

Wykład:

Marketing relacyjny na rynku B2B

- w segmencie klientów biznesowych

Przedsiębiorstwo - definicja oraz cel działania

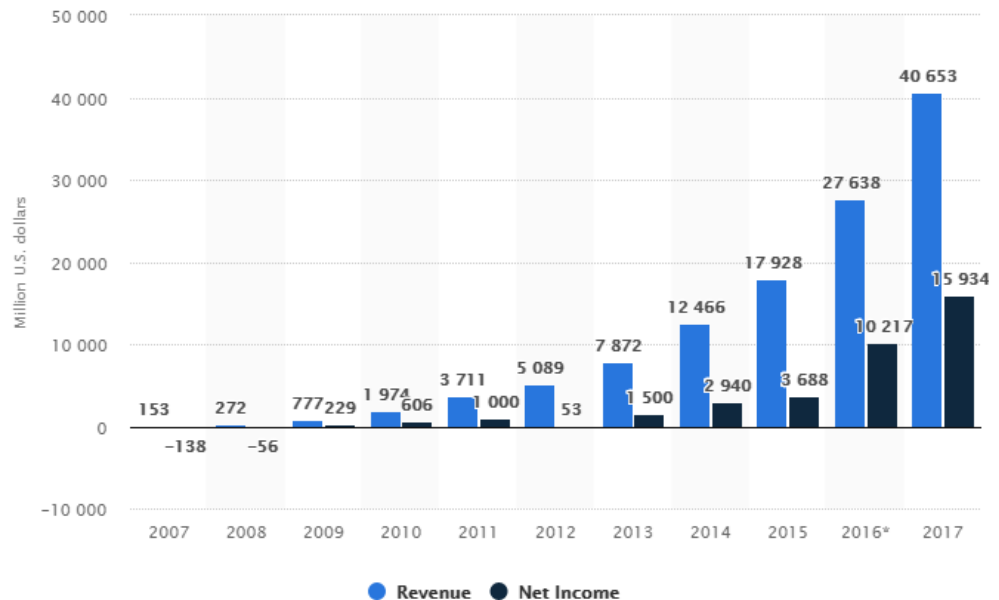
Przedsiębiorstwo jest wyodrębnioną pod względem ekonomicznym jednostką prowadzącą działalność produkcyjną, handlową lub usługową.

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.



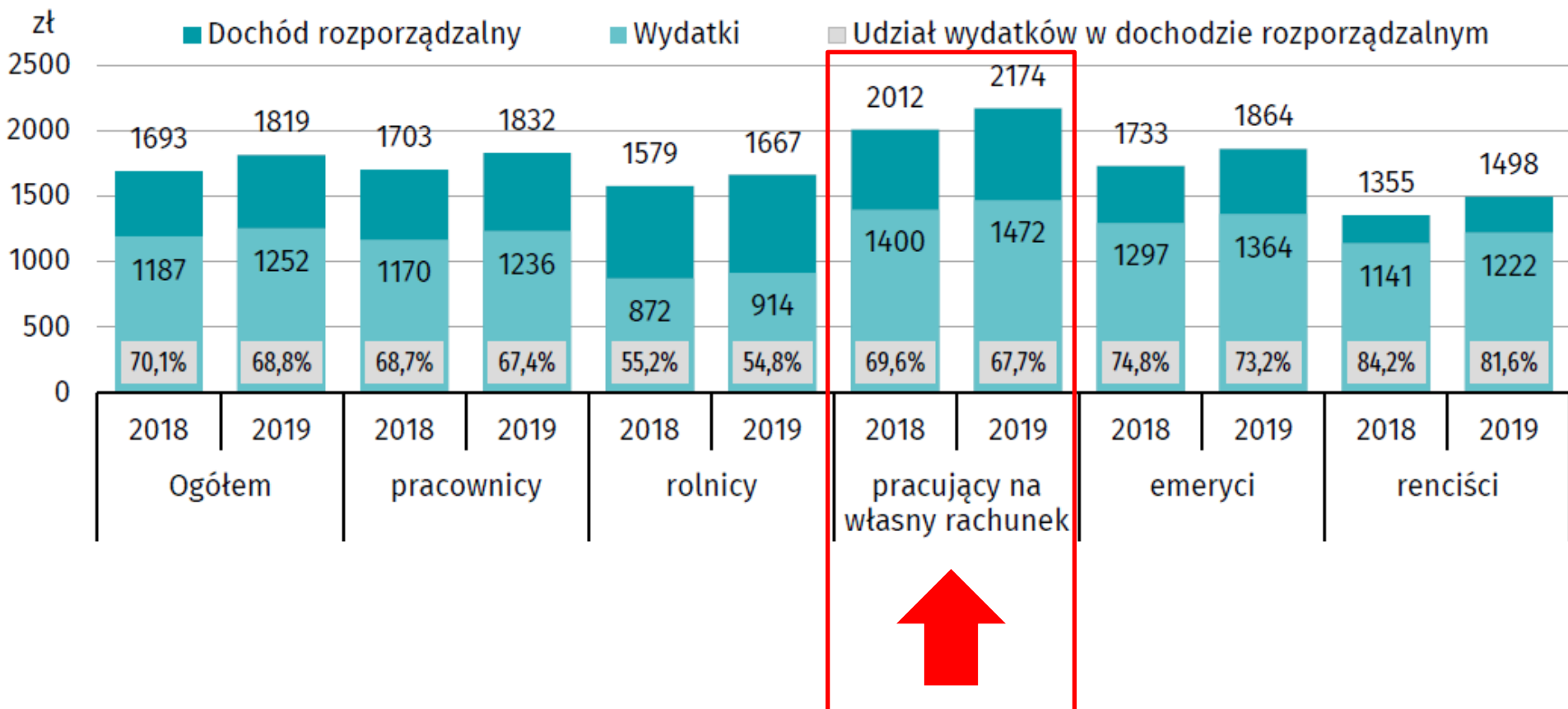
Mark Zuckerberg
net worth 101 mld USD (2020)



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%

Dochody dyspozycyjne i wydatki gospodarstw domowych na 1 osobę w Polsce, 2018-2019



Źródło: GUS, Budżety gospodarstw domowych w 2019 r.

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

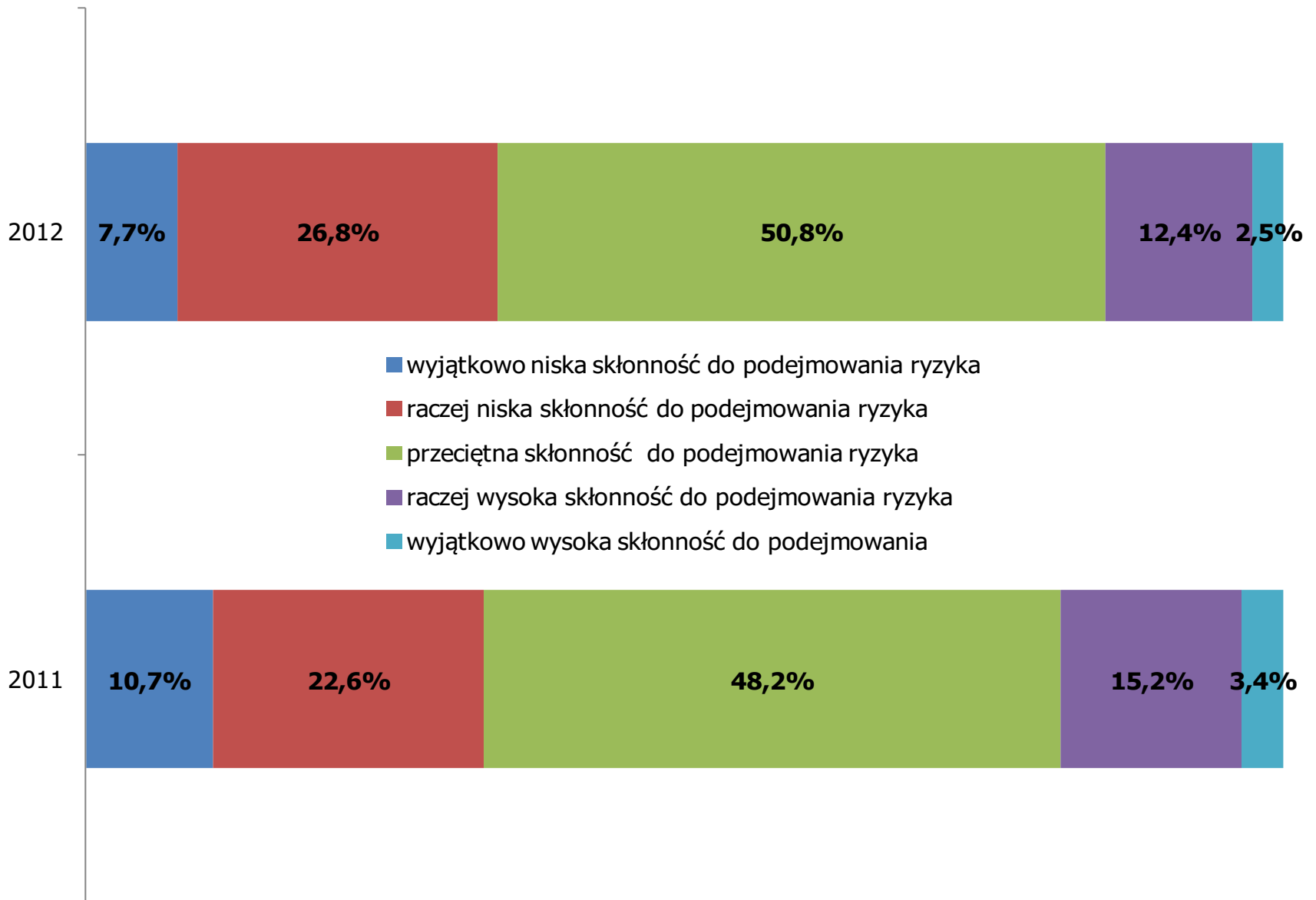
Natężenie cech psychograficznych było oceniane w skali 10-stopniowej, gdzie 10-oznacza bardzo silne natężenie danej cechy, a 1- bardzo słabe natężenie danej cechy.

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)

Skłonność do ryzyka - sprawy biznesowe



Źródło: QUALIFACT, Finanse MSP 2012.

Kryteria segmentacji instytucjonalnych klientów

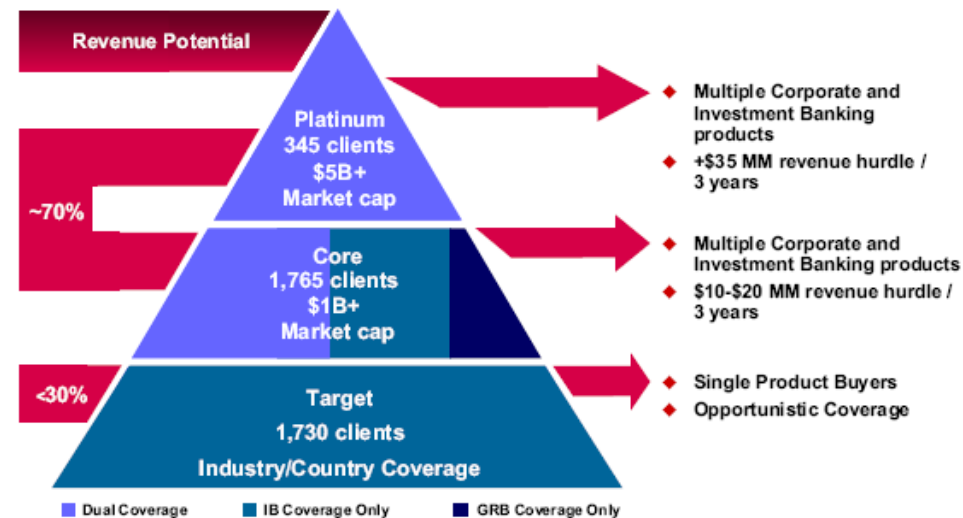
Kryterium segmentacji	Segmenty
Rodzaj działalności	przemysł, budownictwo, handel, usługi
Branża	działalność produkcyjna, budownictwo, handel hurtowy, handel detaliczny, naprawy - usługi dla klientów, hotele i restauracje, transport, gospodarka magazynowa i łączność, pośrednictwo finansowe, obsługa nieruchomości / wynajem, pozostała działalność usługowa: komunalna, socjalna i indywidualna
Wielkość zatrudnienia	firmy mikro (do 5 osób), firmy małe (6 - 50 osób), firmy średnie (51-250 osób), firmy duże (powyżej 250 osób)
Obroty	do 0,5 mln zł, 0,51-1,5 mln zł, 1,51-5 mln zł, 5,1-10 mln zł, 10,1-25 mln zł, powyżej 25 mln zł
Wartość posiadanych aktywów	do 0,5 mln zł, 0,51-1,5 mln zł, 1,51-5 mln zł, 5,1-10 mln zł, 10,1-25 mln zł, powyżej 25 mln zł
Forma prawna	jednoosobowa działalność gospodarcza, spółka komandytowa, spółdzielnia, spółka z o.o., spółka cywilna, spółka akcyjna, inna
Sposób prowadzenia księgowości	pełna księgowość, książka przychodów – rozchodów, karta podatkowa, inne
Lokalizacja firmy (miasto – wieś)	miasto powyżej 200 000 mieszkańców, miasto 50 001-200 000, miasto do 50 tys., wieś / osada
Lokalizacja firmy (województwo)	mazowieckie, śląskie, wielkopolskie, małopolskie, dolnośląskie, łódzkie, kujawsko-pomorskie, pomorskie, lubelskie, podkarpackie, zachodnio-pomorskie, opolskie, lubuskie, świętokrzyskie, warmińsko-mazurskie, podlaskie
Stosunek do nowości	poszukujący nowości, szybko akceptujący nowości, naśladowcy (akceptujący nowości, gdy są już sprawdzone), konserwatyści (przywiązani do tradycyjnych produktów)
Wpływ na zysk	A (grupa przynosząca duże zyski), B (grupa przynosząca średnie lub małe zyski), C (grupa przynosząca straty)
Liczba wykorzystywanych produktów	1, 2, 3, 4, 5 i więcej

Segmentacja klientów korporacyjnych w Citigroup

Citigroup dzieli klientów korporacyjnych na 3 grupy:

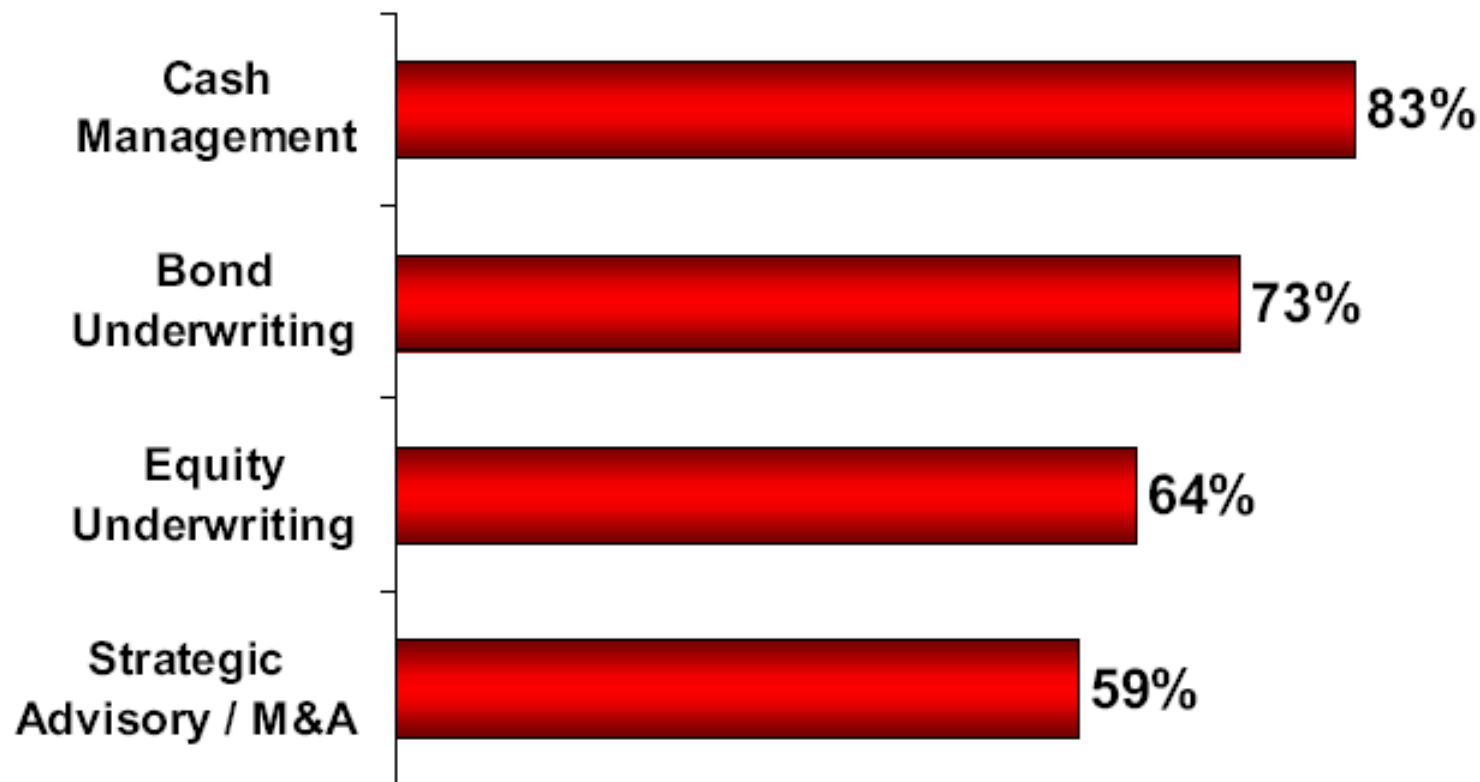
1. korporacje międzynarodowe,
2. korporacje o zasięgu lokalnym
3. małe i średnie firmy.

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



Firmy z sektora ICT, 2018 i I 2021

Firma	Wartość rynkowa (w mld USD)	Obroty (w mld USD)	Dochód netto (w mld USD)
Microsoft	864,2 [1660,4]	110,4	16,6
Apple	821,7 [2289,4]	265,6	59,5
Amazon	800,2 [1596,9]	232,9	10,1
Google	775,5 [1222,0]	136,8	30,7
Facebook	470,4 [762,1]	55,8	22,1
Samsung	309,7 [595,6]	243,8	44,3
Verizon	234,9 [239,2]	130,9	15,5
Oracle	189,3 [186,6]	39,8	3,8

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

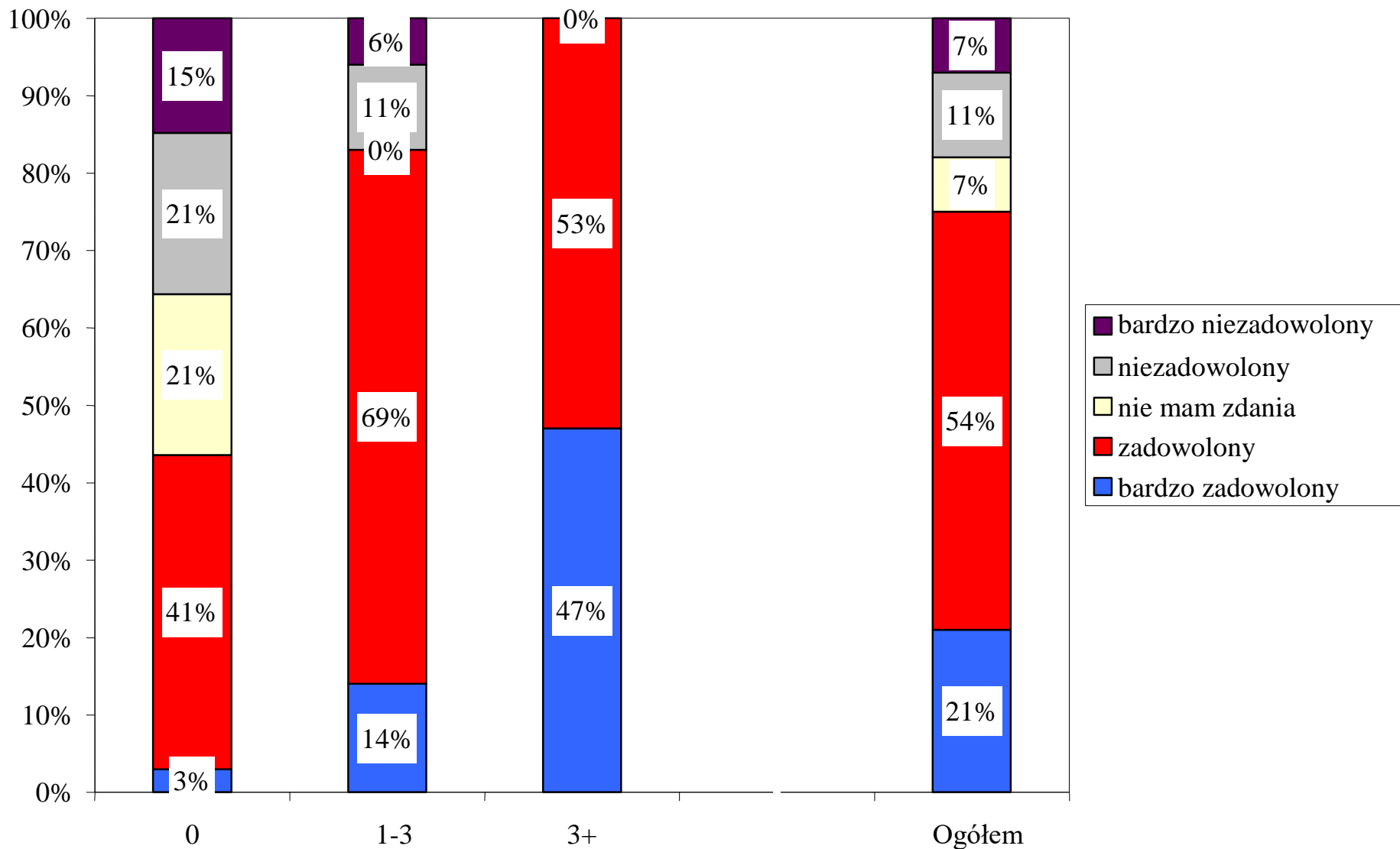
Global Relationship Managers są odpowiedzialni za:

- 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.

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, 2020.



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

Klienci negatywnie oceniający komunikację z Doradcą (cytaty)

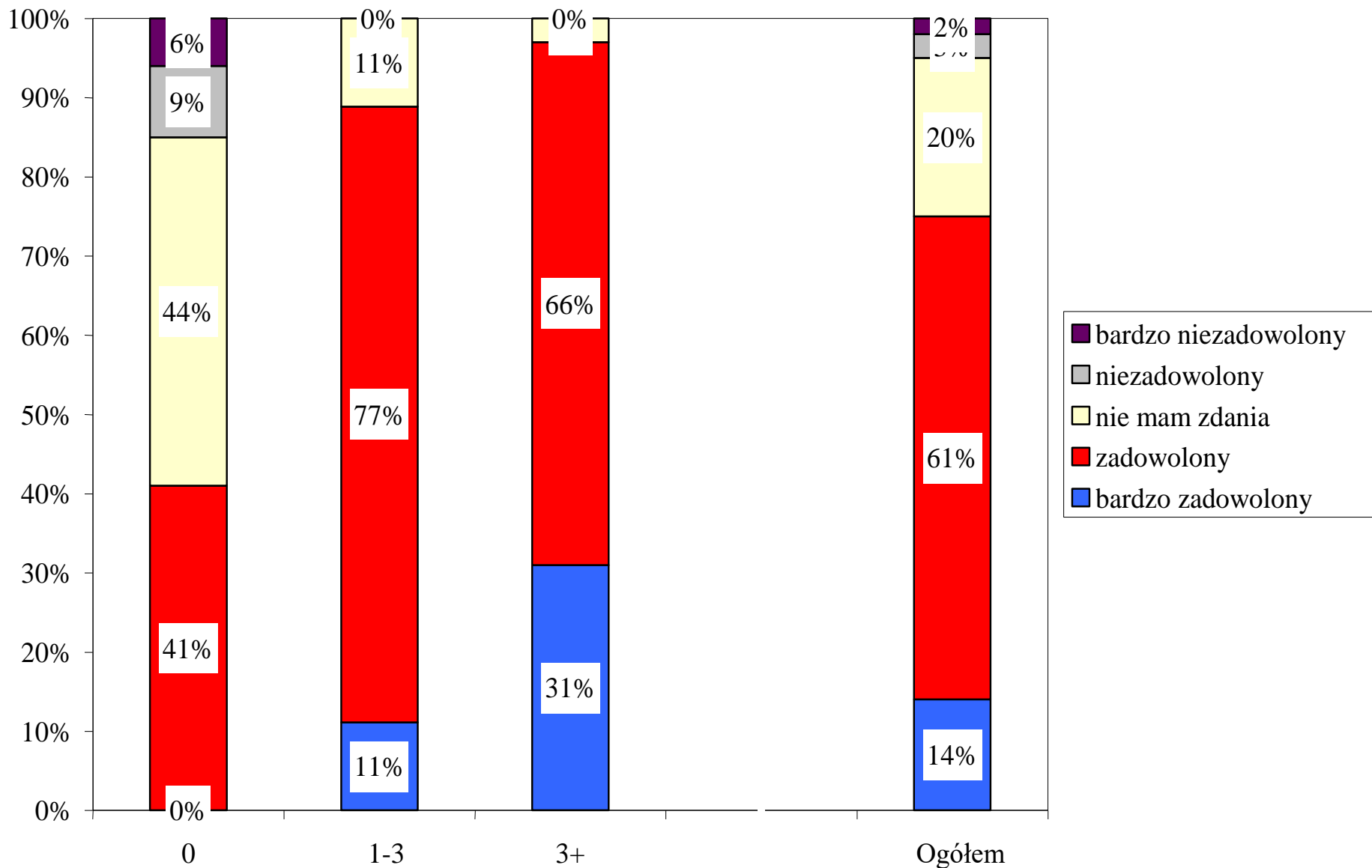
doradca jest mało komunikatywny, ogromnie zbiurokratyzowany i mało kompetentny, nieelastyczny

„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

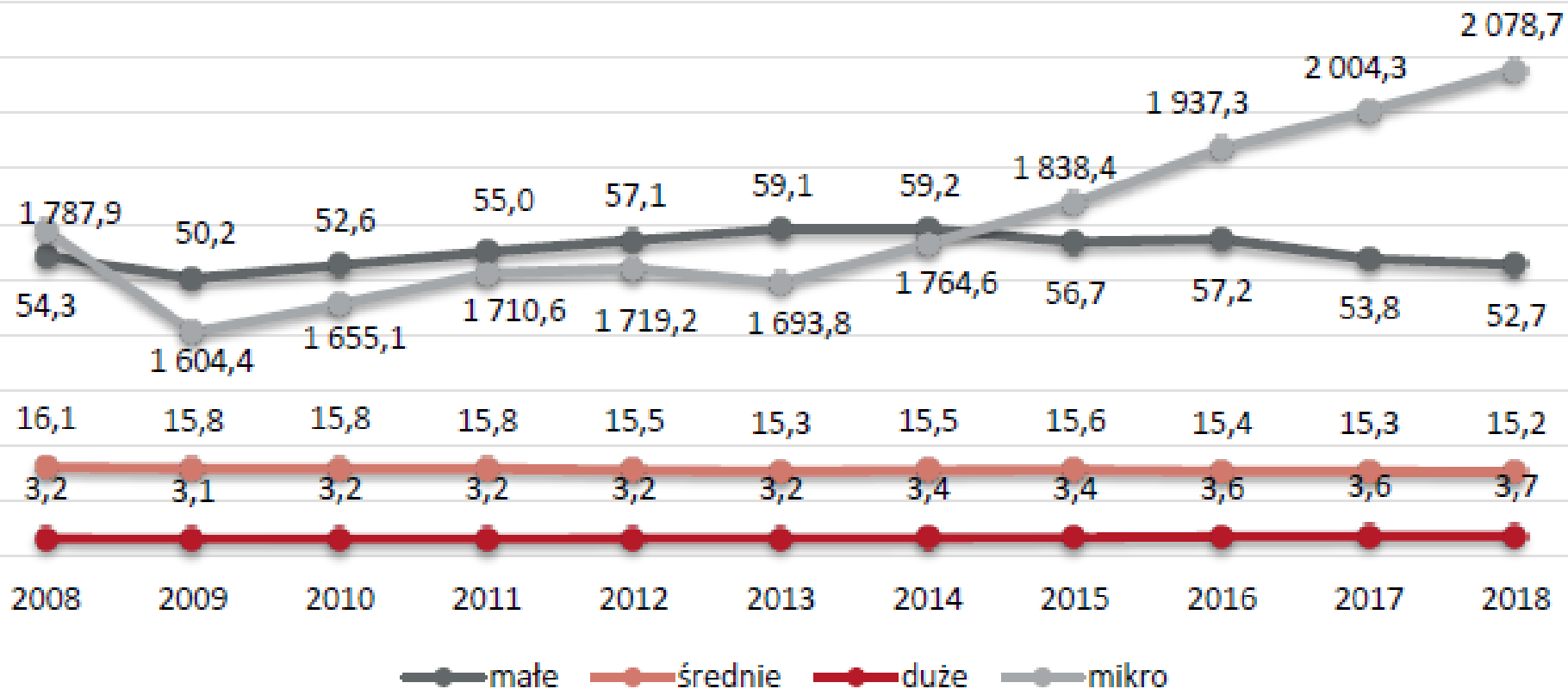
pożądane byłoby zwiększenie elastyczności i dopasowania produktów do potrzeb zgłaszanych przez klienta

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

Liczba podmiotów gospodarczych, REGON 31.08.2020

Grupa	Liczba	%
0-9	4 443 334	96,4%
10-49	135 665	2,9%
50-249	27 582	0,6%
250-999	3 559	0,1%
1000 i więcej	742	0,0%
RAZEM	4 610 882	100,0%

Liczba przedsiębiorstw aktywnych w Polsce, 2008-2018



Źródło: PARP, 2020.

Liczba pracujących w przedsiębiorstwach w Polsce, 2008-2018

Rok	Liczba pracujących	MSP razem	Mikro	Małe	Średnie	Duże
2008	9494002	69,7%	39,3%	12,6%	17,9%	30,3%
2009	8829934	70,6%	39,2%	12,7%	18,6%	29,4%
2010	8859053	69,9%	38,4%	12,9%	18,6%	30,1%
2011	9028536	70,2%	38,9%	13,1%	18,2%	29,8%
2012	8937353	70,1%	38,7%	13,5%	17,9%	29,9%
2013	8898898	69,5%	37,9%	13,7%	17,9%	30,5%
2014	9145658	69,2%	38,2%	13,4%	17,6%	30,8%
2015	9395607	69,1%	39,0%	12,7%	17,4%	30,9%
2016	9692168	68,7%	39,8%	12,2%	16,7%	31,3%
2017	9860278	68,3%	40,4%	11,5%	16,4%	31,7%
2018	9999944	68,0%	40,8%	11,2%	16,1%	32,0%

Źródło: GUS, 2020.

Przychody ogółem w sektorze przedsiębiorstw, 2013–2018 (w mln zł)

Rok	Przychody	MSP razem	Mikro	Małe	Średnie	Duże
2013	3 793 079	55,5%	20,6%	14,8%	20,2%	44,5%
2014	3 907 889	55,4%	20,7%	14,8%	19,9%	44,6%
2015	4 076 488	55,8%	22,0%	14,2%	19,7%	44,2%
2016	4 227 390	55,4%	22,4%	13,6%	19,4%	44,6%
2017	4 572 742	54,8%	22,8%	13,1%	18,8%	45,2%
2018	4 955 737	55,1%	23,7%	12,5%	18,8%	44,9%

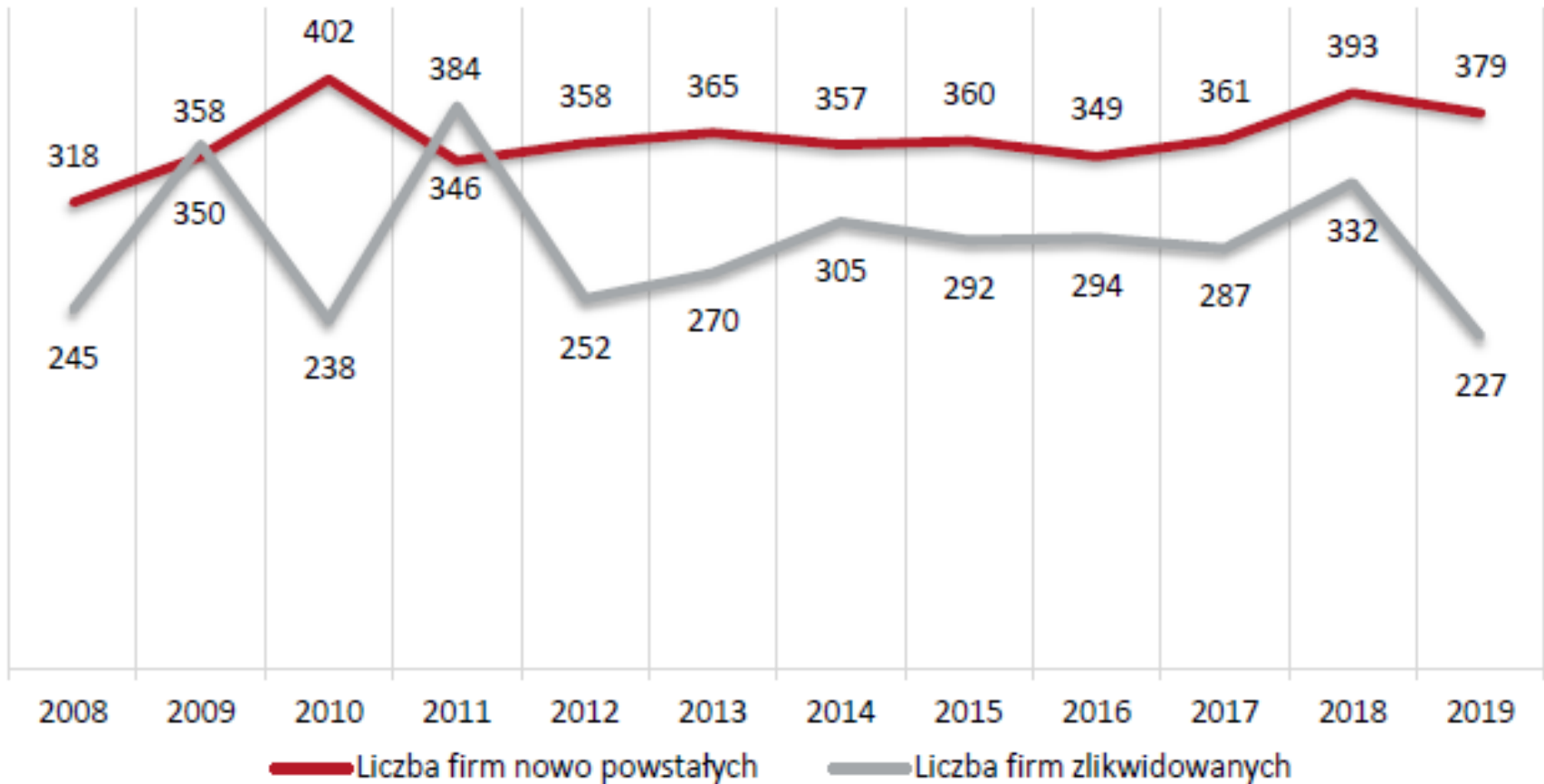
Źródło: GUS, 2020.

Zysk brutto w sektorze przedsiębiorstw, 2013–2018 (w mln zł)

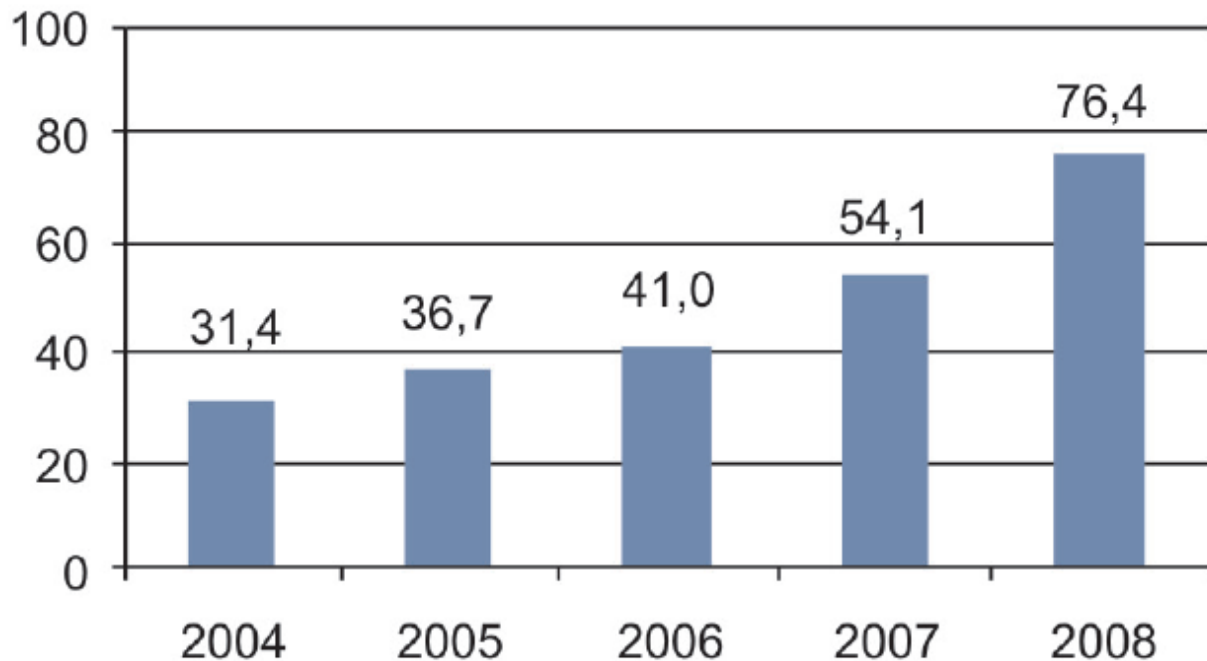
Rok	Zysk brutto	MSP razem	Mikro	Małe	Średnie	Duże
2013	294 207	68,4%	39,9%	13,9%	14,6%	31,6%
2014	310 919	69,7%	38,8%	14,5%	16,3%	30,3%
2015	334 945	72,4%	42,3%	14,2%	15,9%	27,6%
2016	347 081	69,5%	43,3%	11,7%	14,4%	30,5%
2017	377 431	67,9%	43,4%	11,9%	12,5%	32,1%
2018	430 610	73,3%	50,2%	11,0%	12,1%	26,7%

Źródło: GUS, 2020.

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



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

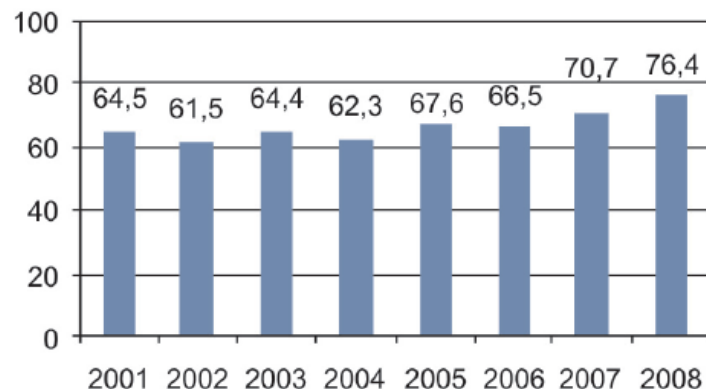


Źródło: PARP, 2010.

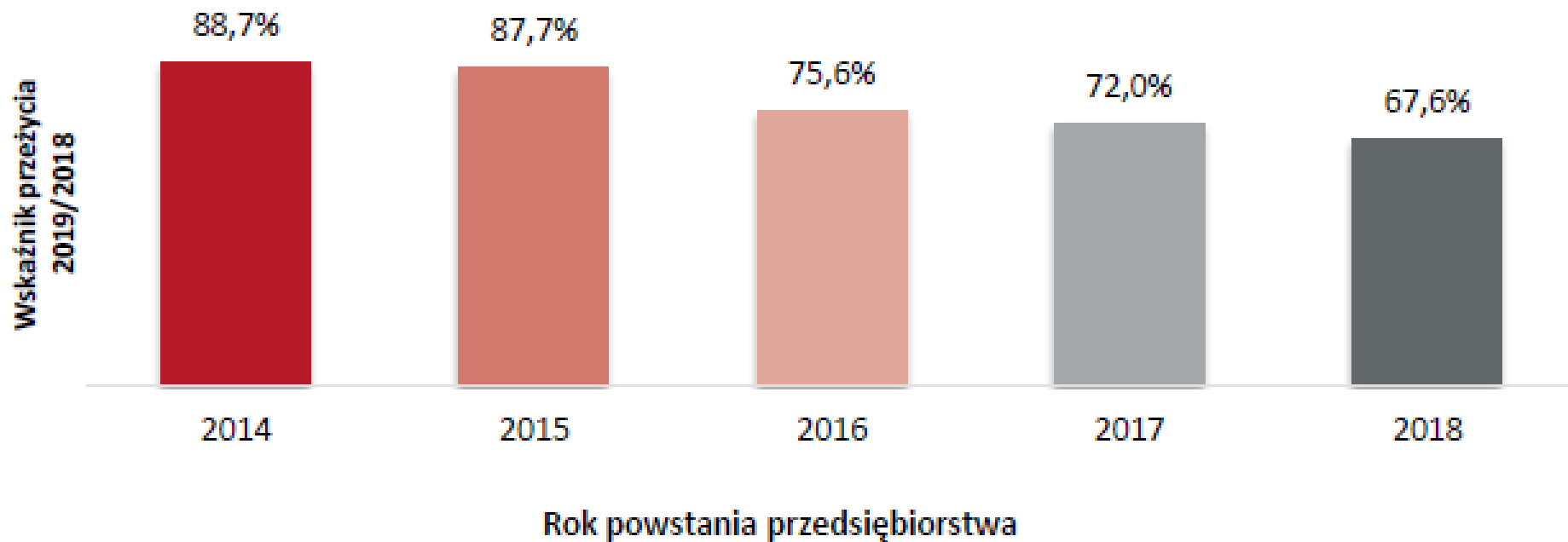
Wskaźniki przeżycia pierwszego roku

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

2017-
2018



Przedsiębiorstwa powstałe w latach 2014-2018 i nadal aktywne w roku 2019



Kredyty z utratą wartości – MSP oraz firmy duże

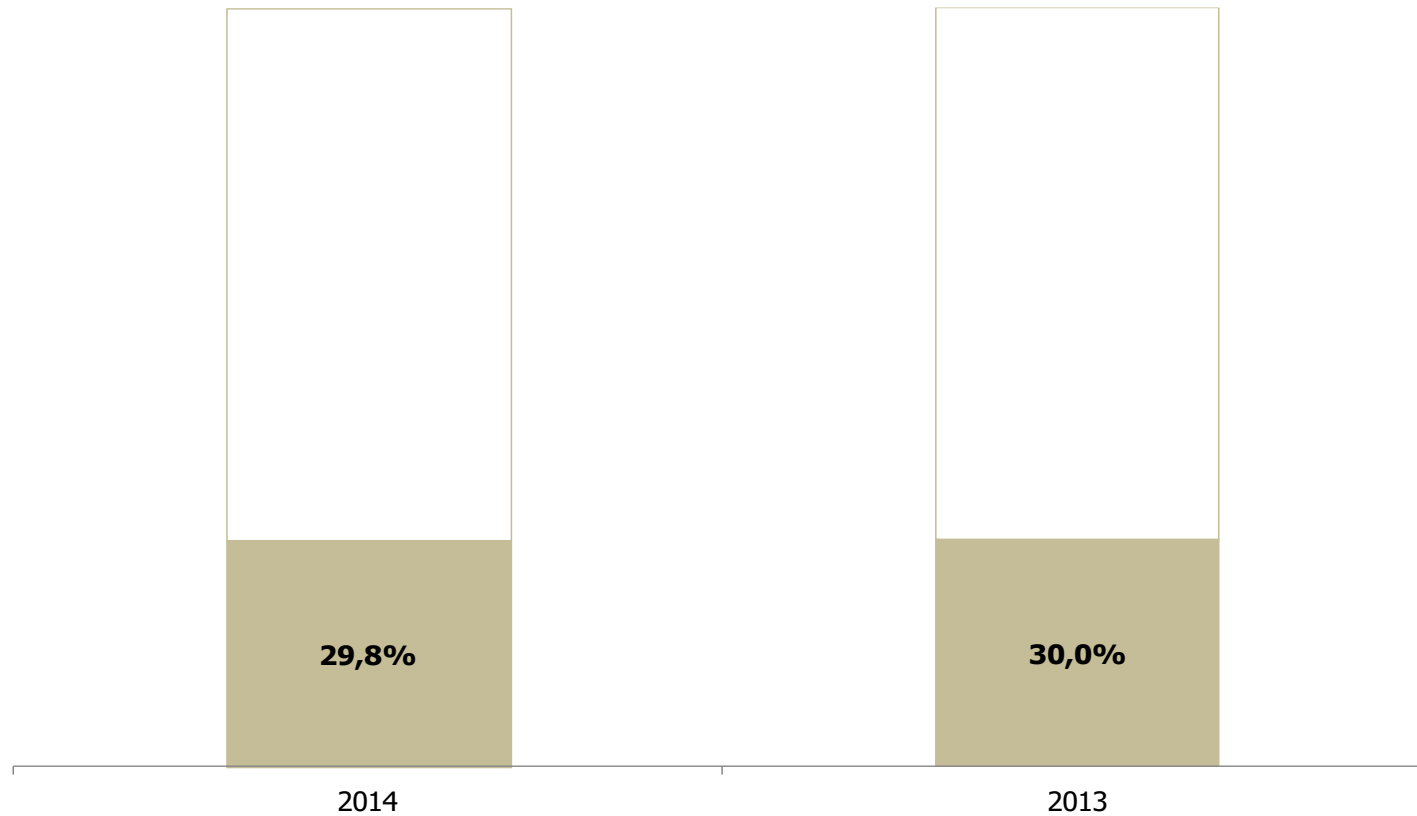
Okres	Kredyty z utratą wartości dla dużych firm (w mld PLN)	% ogółu kredytów	Kredyty z utratą wartości dla sektora MSP (w mld PLN)	% ogółu kredytów
VIII 2009	7,9	7,9%	13,9	10,9%
VIII 2010	9,0	9,4%	17,8	14,1%
VIII 2011	8,0	7,9%	18,6	13,0%
VIII 2012	10,1	9,3%	20,3	12,2%
VIII 2013	10,8	9,4%	22,0	13,2%
XII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

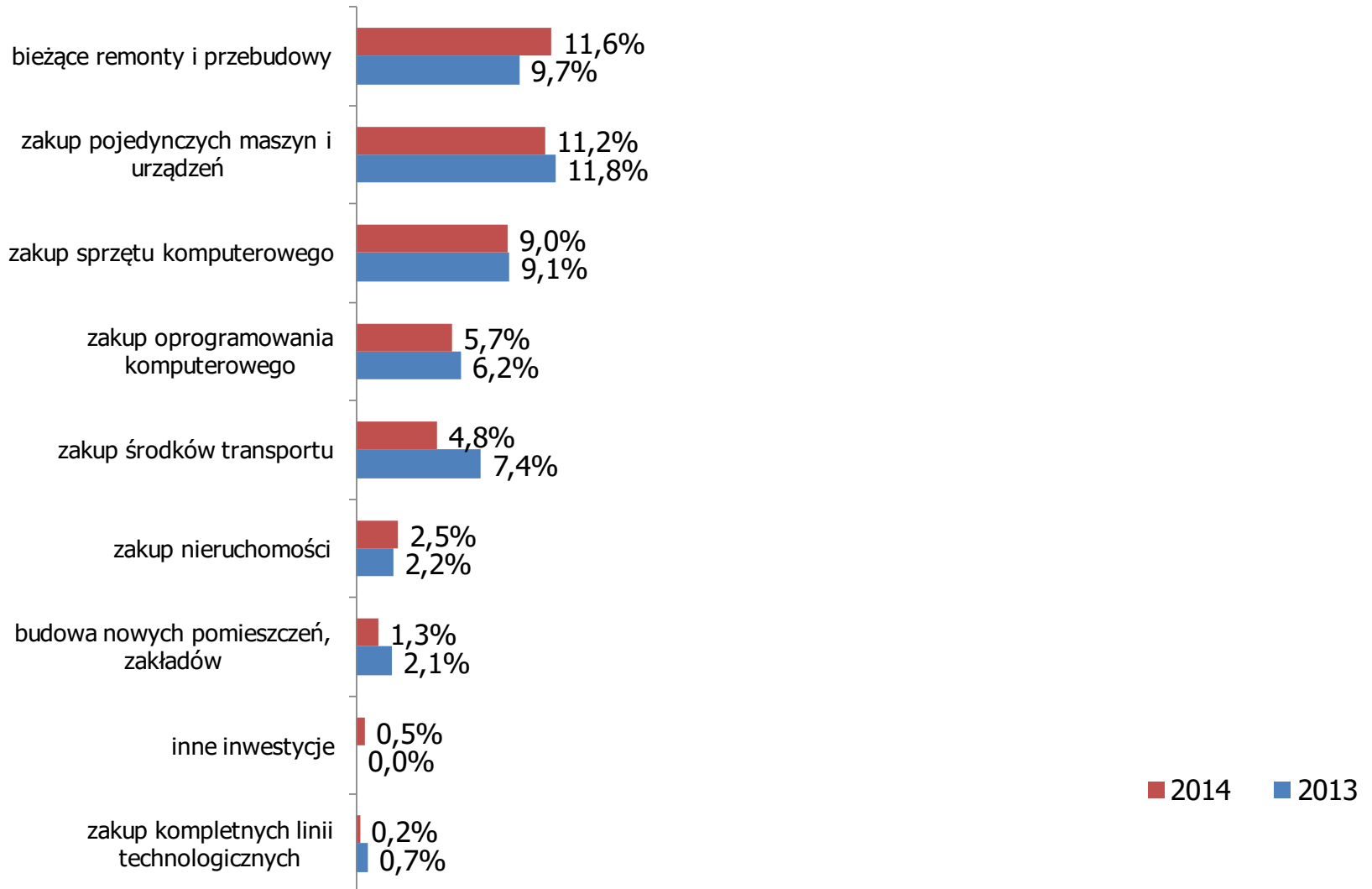
Okres	Kredyty o wartości do 1 mln PLN	Kredyty o wartości powyżej 4 mln PLN	Kredyty dla przedsiębiorców indywidualnych
VIII 2010	6,4%	6,3%	8,1%
VIII 2011	6,7%	6,8%	8,7%
VIII 2012	7,0%	6,5%	9,3%
VIII 2013	4,5%	4,6%	7,0%
VIII 2018	3,2%	3,9%	5,6%
VIII 2019	3,3%	4,1%	5,9%
XII 2019	3,1%	4,0%	5,7%

Źródło: NBP, 2020.

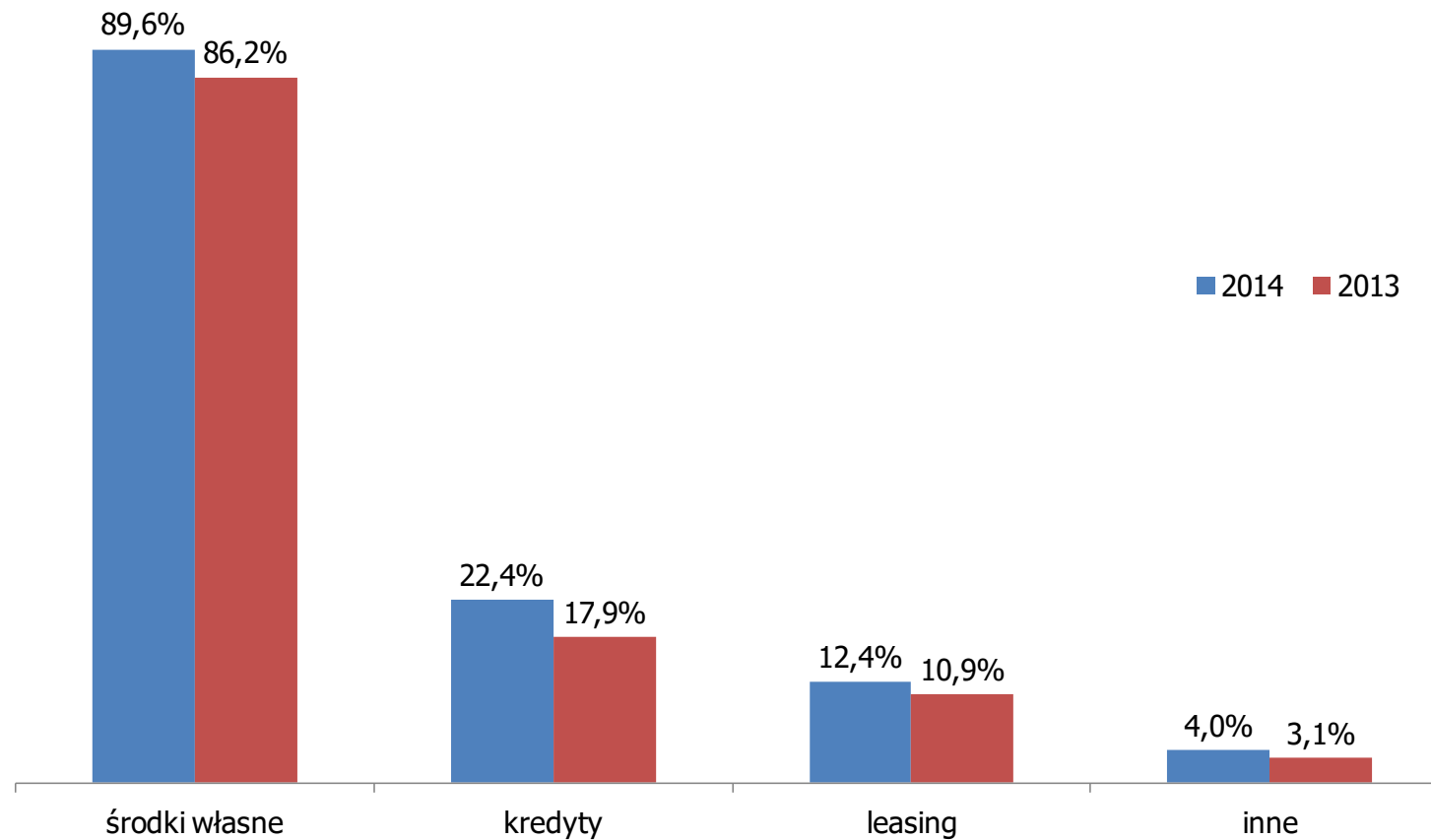
Odsetek firm sektora MSP inwestujących w ostatnich 12 miesiącach, 2013-2014



Inwestycje dokonane w ostatnich 12 miesiącach (ogółem MSP)

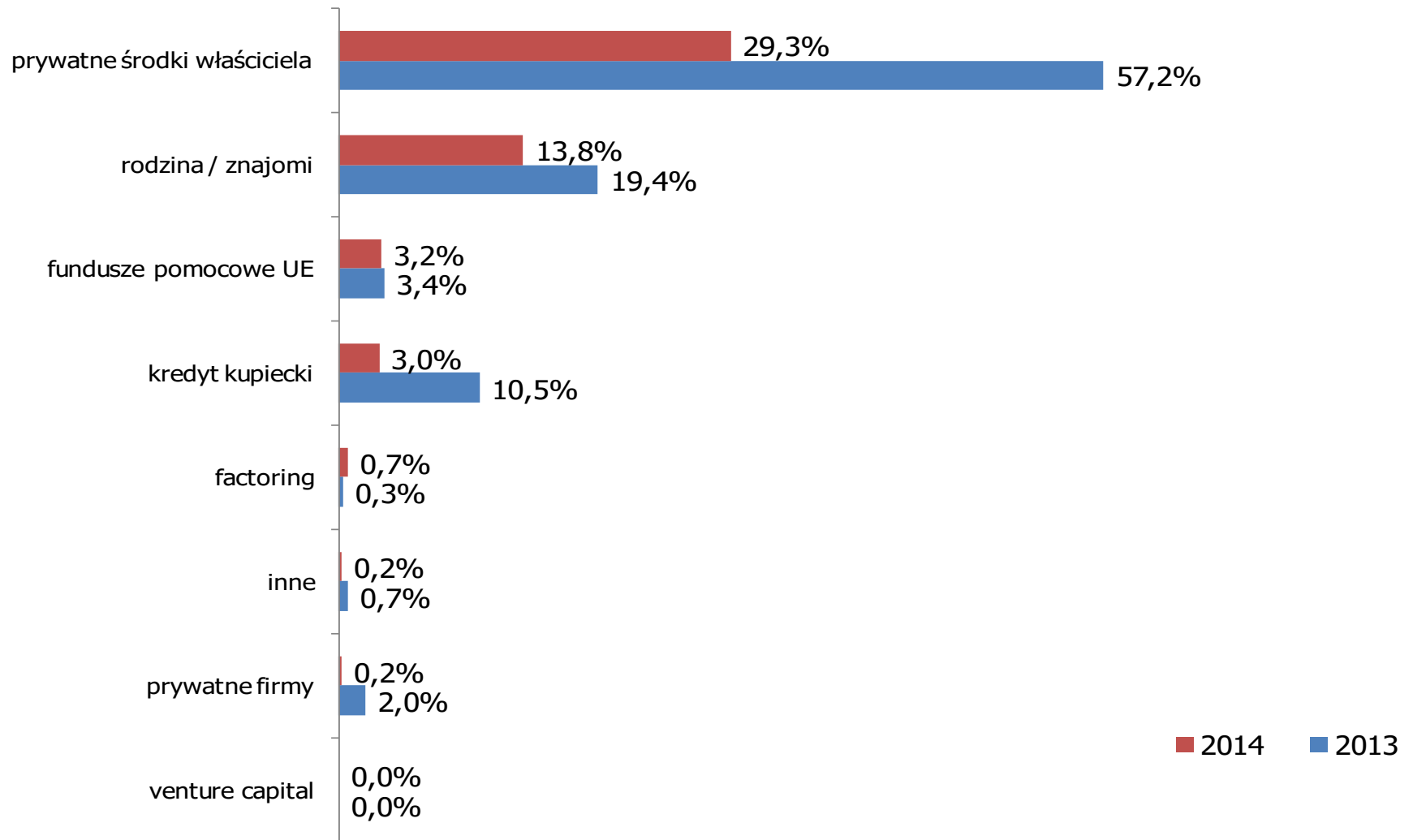


Źródła finansowania inwestycji w sektorze MSP



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

Inne źródła finansowania działalności



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

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 3.20 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.



TABLE 3.52 **Switching banks**

	<i>percentage of SMEs</i>	
		<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.