

מכון ציגלמן

רחוב שבדיה 27, חיפה 34980, טלפון: 825 7966 (04), פקס: 825 5434 (04)
דואר אלקטרוני: info@ziegelman.co.il, אתר אינטרנט: www.ziegelman.co.il

בנק עסקי – איך לשווק?

מאת ישראל ציגלמן

השוק המקומי של שירותים בנקאיים בארצנו הנרכשים במגזר (בסקטור) העסקי הוא עדיין שוק הגדל משנה לשנה.

לצד המוצרים הבנקאיים הסטנדרטיים של אשראי ומולו פיקדונות, צמחו בשוק העסקי מוצרים שהם ייחודיים בעיקר עבור שוק זה. אלו הם מוצרים כמו:

- עסקאות יצוא-יבוא (ובפרט, מכתבי אשראי)
- הגנה על מטבע, הנרכשת בחדר עסקאות של הבנק

לשוק העסקי יש מאפיינים ייחודיים (בהשוואה אל בנקאות הפרט) ולכן, גם עבודת שיווק אשר מכוונת כלפי השוק העסקי. היא מתאימה דווקא לבנק עסקי או לסניפים עסקיים.

מהם מאפייניו של המגזר העסקי?

לשוק העסקי יש שבעה מאפיינים אשר הם מבדלים אותו בהשוואה אל השוק הפרטי של שירותים בנקאות. ששה מביניהם הם מאפייני ביקוש בעוד המאפיין השביעי הוא מאפיין של צד ההיצע.

שישה מאפייני ביקוש הם:

1. זהו שוק מקצועי. הלקוחות מבינים יחסית רבות בניהול של כספים.
2. זהו שוק בו הנאמנות של לקוח כלפי בנק היא יותר נמוכה מאשר אצל לקוח פרטי.
3. זהו שוק בינלאומי ולא רק מקומי. דהיינו, ארגון ישראלי, עדיין בניגוד אל צרכן פרטי, יכול ללוות כסף מאת בנקים בחו"ל ואף להשקיע חלק מכספו בפיקדונות בחו"ל.
4. זהו שוק בו הלקוח, בפרט לקוח גדול, נוהג לחלק את הפעילות שלו בין כמה בנקים.
5. זהו שוק בו הרבה לקוחות מבצעים בעצמם ומתוך מקום עסקם חלק ניכר מהפעולות הבנקאיות הנעשות בחשבונם. הדבר מתאפשר בעזרת קשר מחשב טוב בין הלקוח לבין הבנק שלו.
6. אצל לקוח עסקי יש בממוצע (מבחינת הבנק) סיכון ברמה גבוהה יותר מאשר אצל לקוח פרטי. הסיכון הוא גבוה יותר הן בגין צורת ההתאגדות של הרבה לקוחות כחברה בע"מ והן עקב סוג פעילות של הלקוח העסקי, שהיא בעיקרה פעילות עסקית הצורכת אשראי רב ולכן, היא כוללת בתוכה סיכונים.

מאפיין ההיצע הוא:

7. זהו שוק בו יש יחסית רק מעט סניפים מתמחים. בבנקים גדולים (הפועלים, לאומי, דיסקונט) יש ביחד רק עשרות בודדות של סניפים המתמחים במגזר העסקי בעוד אשר בכלל קבוצת הבנקים היותר קטנים, כולל אלו המתמחים בסקטור העסקי, כמו יו-בנק או בנק איגוד, יש בסך הכל עוד כמה סניפים בודדים כאלו. דהיינו, רק כ-3% מכלל הסניפים הבנקאיים בארץ הם מתמחים במגזר העסקי. יש כאן אם כן, תופעה של "פארטו": שיעור קטן של סניפי בנק עוסקים בחלק גדול של הפעילות הבנקאית.

מאפיינים אלו של השוק מכתיבים הרבה מעבודת השיווק, אשר אותה הבנק נדרש להפעיל כלפי המגזר העסקי. בפרק הבא, נפרט מהם שלביה של עבודה זו. לאחר מכן, נסביר את תוכנה של עבודה זו.

מהם השלבים של עבודת שיווק המכוונת כלפי לקוח עסקי?

עבודת השיווק אשר מכוונת מטעם בנק כלפי לקוח עסקי היא ניתנת לחלוקה לשלושה שלבים עיקריים:

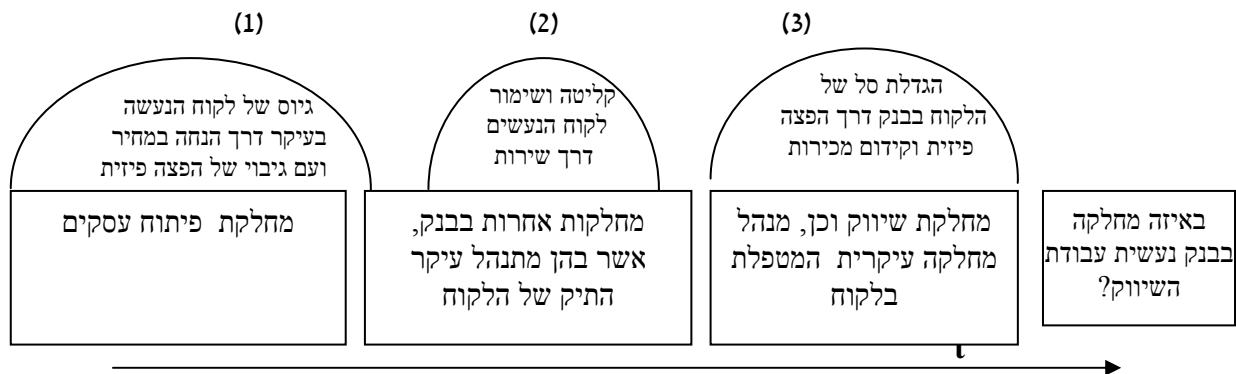
1. גיוס (רכישה) של לקוח
2. קליטה ושימור של לקוח
3. הגדלת סל קניה אצל (מצד) הלקוח

גיוס הלקוח העסקי נעשה בדרך כלל, מתוך ובאמצעות מחלקת פיתוח עסקים. **קליטה ושימור** של לקוח עסקי הם נעשים בעיקר דרך שירות ובאמצעות המחלקות הרגילות בסניף של הבנק.

הגדלת סל קניה אצל לקוח עסקי נעשית בעיקר דרך הפצה פיזית וקידום מכירות ובאמצעות מחלקת השיווק של הבנק או, דרך מנהל המחלקה (כמו מחלקת אשראי בסניף הבנק) המגיע לפגישות מכירה אצל הלקוח הותיק שלו.

ניתן לתאר שלושה שלבים אלו בעזרתו של התרשים הבא:

תרשים מס' 1: שלושה שלבים בעבודת שיווק המכוונת כלפי לקוח עסקי (משמאל לימין)



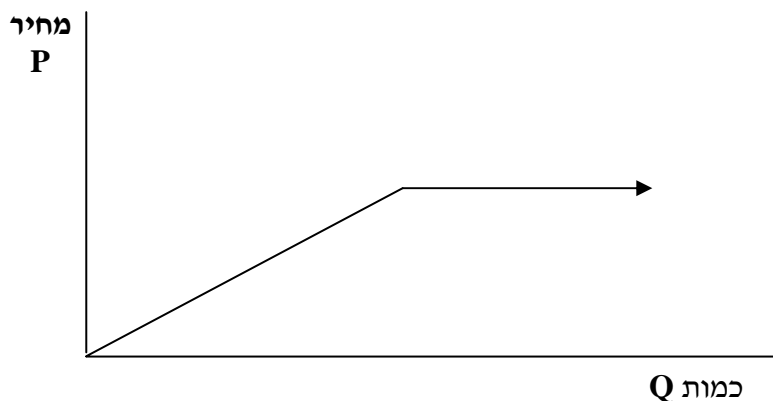
אנו רואים, דרך תרשים זה, שימוש בכל ארבעת הרכיבים של תמהיל השיווק: מוצר (דרך שירות), מחיר, הפצה פיזית וקידום מכירות.

בהתחלת הקשר של הבנק אל הלקוח, יש דגש על **מחיר**: "רוכשים" את הלקוח החדש דרך הנחה במחיר.

רק בהמשכו של הקשר עם הלקוח, הדגש מועבר אל **הכמות**: פועלים להגדלת תיק הפעילות שלו בבנק.

את העברת הדגש מן המחיר אל הכמות (הגדלה של Volume) נוכל לראות דרך התרשים הבא :

תרשים מס' 2: משקלו היחסי של גורם ההנחה במחיר בתוך עבודת שיווק הנעשית מטעם הבנק כלפי לקוח עסקי שלו.



הגדלת סל קניה של הלקוח (3)
קליטה ושימור של הלקוח (2)
גיוס לקוח (1)

דהיינו, בתחילה, המחיר הוא נמוך וגם הכמות קטנה. לאחר מכן, המחיר עולה קצת אך, הכמות גדלה בהרבה.

השאיפה העיקרית של הבנק היא כמובן לעבות את השלב השלישי מבין שלושה שלבים אלו. זהו השלב המייצג את הגדלת סל הקניה מצד הלקוח דווקא בבנק "שלנו". מכיוון שללקוח עסקי יש בדרך כלל, תיק פיננסבי גדול אזי, הבנק שואף לתפוס נתח משמעותי בתוך תיק זה. לעתים, תוספת של 5% מתוך הפעילות של לקוח (למשל, הגדלת חלקו של הבנק שלנו מ-30% ל-35% אצל הלקוח המסוים) שווה לבנק יותר מאשר גיוס של שני לקוחות חדשים ואפילו אם הם מאותו גודל, אך עם רמת סיכון פחות ידועה, ובמחיר חדירה (היכרות) בו הבנק לא מרוויח.

הבנק יכול להגדיל מכירה ללקוח קיים שלו בשני מצבים עיקריים :

1. במהלך קשר עבודה שוטף עמו.
2. אגב ביקור מכירה יזום מתוך הבנק אצל הלקוח.

קשר העבודה השוטף עם לקוח (מצב א') הוא שונה בתדירותו בין מחלקות עיקריות של הבנק העסקי. הקשר הוא בתדירות רדודה במחלקת אשראי (כי הרי הלקוח לא צריך אשראי כל יום), הוא בתדירות בינונית במחלקת סחר חוץ, והוא תדיר מאוד (כמעט קשר יומי) בחדר עסקאות.

ניתן לראות זאת דרך הטבלה הבאה :

טבלה מס' 1: תדירות שכיחה של קשר עם לקוח עסקי בבנק מסחרי.

| תחום העבודה | אחראי עיקרי בבנק | תדירות שכיחה של קשר עם לקוח (אומדן שלי) | המידה בה הבנק יכול לזום עסקה עם לקוח בכל רגע נתון 0 = אפסי 1 = מירבי |
|----------------------------------|------------------|---|--|
| א. מתן אשראי | רפרנט (תקציבאי) | אחת לחודש | 0.1 |
| ב. מכתבי אשראי בעסקאות יבוא-יצוא | מח' סחר חוץ | אחת לשבוע | 0.2 |
| ג. הגנה על מטבע | חדר עסקאות | אחת ליום | 0.9 |

מכיוון שבמצב הראשון הקשר של לקוח עם הבנק בנושאי סחר חוץ וקל וחומר, בנושא אשראי הוא לא תדיר, אזי, ניתן לפצות על כך דרך המצב השני: להגיע בביקורים יזומים אל הלקוח ואף לגבות את אותם ביקורים בפעולות של קידום מכירות. פעולות הגיבוי האלו כוללות: סמינרים תקופתיים ללקוחות, דיוור ישיר כלפיהם, הפקה של ביטאון ללקוחות ועוד פעולות דומות.

ומי אמור לבצע את עיקר עבודת השיווק הזו?

בה בשעה שעבודת שיווק מטעם הבנק כלפי לקוח פרטי היא עתירת ממון, והיא נעשית בעיקר דרך פרסום הנעשה מתוך המשרד הראשי של אגף השיווק, הרי שעבודת השיווק כלפי לקוח עסקי היא עתירת עבודה, וכדאי כי, היא תבוצע בעיקר מתוך סניף הבנק.

עבודת השיווק הנעשית כלפי לקוח עסקי היא עתירת עבודה, כי יש הצדקה להרים טלפון אל לקוח עסקי וגם להגיע לפגישה אצל לקוח עסקי, אפילו בתדירות גבוהה של שלוש פעמים בשנה.

יש הצדקה למאמץ שיווק פרטני ונקודתי כלפי לקוח עסקי בודד מכיוון ש..

1. ערך העסקה המושג אצל לקוח עסקי הוא גבוה.
2. ניתן לזהות את הלקוח העסקי, וללמוד אודות מאפייניו, באופן הרבה יותר מדויק מאשר אודות הלקוח הפרטי.

עבודת שיווק זו היא מתאימה להתבצע במיוחד מתוך **סניף הבנק** המטפל בלקוח (אם הוא לקוח קיים) או, בתוך סניף הנמצא בסמוך אל הלקוח (אם זה לקוח פוטנציאלי), ולא מתוך משרד השיווק המרכזי של הבנק.

ההסבר לדגש המוצע על הסניף ולא על משרד השיווק המרכזי (הנמצא בדרך כלל ב"סיטי" של תל אביב) הוא הן דרך הזמינות של הסניף בקרבת הלקוח, והן דרך ההיכרות של עובדי הסניף עם הלקוח.

דהיינו, יש חלוקת עבודה בין אגף השיווק המרכזי של הבנק לבין הסניף העסקי המקומי שלו: משרד השיווק המרכזי יתרום את המוצר (ה-P הראשון) וחלק מתוך קידום מכירות (ה-P הרביעי). לעומתו, הסניף המקומי יתרום את המחיר (ה-P השני) ובגבולות מאושרים, את ההפצה הפיזית שבאה לידי ביטוי בביקורי שטח הנעשים מטעם עובדי הסניף אצל הלקוח (ה-P השלישי) ואת החלק הממוקד יותר בעבודת קידום המכירות (ה-P הרביעי).

שילוב כזה, אצל בנק עסקי, בין משרד שיווק מרכזי לבין הנהלה של סניף מקומי, הוא שילוב מנצח.

הכותב הוא מנכ"ל מכון ציגלמן. ישראל הוא כלכלן, משפטן, מוסמך למינהל עסקים ומומחה לחקר שווקים. מכון ציגלמן מתמחה זה שלושים שנה בתכנון אסטרטגי ומחקרי שיווק

info@ziegelman.co.il

המאמר פורסם ברבעון לבנקאות, כרך מ"א 163, בחודש פברואר 2008