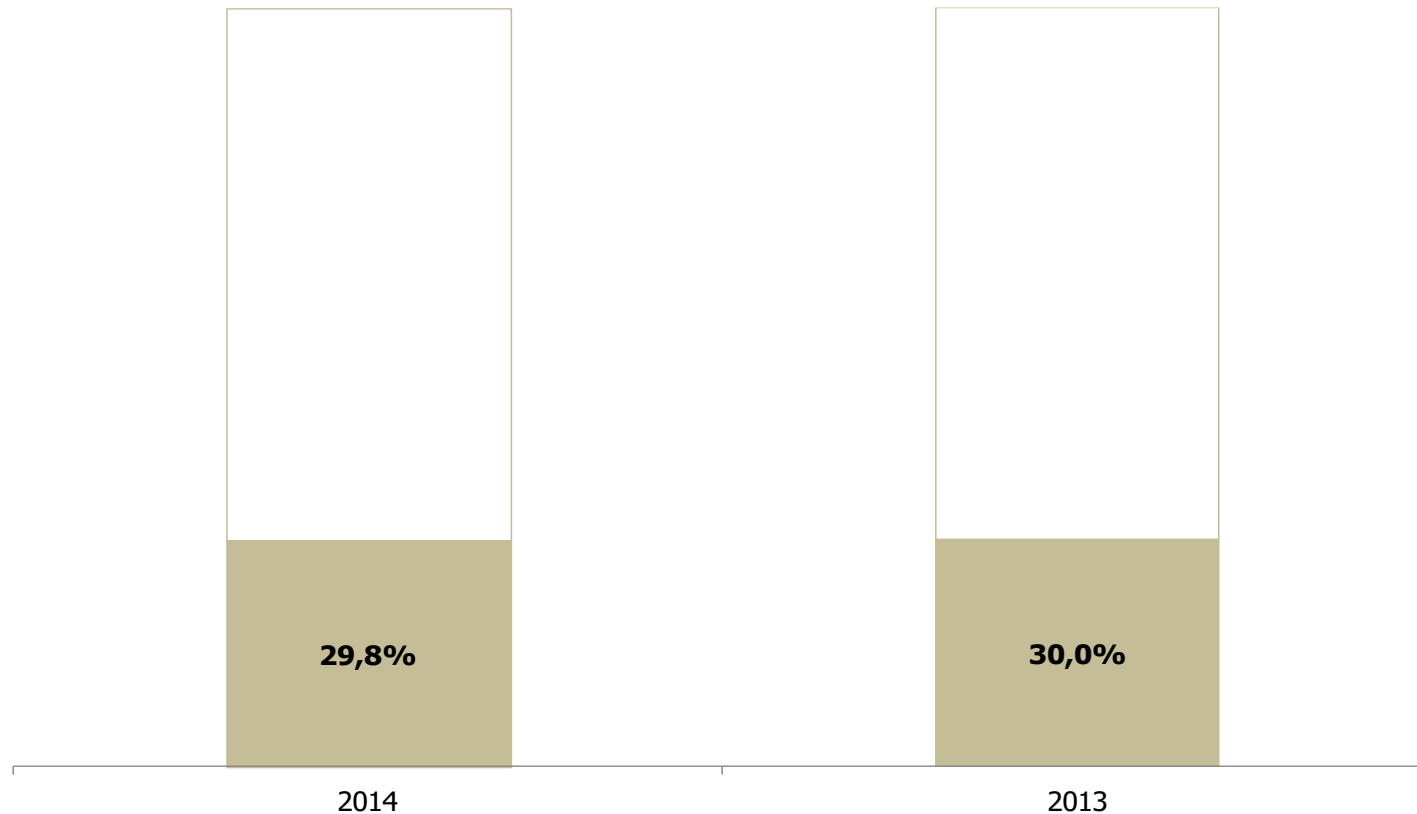
Źródło: PARP 2018.

Obsługa właściciela firmy, menedżerów i pracowników przez bank prowadzący obsługę bieżącą firmy

Obsługa detaliczna	Ogółem MSP	Firmy mikro n=600		Małe firmy n=300		Średnie firmy n=200	
		liczba odp.	% odp.	liczba odp.	% odp.	liczba odp.	% odp.
właściciela	71,2%	430	71,7%	194	64,7%	103	51,5%
menedżerów	5,9%	31	5,2%	58	19,3%	46	23,0%
pracowników	15,5%	89	14,8%	83	27,7%	51	25,5%

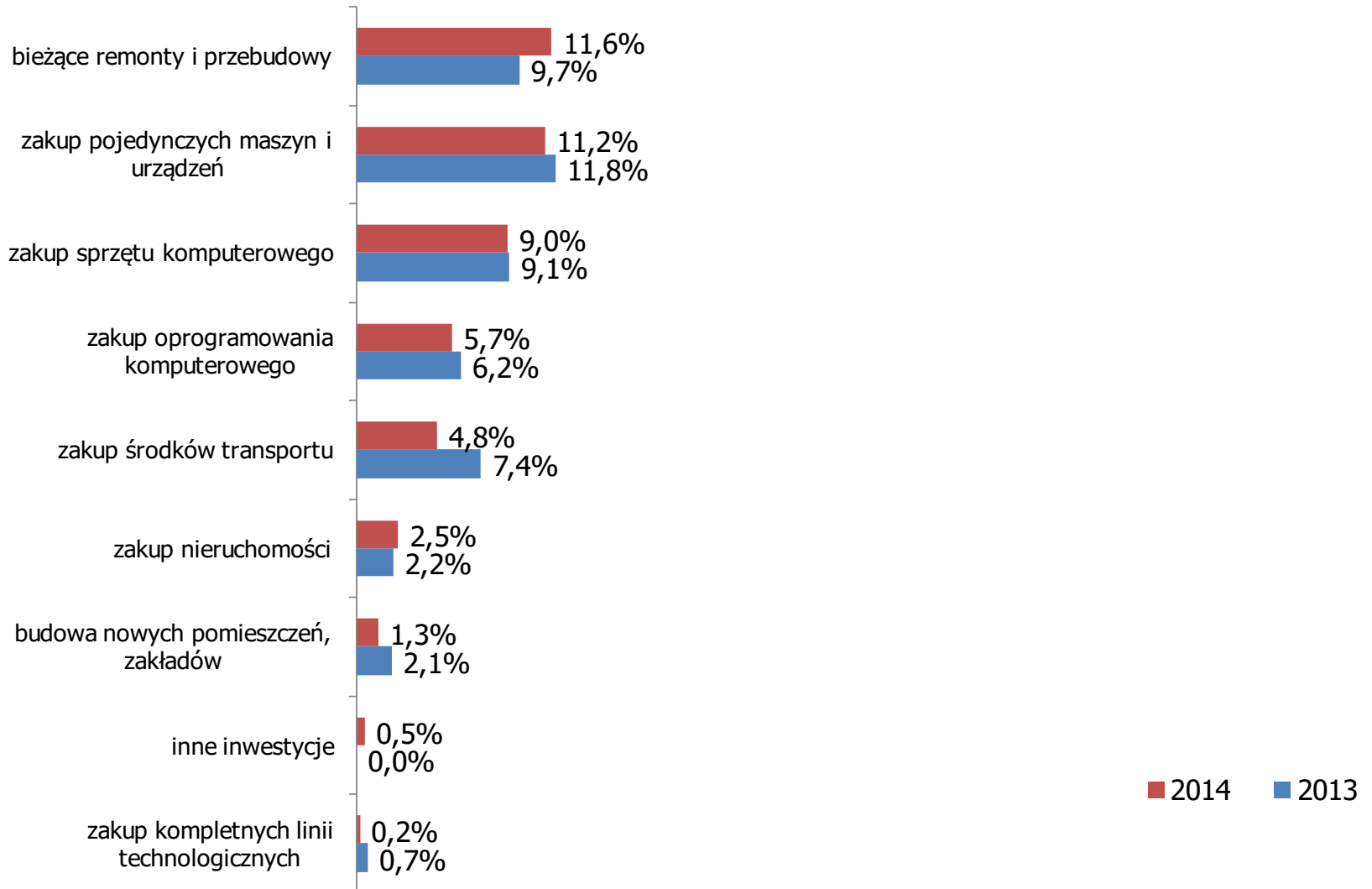
Źródło: QUALIFACT, Finanse MSP, 2014.

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



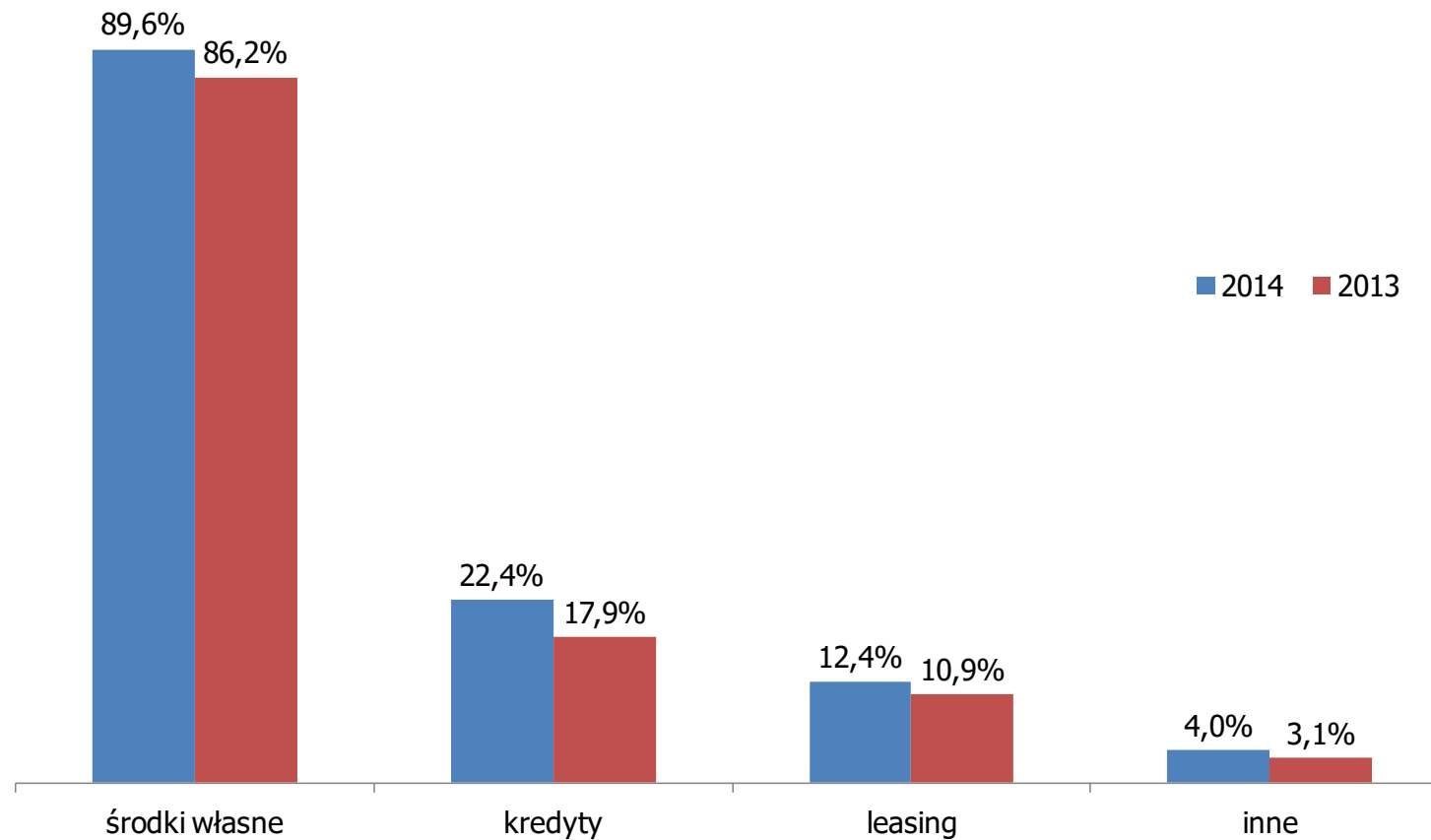
Źródło: QUALIFACT, Finanse MSP 2014, Rynek usług bankowych.

Inwestycje dokonane w ostatnich 12 miesiącach (ogółem MSP)



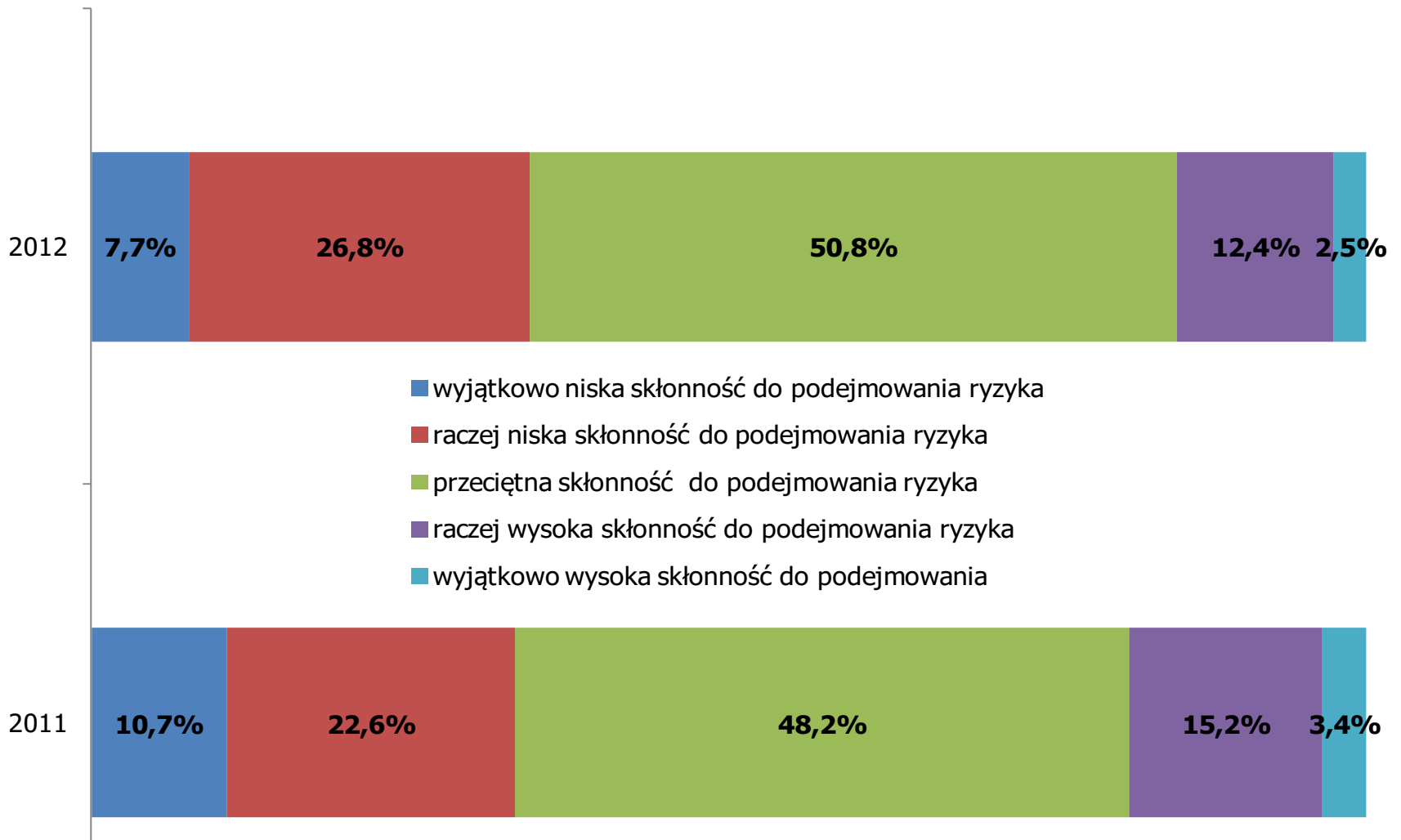
Źródło: QUALIFACT, Finanse MSP 2014, Rynek usług bankowych

Źródła finansowania inwestycji w sektorze MSP



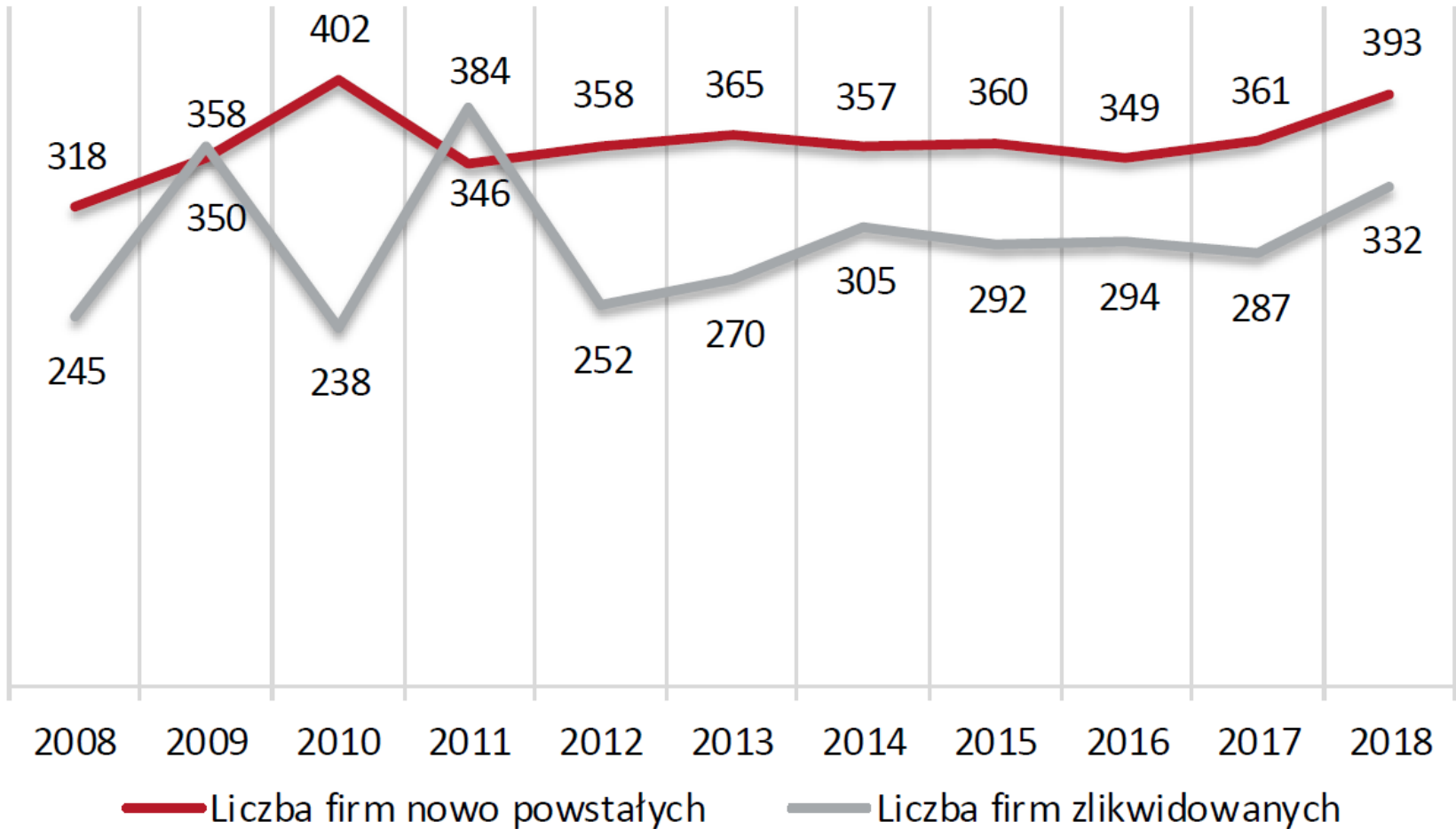
Źródło: QUALIFACT, Finanse MSP 2014, Rynek usług bankowych.

Skłonność do ryzyka - sprawy biznesowe

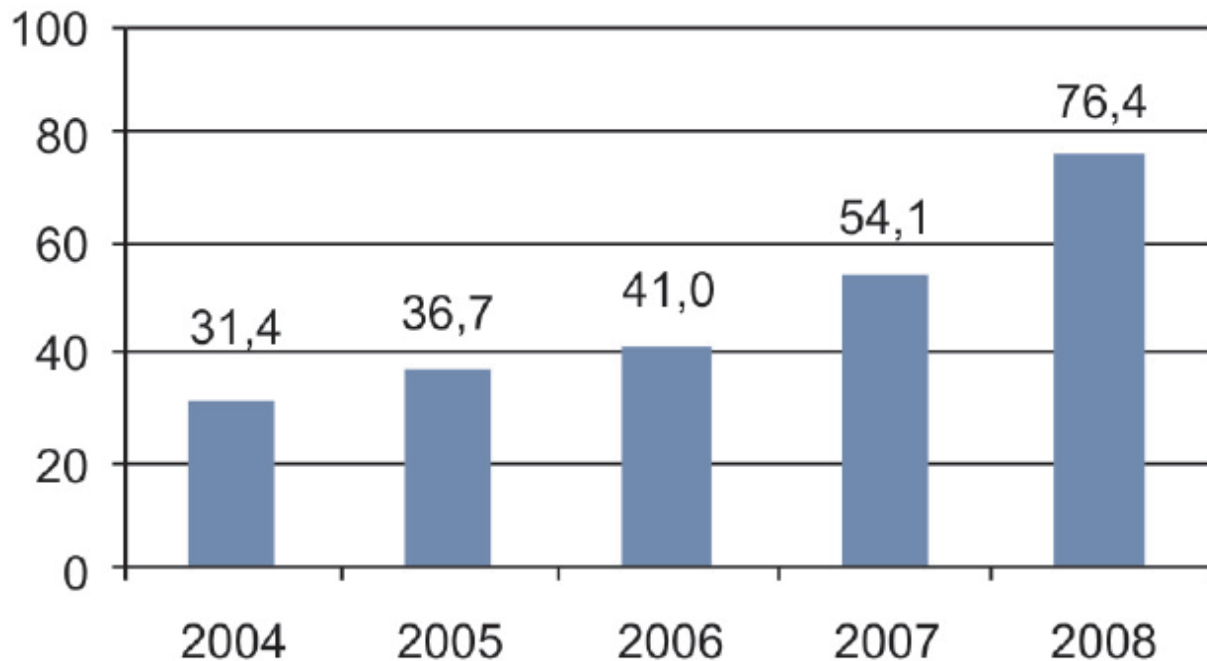


Źródło: QUALIFACT, Finanse MSP 2012.

Liczba przedsiębiorstw nowo powstałych i zlikwidowanych w Polsce (w tys.)



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

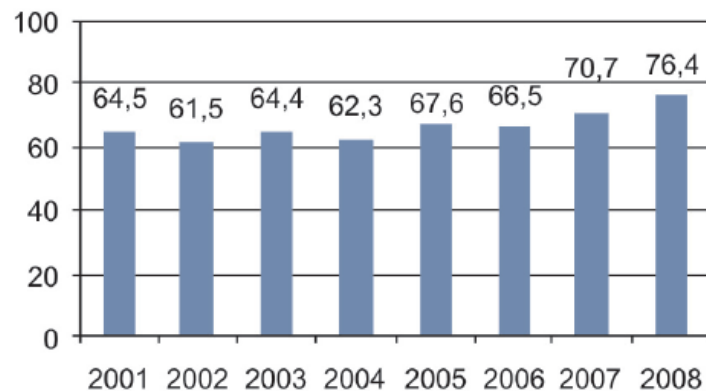


Źródło: PARP, 2010.

Wskaźniki przeżycia pierwszego roku

↓ 66,3%
Wskaźnik przeżycia pierwszego roku przez przedsiębiorstwa niefinansowe.

2017-
2018



Wartość rynku kredytów dla przedsiębiorstw

Okres	Kredyty dla dużych firm (w mld PLN)	Kredyty dla 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	189 220
2017-01	153 551	193 956
2018-01	146 394	205 310
2019-01	169 630	206 028
2019-12	177 980	205 220

Kredyty z utratą wartości – MSP oraz firmy duże

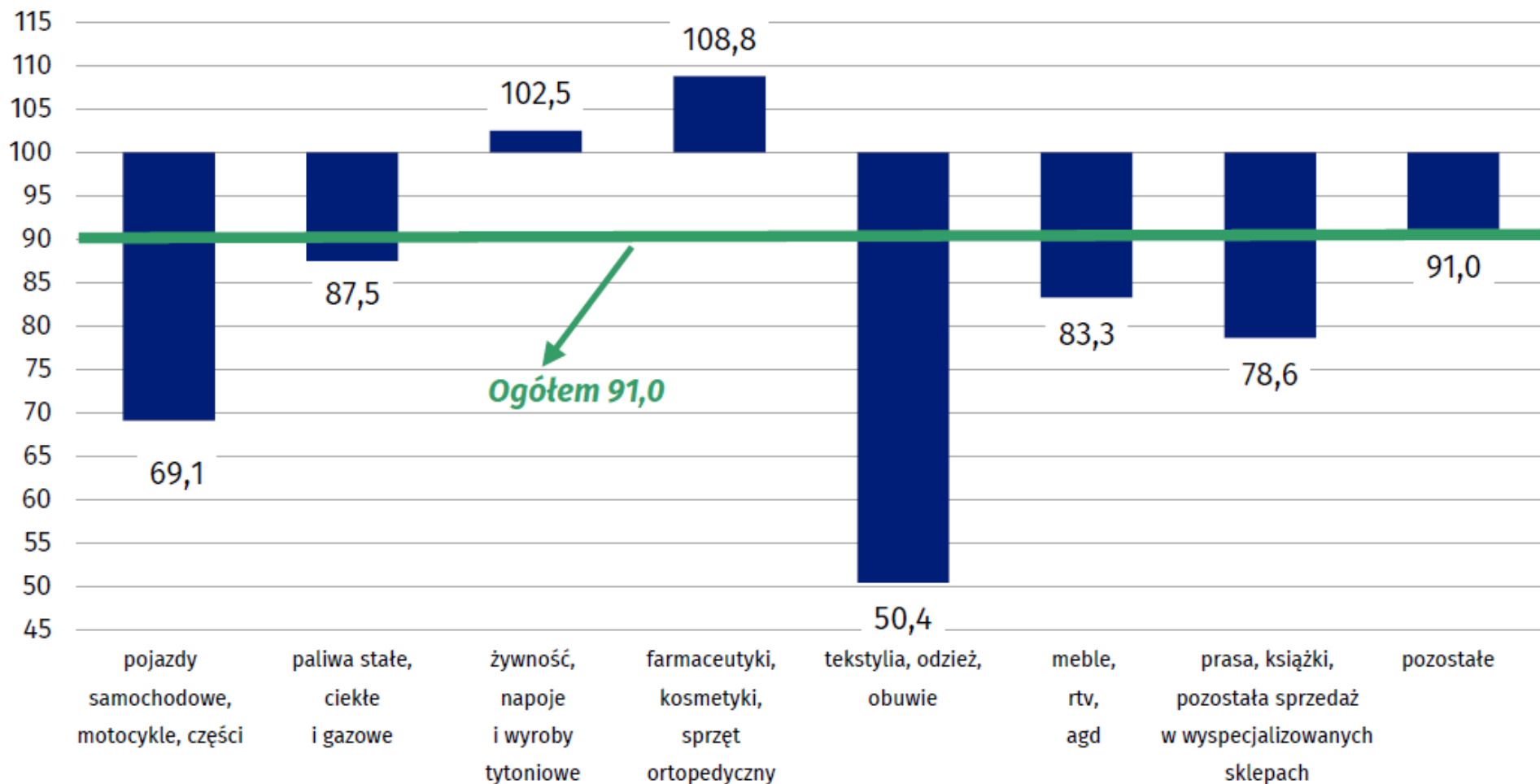
Okres	Kredyty z utratą wartości dla dużych firm (w mld PLN)	% ogółu kredytów	Kredyty z utratą wartości dla sektora MSP (w mld PLN)	% ogółu kredytów
VIII 2009	7,9	7,9%	13,9	10,9%
VIII 2010	9,0	9,4%	17,8	14,1%
VIII 2011	8,0	7,9%	18,6	13,0%
VIII 2012	10,1	9,3%	20,3	12,2%
VIII 2013	10,8	9,4%	22,0	13,2%
XII 2017	9,3	5,8%	20,6	10,0%
XII 2018	9,2	5,5%	23,4	11,4%
XII 2019	9,3	5,2%	21,9	10,7%

Wysokość oprocentowania nowych kredytów

Okres	Kredyty o wartości do 1 mln PLN	Kredyty o wartości powyżej 4 mln PLN	Kredyty dla przedsiębiorców indywidualnych
VIII 2010	6,4%	6,3%	8,1%
VIII 2011	6,7%	6,8%	8,7%
VIII 2012	7,0%	6,5%	9,3%
VIII 2013	4,5%	4,6%	7,0%
VIII 2018	3,2%	3,9%	5,6%
VIII 2019	3,3%	4,1%	5,9%
XII 2019	3,1%	4,0%	5,7%

Źródło: NBP.

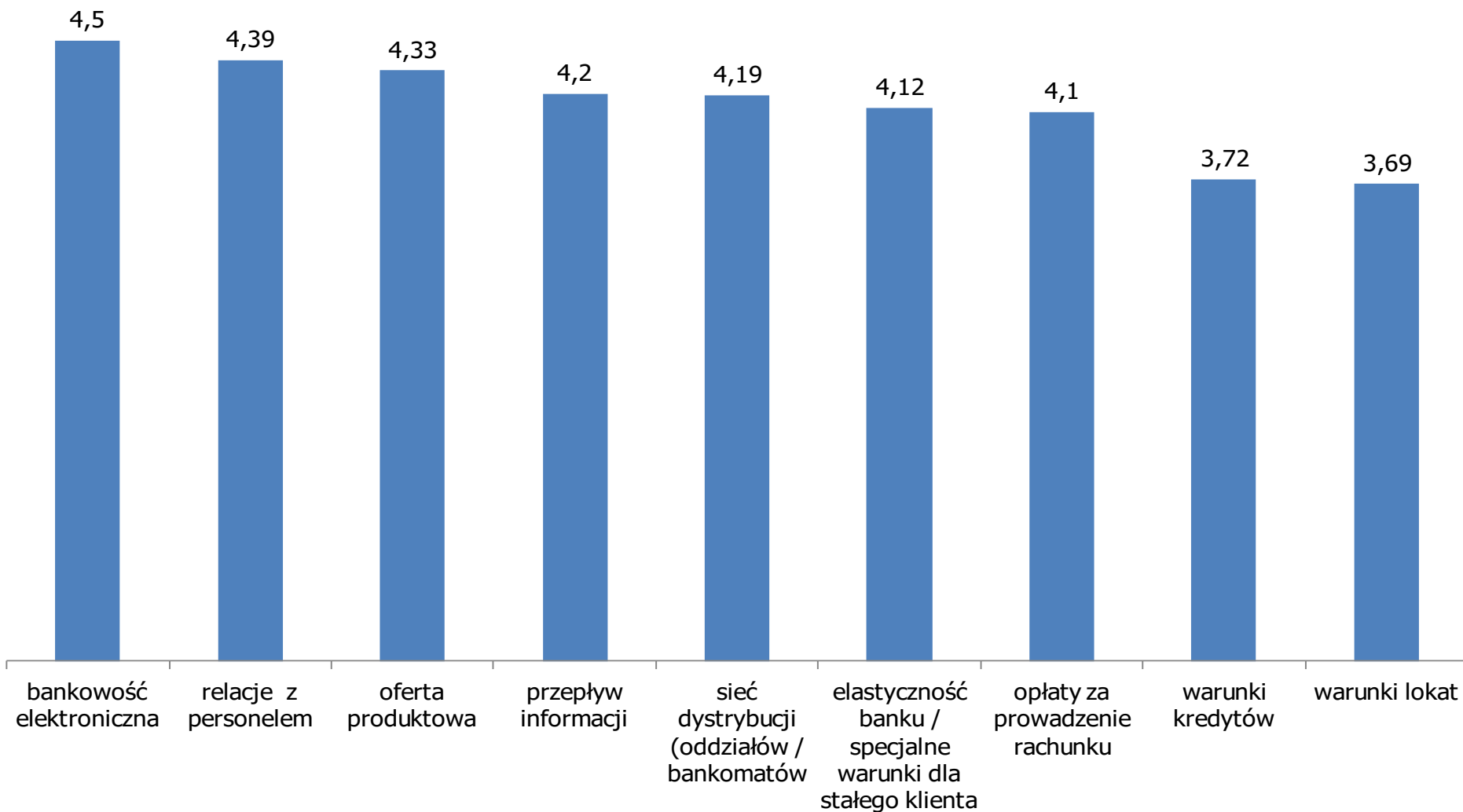
Sprzedaż detaliczna towarów (ceny stałe) – analogiczny okres roku poprzedniego=100



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
Średnia ocena (średnia z 7 ocen)	4,25	4,25	4,21	4,28

Poziom zadowolenia z różnych aspektów współpracy z bankiem podstawowym, 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

Zmiana banku prowadzącego obsługę bieżącą firmy w ciągu ostatnich 3 lat

Zmiana banku	Ogółem MSP	Firmy mikro n=600		Małe firmy n=300		Średnie firmy n=200	
		liczba odp.	% odp.	liczba odp.	% odp.	liczba odp.	% odp.
tak	3,2%	19	3,2%	14	4,7%	1	0,5%
nie	96,8%	581	96,8%	286	95,3%	199	99,5%
OGÓŁEM	100%	600	100%	300	100%	200	100%

Przyczyny zmiany banku	Firmy mikro n=19		Małe firmy n=14		Średnie firmy n=1	
	liczba odp.	% odp.	liczba odp.	% odp.	liczba odp.	% odp.
wysokie opłaty / koszty	10	52,6%	5	35,7%	-	-
atrakcyjna propozycja ze strony innego banku	9	47,4%	7	50,0%	1	100,0%
kolejki / powolna obsługa	6	31,6%	1	7,1%	-	-
inne powody	3	15,8%	-	-	-	-
odmowa przyznania kredytu	2	10,5%	2	14,3%	-	-
braki w ofercie	2	10,5%	1	7,1%	-	-
nieuprzejmy / niekompetentny personel	2	10,5%	-	-	-	-

Skłonność do rekomendacji (NPS)

Skłonność do rekomendowania banku mierzona jest wskaźnikiem Net Promoter Score (NPS).

Klienci odpowiadają na proste pytanie: „*W skali od 0 do 10, w jakim stopniu był/a/by Pan/i skłonny/a rekomendować swój bank innym klientom?*”

- Klienci, którzy oceniają swoją skłonność do rekomendacji od **0 do 6** to tzw. Destruktorzy lub **Krytycy** (*Detractors*).
- Klienci, którzy oceniają swoją skłonność do rekomendacji od **7 do 8** to tzw. **Neutralni** (*Neutrals*).
- Klienci, którzy oceniają swoją skłonność do rekomendacji od **9 do 10** to tzw. **Promotorzy** (*Promoters*).

Wskaźnik **Net Promoter Score** jest różnicą między odsetkiem Promotorów i Destruktorów (klienci neutralni nie są brani pod uwagę w obliczeniach).

Skłonność do rekomendacji banku podstawowego (krytycy, neutralni i promotorzy), NPS

Bank	0 – 6		7 – 8		9 – 10		NPS
	Krytycy		Neutralni		Promotorzy		
	L. odp.	% odp.	L. odp.	% odp.	L. odp.	% odp.	
PKO BP SA	28	13%	60	28%	128	59%	46%
Pekao SA	12	11%	24	22%	74	67%	56%
ING Bank Śląski SA	6	7%	22	26%	56	67%	60%
BZ WBK SA	8	10%	26	32%	48	59%	49%
Bank Millennium SA	4	6%	11	18%	48	76%	70%
mBank	5	8%	7	12%	49	80%	72%
Lukas Bank SA	5	11%	11	24%	30	65%	54%
Alior Bank SA	4	11%	7	20%	24	69%	57%
Kredyt Bank SA	2	6%	6	19%	24	75%	69%
MultiBank	8	25%	5	16%	19	59%	34%
BGŻ SA	2	10%	5	24%	14	67%	57%



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 3.20 Reasons why SMEs chose the supplier of their main external funding

<i>Reasons</i>	<i>%</i>
Best deal/package	22
Always use main bank	17
Best price	13
Easier to use main bank	13
Existing relationship	8
Availability/only one available	5
Don't know	19
Other	11
Sample size	427

Source: BMRB survey.