



## VÝZNAM SEGMENTÁCIE PRI FORMOVANÍ STRATÉGIE BANKY

Mariana Strenitzerová<sup>1</sup> - Martina Žureková<sup>2</sup>

### Úvod

Význam strategických prístupov k marketingovému rozhodovaniu rastie úmerne s prehlbujúcim sa procesom globalizácie trhu. Medzi strategické východiská pre každý podnik, ktorý chce zvýšiť svoju šancu na úspech v boji o spotrebiteľa, patrí segmentácia trhu, výber cieľového trhu a určenie trhovej pozície ponuky. Tento proces umožňuje podnikom nájsť v ich ponuke niečo, čo by ju odlišilo od ponuky konkurencie a zároveň by to prilákalo spotrebiteľa kúpiť si ich produkt. Určenie trhovej pozície produktu umožňuje spotrebiteľom lepšiu orientáciu pri rozhodovaní sa medzi ponukou podniku a ponukou konkurencie.

Nevyhnutným predpokladom ďalšieho rýchleho rozvoja služieb je aj zmena prístupov k riadeniu služieb na podnikovej úrovni. Predovšetkým vo sfére strategických východísk, ktorými sú segmentácia trhu, výber cieľového trhu a definícia trhovej pozície ponuky, existujú v podnikoch poskytujúcich služby značné rezervy. Viaceré naše podniky však túto skutočnosť podceňujú. Toto všetko sa deje v období, kedy hlavným cieľom každého podniku by malo byť získavanie nových trhových segmentov a udržanie si súčasných zákazníkov ponukou rozšíreného portfólia produktov na úrovni vyššej kvality než pri konkurencii [3, s. 141].

Rýchle a zásadné zmeny globálneho charakteru na trhu vyžadujú od manažérov, aby dokázali vhodnými marketingovými stratégiami úspešne čeliť konkurencii pri uspokojovaní potrieb a želaní zákazníkov. Jasné definovanie predmetu podnikania a voľba jasnej marketingovej stratégie predstavujú rozhodujúci faktor úspechu podnikov. Predpokladom úspechu na trhu, sú jasná identifikácia zákazníka a jeho potrieb a vhodne zostavená a načasovaná ponuka na ich uspokojenie. Zvládnutie uvedených faktorov vytvára predpoklady pre efektívne pôsobenie na trhu a dosahovanie cieľov podniku.

Trendy spoločenského vývoja a špecifiká sféry služieb kladú osobitné nároky na proces strategického riadenia a poskytovania služieb. Jadrom marketingovej stratégie musí byť uspokojenie zákazníka, postavené na ponuke hodnoty stvárnenej v službe. Hodnota v tomto ponímaní odráža pomer kvality a ceny.

Predpokladom procesu segmentácie trhu je hľadanie príležitostí pre uplatnenie ponuky služby na trhu. Tento proces vychádza z potrieb trhu a konfrontácie schopností podniku tieto potreby uspokojiť. Východiskom pre hľadanie príležitosti na trhu môžu byť otázky strategického významu:

---

<sup>1</sup> doc. Ing. Mariana Strenitzerová, PhD., Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta Prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra spojov, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, tel. č.: 041/513 3131, fax: 041/ 5655 615, e-mail: [Mariana.Strenitzerova@fpedas.uniza.sk](mailto:Mariana.Strenitzerova@fpedas.uniza.sk)

<sup>2</sup> Ing. Martina Žureková, Dexia banka Slovensko a.s., Žilina, e-mail: [MZurekova@dexia.sk](mailto:MZurekova@dexia.sk)

- *Čo môžeme robiť?*
- *Čo vieme robiť najlepšie?*
- *Čo musíme urobiť?*

### Cieľ a význam segmentácie klientov banky

Segmentácia zákazníkov rozdeľuje množstvo potenciálnych zákazníkov do oddelených skupín, ktoré sú:

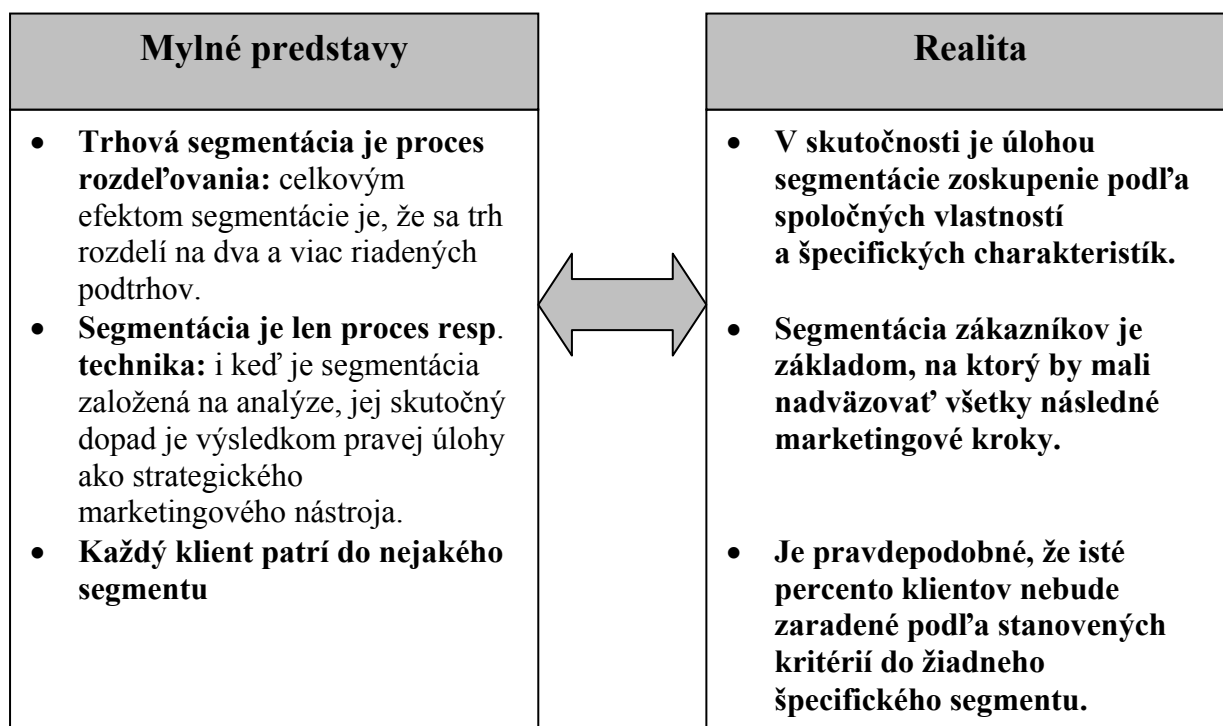
- *interne homogénne* (zákazníci zdieľajúci podobné potreby a postoje, ktoré formujú ich správanie),
- *externe heterogénne* (zákazníci, ktorí sa od seba dostatočne odlišujú na to, aby prijímali odlišné zaobchádzanie).

Snahou segmentácie zákazníkov je lepšie im porozumieť, aby sa naplnil obchodný zámer. Cieľom segmentácie klientov banky je:

- formovať kontaktnú stratégiu a formovať mix produktov a služieb,
- získať nových a udržať existujúcich zákazníkov,
- zvyšovať výnosy, zvyšovať ziskovosť alebo znižovať náklady pomocou zlepšenia porozumenia potrieb klientov súvisiacich s distribučnými kanálmi, prístupom, demografickými údajmi, postojmi.

Z uvedených čiastkových cieľov môžeme vyvodit' globálny cieľ segmentácie a to zvýšiť ziskovosť a získať konkurenčnú výhodu banky.

Často krát sa stretávame s mylnými predstavami pri definovaní pojmu segmentácia (obr. 1).



Obr. 1: Pojem „Segmentácia“

Na základe segmentácie je možné prispôbiť definovanie hodnoty, ktorou sa dosiahne požadovaná skúsenosť klienta s bankou. Z dlhodobého hľadiska sa môže zanedbanie

segmentácie prejavíť na zníženej výnosnosti banky. Preto má segmentácia klientov pre banky veľký význam:

- ohodnocuje jednotlivé segmenty a vyberá jeden alebo viac pre cieľovú aktivitu,
- izoluje časti trhu, pre ktoré musí byť jednoznačne stanovená stratégia,
- určuje, na ktorú zákaznickú skupinu by sa mala banka zamerať,
- určuje vhodné produkty, služby a marketing pre jednotlivé segmenty,
- modeluje produkty, ktoré zodpovedajú potrebám trhu,
- určuje efektívne a úsporné reklamné stratégie (kampane môžu byť pripravené a ciele na segmenty cez správne médiá),
- prináša pohľad na použiteľnosť doterajších marketingových stratégií (efektívna segmentácia zabezpečuje systematický prístup ku kontrolovanému cieleniu na zákazníkov a z toho vyplývajúceho marketingu, na rozdiel od necieleného masového marketingu).

Ako každá činnosť, segmentácia klientov banky má svoje silné stránky, ale aj obmedzenia (obr. 2).

Silné stránky segmentácie	Obmedzenia segmentácie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• sústredený prístup, ktorý napomáha zvýšiť výnosy a maržu,</li> <li>• základňa, na ktorej môžu byť postavené všetky ostatné marketingové aktivity,</li> <li>• zabezpečuje lepšie zameranie na zákazníka (tzn. napomáha banke získať jasný pohľad na každý segment a jeho potreby konkrétnych služieb).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vyžaduje značnú internú angažovanosť,</li> <li>• banka sa môže príliš spoliehať na existujúce štatisticky významné segmenty na úkor odvetvových skúseností a obchodného cítenia,</li> <li>• segmentácia môže byť nákladnejšia ako prístup masového marketingu,</li> <li>• pre segmentáciu založenú na potrebách je nepravdepodobné, že informácie o zákaznických potrebách budú ľahko k dispozícii (je časovo náročné zozbierať požadované dáta),</li> <li>• značné množstvo času je potrebné na overenie dát.</li> </ul>

Obr. 2: Silné stránky a obmedzenia segmentácie

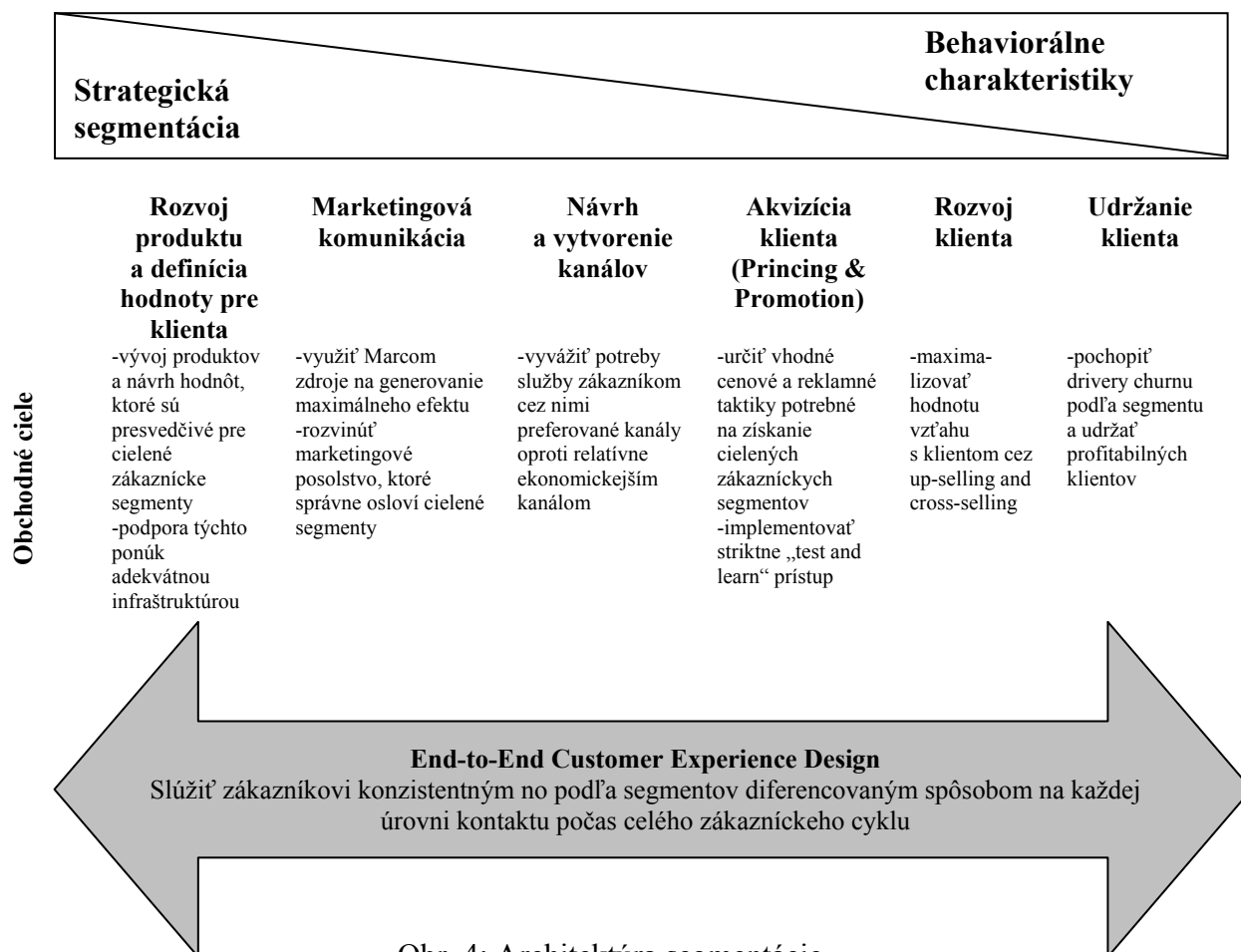
Pri segmentácii zákazníkov by sa banka mala pridržať určitých princípov (obr. 3).

Hlavné kritériá	Popis
<i>Ovládateľnosť</i>	Schopnosť riadiť daný segment
<i>Merateľnosť</i>	Schopnosť kvantifikovať segment podľa veľkosti a podľa používania produktu
<i>Dostupnosť</i>	Efektívnosť každého kanálu v obsluhu každého segmentu
<i>Opodstatnenie</i>	Veľkosť segmentu z dôvodu určenia opodstatnenosti marketingových aktivít
<i>Ziskovosť</i>	Potenciál segmentu byť profitabilný
<i>Konkurenčná príležitosť</i>	Pozícia a stratégia konkurencie v cieľovom segmente
<i>Efektívnosť</i>	Schopnosť predajnej siete dlhodobo efektívne obsluhovať segment
<i>Ochrana</i>	Schopnosť brániť daný segment proti zásadným útokom konkurencie

Obr. 3: Princípy segmentácie

## Architektúra segmentácie v bankovom sektore

V bankovom sektore je potrebné sledovať životný cyklus zákazníka banky a je veľmi dôležité počas životného cyklu zákazníka preniesť hlavné zameranie zo strategickej segmentácie na pohľad behaviorálnych charakteristík (obr. 4).



Obr. 4: Architektúra segmentácie

Teoreticky je možné urobiť segmentáciu uplatňovaním klasického analytického postupu (obr. 5), no v bankovom sektore sa uplatňujú aj ďalšie možné prístupy k zákazníckej segmentácii (obr. 6). Je však veľmi dôležité si uvedomiť, že výber optimálnej metódy by mal byť logickým nasledujúcim krokom po analýze trhu.

Krok	Obsah
<i>Definícia rámca</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Určenie cieľov výskumu</li> <li>• Prehľad realizovateľnosti segmentácie / kritérií formovania segmentu: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ potrebný čas</li> <li>○ úroveň detailnosti</li> </ul> </li> </ul>
<i>Hypotéza segmentačných kritérií</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Výber typu trhovej segmentácie: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ tvorba hypotézy trhových potrieb</li> </ul> </li> <li>• Určenie kritérií/premenných pre segmentáciu</li> </ul>
<i>Zber dát</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tvorba dizajnu a výber prístupu na zber dát, napr: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ identifikácia potrebných informácií</li> <li>○ prístup testovania so spojeným tímom</li> </ul> </li> <li>• Plán/spracovanie zozbieraných dát: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ datový sklad</li> <li>○ telefonický prieskum</li> <li>○ day in life štúdie</li> <li>○ workshopy</li> <li>○ focus groups</li> <li>○ sampling</li> </ul> </li> </ul>
<i>Analýza dát</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikovanie vlastností získaných počas interview s klientmi</li> <li>• Použitie štatistických techník na zoskupenie respondentov, vrátane: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ zhlukovej analýzy</li> <li>○ sústavného mapovania</li> <li>○ viacrozmernej regresnej analýzy</li> </ul> </li> <li>• Zoskupenie vlastností do zvládnutelného počtu segmentov: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ profilovanie každého segmentu</li> <li>○ môže byť segment ohodnotený?</li> <li>○ môže byť segment dosiahnutý?</li> <li>○ bude segment reagovať?</li> </ul> </li> </ul>
<i>Výber cieľových segmentov</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ohodnotenie atraktivity každého segmentu: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ veľkosť a rast</li> <li>○ hlavné nákupné kritériá vs. vaša ponuka hodnoty</li> <li>○ dostupnosť</li> </ul> </li> <li>• Výber cieľového segmentu pre ďalšie kroky: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ validácia segmentov</li> <li>○ Gap analýza</li> </ul> </li> <li>• Určenie schopností poskytovať služby potenciálnym segmentom: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ existujúca vs. požadovaná</li> </ul> </li> </ul>

Obr. 5: Klasický postup segmentácie

Prístup	Charakteristika
<b>Metóda RFM (Recency-Frequency-Monetary value)</b> „Nakoľko sú nám lojálni a nakoľko sú pre nás hodnotní“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rozdeľuje jednotlivcov podľa socio-ekonomického postavenia. Napr.:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ kedy naposledy bola požiadavka na produkt</li> <li>○ ako často sa vyskytujú žiadosti, dotazy</li> <li>○ akú veľkú finančnú hodnotu z pohľadu profitability predstavujú</li> </ul> </li> </ul>
<b>Socio-ekonomický prístup</b> „Kým sú“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rozdeľuje jednotlivcov podľa socio-ekonomického postavenia: Napr.:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ vek</li> <li>○ rodinný stav</li> <li>○ zamestnanie</li> <li>○ príjem</li> </ul> </li> </ul>
<b>Geo-demografický prístup</b> „Kde sa pohybujú“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rozdeľuje jednotlivcov podľa geografických oblastí:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ jednotlivci žijúci v rovnakej oblasti môžu mať podobné charakteristiky/potreby</li> </ul> </li> </ul>
<b>Postojový prístup</b> „Čo si myslia“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Segmenty podľa postoja k vzťahu k finančným službám/nákupom. Napr.:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ úroveň sebadôvery s peniazmi</li> </ul> </li> </ul>
<b>Behaviorálny prístup</b> „Čo robia“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Segmenty podľa zákazníckeho správania sa. Napr.:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ použité kanály</li> <li>○ typické transakcie</li> <li>○ často používané služby</li> </ul> </li> </ul>
<b>Prístup založený na potrebách</b> „Čo potrebujú“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Hľadanie definície ponúk z pohľadu zákazníckych prínosov</b></li> <li>• <b>Rozdeľuje zákazníkov podľa potrieb. Napr.:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ hierarchia potrieb počas nákupného procesu</li> </ul> </li> </ul>

Obr. 6: Možné prístupy k zákazníckej segmentácii

## Záver

Ťažko robiť akékoľvek rozhodnutia smerom k trhu, ak nepoznáme zákazníka. Účelom segmentácie trhu je nájsť v množstve zákazníkov skupinu, ktorej príslušníci sú si podobní. Marketingový manažér alebo marketingový analytik vníma definované skupiny – segmenty, ako potenciálnych zákazníkov. Preto patrí segmentácia ku kľúčovým marketingovým aktivitám. Význam segmentácie vo sfére služieb podčiarkuje aj rôznorodosť sféry služieb.

Rozvoj sféry služieb a proces ich ponuky sú determinované množstvom faktorov. Ide hlavne o špecifiká tohto sektoru a špecifiká služieb ako takých. Tieto špecifiká vyplývajú:

- zo služieb samotných (nehmotnosť, neskladovateľnosť, heterogénnosť a simultánnosť, neoddeliteľnosť),
- z procesov produkcie a spotreby služieb (priamy kontakt so zákazníkom, problém štandardizácie služieb) a
- z trhu služieb (nemožnosť ďalšieho transferu služieb, charakter dopytu po službách, problémy spojené s hodnotením kvality služieb pred jej poskytnutím, obmedzenosť poskytovateľov a zákazníkov v tvorivosti pri poskytovaní verejných služieb, územný princíp budovania siete zariadení poskytujúcich služby pri verejných službách, špecifickosť výmenných vzťahov vo sfére služieb v porovnaní s výmenou pri hmotných produktoch, vplyv verejnosti na služby a pod.).

Špecifiká služieb a trhu služieb musia zohľadňovať manažéri pri svojich rozhodnutiach aj v oblasti marketingu.

Princípy pre definovanie segmentov sa javia ako jednoduché, no zložitejším sa zdá zvládnutie procesu segmentácie. Popri jednoduchých tradičných princípoch segmentácie trhu, založenej na demografických, psychografických alebo geografických kritériách, rastie aj v tejto oblasti význam exaktných metód. Skúmanie zákonitostí, vzťahujúcich sa na vlastnosti danej skupiny zákazníkov, možno urobiť objektívne len s pomocou štatistických metód využívaných pre definovanie skupín podobných zákazníkov (analýza zhlukov), vlastností zákazníkov (faktorová analýza) a hodnotenia významu definovaných zhlukov (analýza rozptylu). Výsledkom segmentácie trhu je nielen lepšie uspokojenie potrieb zákazníkov, ale aj vyššia špecializácia podniku a posilnenie jeho konkurenčného postavenia na trhu. Lepším poznaním potrieb zákazníkov dokáže podnik vyvinúť lepšiu stratégiu a ponúknuť lepší produkt ako konkurencia.

## Literatúra

- [1] MATEIDES, A.- ĎAĎO, J.: Služby, EPOS, Bratislava, 2002, ISBN 80-8057-224-0
- [2] KORAUS, A.: Marketing v bankovníctve a poisťovníctve. SPRINT Bratislava, 2000, ISBN 80-88848-52-0
- [3] JANKALOVÁ, M.: Komplexné hodnotenie podniku. In: Štofková, J. et al.: Manažment podniku. Žilina: EDIS, 2007, s. 131-153.

## Grantová podpora

Príspevok bol spracovaný v rámci projektov:

- VEGA 1/4573/07 „Možnosti, ohraničenia a vývojové tendencie koncepcie univerzálnej služby v pošte a telekomunikáciách v procese globalizácie“.
- VEGA 1/0709/08 „Poskytovanie verejnej telefónnej služby a spôsoby jej hodnotenia v procese globalizácie“.