

Łączenie ofert w sektorze bankowym

- JENS BAUMGARTEN
- ANDRZEJ WIDZ
- PRZEMYSŁAW BIAŁOKOZOWICZ
- MAREK DIETL

KONCEPCJĘ ŁĄCZENIA OFERT
MOŻNA KRÓTKO
SZCHARAKTERYZOWAĆ
W NASTĘPUJĄCY SPOSÓB:
KLIENCI PŁACĄ WIĘCEJ I SĄ
JEDNOCZEŚNIE BARDZIEJ
ZADOWOLENI

W ciągu ostatnich kilku lat branża finansowa, podobnie do innych sektorów gospodarki, intensywnie zajmowała się restrukturyzacją, optymalizacją procesów i cięciem kosztów operacyjnych. Dzisiaj niskie koszty są warunkiem przetrwania i zazwyczaj nie gwarantują przewagi konkurencyjnej. Jak więc można jeszcze uzyskać tę przewagę i poprawić wyniki finansowe? Patrząc na najbardziej podstawowe równanie ekonomiczne ($\text{zysk} = \text{cena} \times \text{ilość} - \text{koszty}$) łatwo zauważyć, że zysk można poprawić poprzez obniżenie kosztów (to już było) lub też poprzez zwiększenie przychodów. Po stronie przychodowej przedsiębiorstwa zazwyczaj ograniczają się do wprowadzania usprawnień przez stymulowanie sprzedaży, na przykład inwestując w kampanie reklamowe. Dużo mniej uwagi poświęcają drugiej zmiennej – cenie. Nie jest to słuszne. Nasze doświadczenia pokazują, że właściwe zarządzanie ceną oraz staranne dostosowanie oferty produktowej i cenowej do potrzeb klienta może znacząco poprawić wyniki finansowe. Co najważniejsze, strategie cenowe nie wymagają praktycznie dodatkowych inwestycji ani też nie generują znaczących dodatkowych kosztów operacyjnych. W sektorze usług finan-

sowych zaobserwowaliśmy nawet 30-procentowy wzrost przychodu. Przy średnim zysku brutto rzędu 30 proc. i założeniu, że koszty odsetkowe i prowizyjne wzrosną proporcjonalnie do przychodu, a koszty operacyjne nie zmieniają się, może to oznaczać wzrost rentowności nawet o 60 proc. (tabela 1).

Czy osiągnięcie takich korzyści jest jednak możliwe, gdy:

- rozpieszczeni ciągłymi promocjami konsumenci stają się bardziej wymagający i wykazują rosnącą „wrażliwość cenową”, której towarzyszy spadek lojalności?
- konkurencyjność ze strony banków internetowych i rosnąca przejrzys-

tość rynków prowadzi do powiększenia się grupy tzw. łowców ofert, czyli konsumentów, którzy utrzymują stosunki z większą ilością instytucji i w zależności od ceny i jakości wybierają dla każdej usługi najkorzystniejszą dla siebie ofertę?

- same instytucje finansowe, w walce o klienta, oferują coraz bardziej ujednolicone usługi nasilając konkurencję cenową?

Nasza odpowiedź brzmi „tak”. Wymaga to jednak wyjątkowo dokładnego zrozumienia potrzeb i oczekiwań klientów, a następnie stworzenia odpowiedniej oferty, która sprostą tym oczekiwaniom. Co najważniejsze, taka oferta powinna pozwolić każdemu ▶



► nabywcy zapłacić maksymalną akceptowalną przez niego cenę za dostarczone usługi.

ŁĄCZENIE OFERT

Łączenie ofert, inaczej nazywane pakietyzacją, jest to powiązanie różnych produktów i oferowanie ich we wspólnym pakiecie po jednej cenie. W sektorze bankowym rachunek oszczędnościowo-rozliczeniowy jest najprostszym przykładem pakietu, który zawiera prowadzenie konta, możliwość korzystania z bankomatów, składania zleceń stałych, posiadanie linii kredytowej itd. Strategia łączenia ofert, przy odpowiednim wdrożeniu, zapewnia liczne korzyści dla oferenta. Poniżej przedstawimy pięć powodów, dla których warto rozważyć wprowadzenie pakietów produktów i usług do swojej oferty.

Zwiększenie zysku poprzez lepszą eksplorację gotowości klienta do zakupu.

Poprzez łączenie ofert niewykorzystana gotowość klienta do zapłacenia zostaje przeniesiona z jednego produktu na inny. Aby wyjaśnić dokładniej mechanizm działania tej strategii przytoczymy prosty przykład: bank X rozważał poszerzenie usług oferowanych w ramach rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego o produkty dodatkowe: bankowość internetową i kartę kredytową. O decyzji ich wprowadzenia miała zadecydować cena, którą nabywcy gotowi byliby za nie zapłacić. Analiza wartości dla klienta wykazała, że istnieją cztery segmenty o porównywalnej wielkości, które znacznie różnią się między sobą gotowością zapłacenia za poszczególne produkty (tabela 2).

W przytoczonym przykładzie segment 1 postrzega bankowość internetową jako produkt szczególnie atrakcyjny i jest gotowy zapłacić za nią 9 jednostek monetarnych miesięcznie. Karta kredytowa oferuje temu samemu segmentowi dość ograniczone korzyści i jest wyceniana na 1 miesięcznie. Segment 4 wykazuje się odwrotną percepcją wartości obu produktów i ocenia miesięczną wartość bankowości internetowej i karty kredytowej odpowiednio na 2.5 i 9. Różnice w percepcji wartości nowych produktów bankowych są zdecydowanie mniejsze w przypadku segmentu 2 i 3. Percepcja ich łącznej wartości w obydwu przypadkach wynosi 13.

Posiadając powyższe informacje, jesteśmy w stanie wyznaczyć krzywą elastyczności popytu dla poszczególnych produktów i oszacować zysk, który ich wprowadzenie przyniesie bankowi. Gdy dla uproszczenia założymy, że koszty są znikome, bank osiągnie maksymalny zysk ustalając cenę 7.5 za bankowość internetową i 8.5 za kartę kredytową. Przy takiej polityce cenowej sprzedane zostaną łącznie 4 produkty (2 karty kredytowe i 2 usługi bankowości internetowej) przynosząc bankowi zysk w wysokości 32 miesięcznie. Przy wprowadzeniu oferty łączonej, maksymalizacja zysku nastąpi przy cenie 10 za pakiet. Przy tej cenie bank będzie w stanie sprzedać 4 pakiety i osiągnie zysk w wysokości 40. Oznacza to poprawę wyniku finansowego w porównaniu do poprzedniego wariantu o 8 czyli o 25 proc. Warto zauważyć jednak, że jeszcze korzystniejsze jest jednoczesne oferowanie zarówno pakietu jak i produktów indywidualnych. Przy cenach ustalonych na poziomie 9 za bankowość internetową i kartę kredytową, które zostaną na-

byte odpowiednio przez segmenty 1 i 4 oraz 13 za pakiet, które spotkają się z aprobatą segmentów 2 i 3 bank wygeneruje zysk w wysokości 44 ($9 + 9 + 2 \times 13$). Oznacza to 10 proc. wzrost w porównaniu do wyłączonej oferty pakietowej i 37.5 proc. wzrost w porównaniu do wyłączonej oferty indywidualnej (tabela 3).

- Wzrost wielkości sprzedaży dzięki sprzedaży związanej (ang. cross-selling).

Pakietyzacji towarzyszy najczęściej zwiększona sprzedaż jednostkowa. Tak jak w zaprezentowanym powyżej przykładzie, po zastąpieniu produktów indywidualnych pakietami (bankowość internetowa + karta kredytowa) sprzedajemy 8 produktów zamiast 4. Maksymalny wolumen sprzedaży nie zawsze oznacza jednak maksymalizację zysku. W sytuacji, gdy oferujemy zarówno pakiet, jak i produkty indywidualne sprzedajemy co prawda mniejszą ilość produktów (6), ale osiągamy największy możliwy zysk. Z naszego doświadczenia wiemy, że właśnie nazbyt pochopne łączenie produktów w pakiety, nie poprzedzone gruntowną analizą korzyści, które indywidualne produkty przynoszą konsumentom, jest najczęstszym błędem popełnianym przy pakietyzacji. Konstrukcja pakietu powinna zależeć od strategii danego przedsiębiorstwa, ale działania te powinny być świadome i usystematyzowane. Pakiety mogą stać się zarówno narzędziem do zwiększania zysków jak i udziału w rynku. Do kadry zarządczej należy decyzja, na realizację jakiego celu ma zostać położony nacisk.

Klasycznym przykładem sprzedaży związanej jest oferta firmy Microsoft. Sprzedaż mniej popularnych programów, takich jak PowerPoint czy Access, zdecydowanie wzrosła poprzez oferowanie ich w ramach jednego pakietu z Wordem i Excelem zwiększając jednocześnie zysk amerykańskiego potentata. W innym przypadku, gdy przeglądarka internetowa (Internet Explorer) była oferowana za darmo wraz z systemem operacyjnym Windows, krótkofalowy zysk był kwestią drugorzędą, a chodziło przede wszystkim o wytworzenie tzw. lock-in effect, czyli o zwiększenie udziału w rynku i przyzwyczajenie konsumentów do określonego produktu w celu osiągnięcia późniejszych korzyści.

Tabela 1. Przykładowy wpływ zmiany polityki cenowej na rachunek zysków i strat

	Stara strategia cenowa		Nowa strategia cenowa		Wzrost %
	Jednostki monetarne	%	Jednostki monetarne	%	
Przychody odsetkowe i prowizyjne	100	100%	130	100%	30%
Koszty odsetkowe i prowizyjne	40	40%	52	40%	30%
Wynik z tytułu odsetek i prowizji	60	60%	78	60%	30%
Koszty operacyjne	30	30%	30	23%	0%
Zysk brutto	30	30%	48	37%	60%
Podatek dochodowy	5,7	6%	9,1	7%	60%
Zysk netto	24,3	24%	38,9	30%	60%

Każda z tych strategii jest uzasadniona w określonych okolicznościach, natomiast najważniejsze jest, aby była ona wprowadzana przy pełnej znajomości oczekiwań i skłonności zakupowych konsumentów. Weźmy na przykład polisy ubezpieczeniowe, które są coraz częściej oferowane przez banki do rachunków rozliczeniowo-oszczędnościowych. Czy faktycznie decydują one o tym, że konsument wybierze danego oferenta, a nie innego? Czy wytwarzają one choćby namiastkę efektu „lock-in” osiągniętego przez Microsoft? A może jest to tylko dodatkowy koszt dla instytucji finansowej, który nie przynosi wymiernych korzyści?

Uniknięcie pułapek cenowych i zmniejszenie przejrzystości rynku.

Łączenie ofert może być świetnym sposobem na ograniczenie możliwości bezpośredniego porównania cen oferowanych produktów tak przez konkurencję, jak i konsumentów. Oczywiście osiągnięcie tego efektu zależne jest od tego, które produkty oferowane są indywidualnie, a które tylko w pakietach. Dlatego też, tak istotne jest bardzo staranne skonstruowanie pakietu i szczegółowa analiza korzyści płynących z różnych zestawień zarówno dla konsumenta jak i oferenta.

Przykładem udanej ucieczki przed możliwością porównania oferty do konkurencji jest wprowadzony przez niemiecki Hamburger Sparkasse pakiet HaspaJoker. W skład pakietu weszły produkty i usługi związane z obsługą rachunku oszczędnościowego, ubezpieczeniami, podróżowaniem i wypoczynkiem. W zależności od wybranej wersji (łącznie 4 pakiety do wyboru, cena od 6,90 do 15,30 euro miesięcznie), klient otrzymywał pakiet usług odpowiednio rozbudowany w każdym z 4 wymiarów oferty. Duża ilość szczegółowo zaprezentowanych elementów oferty czyniła ją z jednej strony bardzo atrakcyjną dla klientów, a z drugiej, zupełnie nie do porównania do ofert konkurencji. W cztery lata od wprowadzenia pakietów z produktu korzystało już ponad 400 tysięcy klientów banku.

Podobne efekty możliwe są do osiągnięcia także w przypadku produktów, które na pierwszy rzut oka wydają się łatwe do porównania, jak na przykład karty kredytowe. Francuski Société

Générale zaferowa  swoim klientom trzy zróznicowane karty kredytowe. Wymiarami r znicowania by  poziom akceptowalności karty w punktach sprzedaży (tylko Francja lub cały świat), mo liwo  wyboru jednego z kilku rodzajów ubezpieczenia oraz poziomu us g dodanych, takich jak u latwienia przy podróżowaniu lub stale dostępna pomoc konsultanta. Dodanie tych wymiarów zaowocowa  stworzeniem atrakcyjnego produktu doprowadzajac jednocześnie do utrudnienia możliwości bezpośredniego porównania oferowanych us g i cen kart do produktów konkurencji.

Obni zenie kosztów.

Pakietyzacji najczęściej towarzyszy efekt synergii po stronie kosztów. W przypadku instytucji finansowych szczególnemu ograniczeniu mogą ulec koszty marketingowo-sprzedażowe, jak też, w niektórych przypadkach, koszty obsługi klienta. Jak już zostało wspomniane, jednym z podstawowych atutów zarzadzania cen , do kterych należy pakietyzacja, jest zwiększenie zysku i/lub sprzedaży, bez generowania dodatkowych kosztów. Dlatego też ma to bezpośrednie prze lenie na popraw  wyników finansowych. W sprzedaży  czonej efekt ten może być dodatkowo wzmacniony poprzez roz lenie si  kosztów stałych na większą ilo  sprzedanych produktów i us g. Efekt w postaci niższych kosztów nie zawsze występuje i nie powinien by  podstawowym warunkiem wprowadzenia pakietów. Należy traktowa  go jako rodzaj „prawdopodobnej mi le niespodzianki”.

Korzyści dla konsumentów.

Co ciekawe, pakietyzacja jest zazwyczaj korzystna nie tylko dla oferenta, ale również dla konsumenta i to zarówno pod wzg dem percepcji, jak i faktycz-

nych oszczędności. Korzyści te związane są z wygod , zmniejszeniem stopnia z lono ci dostępu do us g oraz rzeczywistym obniżeniem ceny pojedynczej us gi. Pakiety sprawiają, że klientowi wydaje się, że płci mniej, a instytucja finansowa widzi większe przychody, a często i zyski.

Jest to coraz częściej dostrzegane przez instytucje finansowe również w naszym kraju. Wśród wielu przyk d w można wymienic mBank, który na wspólnej platformie oferuje swoim klientom dostęp do całego zakresu us g.  wiatowym przyk dem uniwersalnej oferty bankowej by  American Express, który stworzy  konto oszczędnościowo-rozliczeniowe One, oferujac mo liwo  dokonywania w ramach jednego rachunku operacji związanych z oszczędzaniem, inwestowaniem, czy też zaciaganiem kredytów. Stworzenie „one-stop-shop” w postaci konta One spowodowa , że śledzenie sytuacji finansowej stało się dla klienta łatwe i przejrzyste, a zarzadzanie środkami nadzwyczaj efektywne. Jednocześnie oferent zyska  mo liwo  dodawania rozbudowanych i mar owo atrakcyjniejszych us g dla bardziej zaawansowanych klientów. Zintegrowany punkt obsługi klienta pomógł American Express obni yc koszty oraz wzmacni  przekaz kampanii marketingowej.

JAK TWORZYĆ PAKIET

Jak już wspomnieliśmy, pakietyzacja nie może być czymś przypadkowym. Aby skutecznie zwi kszy  sprzeda  i jednocześnie rentowno  konieczne jest stworzenie całego procesu, podjęcie wielu decyzji strategicznych oraz wykonanie wielu analiz i często również wprowadzenie ►

Tabela 2. Maksymalna cena, ktor  klienci są sk lni zapłacić za oferowane produkty bankowe

Segment (% klientów banku)	Postrzegana warto� - miesięczna gotowo� zapłacenia za produkt bankowy		
	Bankowo� internetowa (jednostki monetarne)	Karta kredytowa (jednostki monetarne)	Bankowo� internetowa + karta kredytowa (jednostki monetarne)
1 (25%)	9.0	1.0	10.0
2 (25%)	7.5	5.5	13.0
3 (25%)	4.5	8.5	13.0
4 (25%)	2.5	9.0	11.5

► zmian organizacyjnych. Wśród najważniejszych czynników, które decydują o ostatecznym sukcesie łączenia ofert należy wymienić:

- optymalne zestawienie pakietów i produktów indywidualnych;
- optymalne ustalenie ceny na cały pakiet i jego poszczególne komponenty;
- stworzenie odpowiedniej struktury i regulacji wewnątrz firmy.

Prawidłowo przeprowadzony proces pakietyzacji rozpoczyna się od określenia celów, które przedsiębiorstwo chce osiągnąć: wzrost sprzedaży lub wzrost zysku. Na tym etapie mają być przede wszystkim generowane pomysły na ewentualne pakiety, w związku z czym dopuszczalny jest jeszcze wysoki poziom uogólnienia. Dla przedsiębiorstwa najbardziej kuszące jest łączenie gorzej sprzedających się produktów o wyższej marży z produktami bardziej atrakcyjnymi dla konsumenta. Trzeba być jednak bardzo ostrożnym w tworzeniu oferty łączonej, gdyż cele oferenta nie zawsze są zgodne z oczekiwaniami konsumentów. Kluczowe jest tu połączenie wewnętrznej perspektywy z perspektywą zewnętrzną poprzez szczegółową analizę potencjału wzrostu zysku poszczególnych kombinacji ofert. Z pomocą przychodzą techniki badawcze, poczynając od grup dyskusyjnych służących wstępnej ocenie ofert, skończywszy na bardziej zaawansowanych technikach ilościowych. Szczególnie pomocna jest analiza conjoint, która poprzez przeanalizowanie ważności poszczególnych części pakietu z punktu widzenia konsumenta, pozwala określić optymalne zestawienie oferty, jak również optymalny poziom cenowy.

W badaniu conjoint respondenci porównują różne profile produktów. Każdy profil zawiera określony zestaw cech (jedną z nich jest cena), zróżnicowanych pod względem ich nasilenia. Poprzez porównania różnych wersji produktu można określić nie tylko użyteczność poszczególnych cech dla respondenta, ale przede wszystkim wyrazić w jednostkach monetarnych jego skłonność do zapłaty za poszczególne poziomy cechy. Co więcej, cechy te mogą być wyrażone także jakościowo. Dla zobrazowania działania analizy conjoint posłu-

my się przykładem. Bank Y rozważał wprowadzenie nowej usługi skierowanej do średnio zamożnego segmentu klientów. Analiza conjoint przeprowadzona na tej grupie respondentów pozwoliła określić, że są oni skłonni płacić o 2,9 euro więcej miesięcznie, jeśli obok możliwości kontaktu telefonicznego, udostępni się im osobisty kontakt z pracownikiem banku. Dodatkowa analiza kosztów i zysków wykazała, że zwiększy to zarówno przychód, jak i zysk banku.

Nasze doświadczenia pokazują, że podobnie jak w przykładzie z tabeli 2, zazwyczaj najlepszy rezultat osiąga się oferując zarówno produkty indywidualne jak i pakiety. Bardzo ważne jest jednak w tej sytuacji niełączenie promocji na pakiet z promocjami na poszczególne ich elementy. Dodatkowo, duża dysproporcja cenowa pomiędzy poszczególnymi oferowanymi indywidualnie produktami wpływa niekorzystnie na postrzeganie wartości całego pakietu, ograniczając tym samym osiąganą korzyść. Szczególnie istotne jest to, aby wobec rosnącego ujednolicenia oferty włączać do pakietu dodatkowe usługi, które nie tylko wydają się atrakcyjne dla konsumentów, ale również są niejako unikalne i wyróżniają danego oferenta od konkurencji. W praktyce wiadomo, że usługi oferowane obecnie na rynku finansowym coraz bardziej się do siebie upodabniają. Dlatego też wskazana jest tutaj duża doza innowacyjności. Brytyjski NetWest oferuje na przykład swoim klientom, w ramach dwóch pakietów – Advantage Premium i Advantage Gold, połączenie prowadzenia konta

z ulgami odsetkowymi przy zaciąganiu kredytu, zniżkami na ubezpieczenie mieszkania, zniżkami na różne artykuły takie jak czasopisma, odzież czy płyty DVD. Inny bank, niemiecki Comdirect, dodaje do swojej oferty prowadzenia rachunku internetowego, oprócz całego szeregu usług ubezpieczeniowych, bezpłatny dostęp do internetu. Jak wykazują badania, usługi finansowe nadzwyczaj dobrze łączą się właśnie z szeroko rozumianą ofertą rozrywkową, turystyką i ogólnie czasem wolnym. Zawsze należy jednak pamiętać o podstawowym pytaniu: Jakie usługi można ze sobą połączyć i ile to będzie warte dla konsumentów, co w ostatecznym rozrachunku prowadzi do pytania, jaki przyniesie to zysk oferentowi?

Instytucje oferujące usługi finansowe na polskim rynku coraz odważniej wprowadzają do swojej oferty pakiety. Niestety nie zawsze towarzyszy tym działaniom systematyczna analiza i jasna strategia. Wiele firm rozczarowało się lub rozczaruje się w przyszłości, jak kosztowne może być wprowadzenie nieodpowiednio przygotowanej oferty cenowej i produktowej. Niemniej jednak, w dzisiejszych, wysoce konkurencyjnych realiach rynkowych, warto poszukiwać alternatywnych możliwości zwiększania przychodów i zysków. Pakietyzacja jest niewątpliwie świetnym na to sposobem. Należy jednak pamiętać, że podejmowanie tak odważnych decyzji najlepiej jest oprzeć na wiarygodnych danych i starannej analizie wymiernych korzyści. •

Autorzy reprezentują międzynarodową firmę doradczą Simon, Kucher & Partners

Tabela 3. Optymalne ceny za poszczególne oferty dla maksymalizacji zysku

Rodzaj oferty	Bankowość internetowa		Karta kredytowa		Oferta łączona		Zysk
	Optymalna cena jednostkowa	Wielkość sprzedaży	Optymalna cena jednostkowa	Wielkość sprzedaży	Optymalna cena jednostkowa	Wielkość sprzedaży	
Tylko oddzielne produkty	7.5	2	8.5	2	–	–	32
Tylko oferta pakietowa	–	–	–	–	10	4 pakiety – 8 produktów indywidualnych	40
Oddzielne produkty i oferta pakietowa	9	1	9	1	13	2 pakiety – 4 produkty indywidualne	44