

Jacek Grzywacz

SEGMENTACJA NA RYNKU USŁUG BANKOWYCH

Wprowadzenie

Trudno jest dzisiaj wyobrazić sobie skutecznie prowadzoną politykę banku bez ciągłej analizy wyróżniającej określone kategorie klientów. Chodzi oczywiście o sprawną segmentację umożliwiającą dostosowywanie oferty usługowej do specyfiki i oczekiwań osób korzystających z usług bankowych oraz tych, które jeszcze nie posiadają własnego konta. Dotyczy to zarówno osób indywidualnych, jak też przedsiębiorców, zaś wydzielenie tych dwóch, ogólnie biorąc, grup jest niezbędne w dużym stopniu z uwagi właśnie na fakt odmiennych często oczekiwań. W ramach tych grup istnieje duża różnorodność wyróżniona przez określone, liczne kryteria segmentacji. Wbrew pozorom, cały proces jest związany z wydzieleniem określonych segmentów wcale nie jest łatwy i wymaga dogłębnego poznania specyfiki posiadaczy konta osobistego oraz rachunku firmowego, służącego rozliczeniem z tytułu prowadzonej działalności gospodarczej. Okazuje się np., że często zachowania finansowe przedsiębiorców posiadających mikrofilmy są zbliżone do decyzji gospodarstw domowych w zakresie obsługi finansowej. Właściwa segmentacja wymaga przy tym uwzględniania szeregu różnorodnych cech, wśród których coraz większe znaczenie zdają się odgrywać aspekty socjologiczne i psychologiczne. Pozostaje oczywiście stale aktualne pytanie, na ile bankowcy są przygotowani do właściwego wyciągania wniosków dotyczących regulacji pomiędzy tymi „miękkimi”, subiektywnymi czynnikami a postrzeganiem banku, jako instytucji, bez której trudno się obyć.

1. Czym jest segmentacja i dlaczego należy ją stosować?

Potrzeba dokonywania podziału rynku wynika z faktu stale rosnącej konkurencji, ciągłego unowocześniania oferty usług bankowych oraz coraz wyższych wymagań nabywców. W takiej sytuacji banki są zmuszone do poszukiwania sposobów osiągnięcia przewagi nad innymi uczestnikami gry rynkowej. W związku z tym starają się sprostać oczekiwaniom określonej grupy nabywców poprzez projektowanie i kształtowanie usług według preferencji i oczekiwań tychże klientów.

Wyniki wielu badań prowadzonych przez banki i firmy analityczne stale dowodzą, że klienci banków nie stanowią grupy jednorodnej, a ich

potrzeby są zróżnicowane. W efekcie banki zaczęły poszukiwać metod ułatwiających identyfikację klientów. Przyporządkowywanie ich do określonych grup pozwala wychodzić naprzeciw oczekiwaniom właściwym danej kategorii nabywców. Jest to o tyle istotne, że od tej kwestii zależy w dużym stopniu charakter kampanii reklamowej, dobór odpowiednich narzędzi, wielkość budżetu, wybór środków przekazu reklamowego, rodzaj reklamy itd. Różnice w oczekiwaniach muszą być zidentyfikowane na podstawie badań marketingowych, a następnie uwzględnione w procesie segmentacji klientów.

Segmentacja rynku polega zatem na wyodrębnieniu w miarę jednorodnych grup konsumentów przy wykorzystaniu różnych kryteriów oraz na określeniu dla każdej z tych grup koncepcji działań marketingowych¹. Należy zwrócić uwagę, że istnieje wiele definicji omawianego pojęcia, Przykładowo w myśl tej sformułowanej przez L. Garbarskiego, L. Rutkowskiego i W. Wrzoska segmentacja oznacza *podział rynku według określonego kryterium na jednorodne grupy konsumentów (segmenty rynku), które wyznaczają dla przedsiębiorstwa' obszar działania i stanowią punkt odniesienia przy formułowaniu programu tego działania².* Mianem segmentu określa się tu jednorodny zbiór klientów, wyodrębniony pod względem określonych wspólnych cech, potrzeb i wymogów. Celem segmentacji jest natomiast przyjęcie strategii marketingowej odpowiedniej dla danego segmentu rynku.

Warto przy tym zauważyć, że segmentację rynku opisał po raz pierwszy W. R. Smith w 1956 roku, i od tego czasu uważana jest za ważną strategię marketingową, pozwalającą na zidentyfikowanie wymagań nabywców i zaoferowanie im usług bankowych adekwatnych do ich potrzeb³.

Ważne jest, aby segmentacja była dokonana w sposób rzetelny. Odgrywa ona bowiem główną rolę w wyborze rynku docelowego, czyli w miarę homogenicznej grupy nabywców, których bank chce pozyskać.

Jest wiele powodów, dla których banki przeprowadzają segmentację rynku. Do najważniejszych można zaliczyć:

- precyzyjne określenie zróżnicowania potrzeb poszczególnych grup klientów oraz motywów, którymi się kierują,
- dostosowanie oferowanych usług do potrzeb nabywców,
- szybkie reagowanie na zmiany zachodzące na rynku,
- efektywne ulokowanie środków w procesie realizacji strategii marketingowej,
- dobór mediów najbardziej skutecznych w kampanii promocyjnej,
- polepszenie efektów w walce konkurencyjnej,
- skierowanie uwagi na wybrane grupy klientów,
- opracowanie i realizowanie strategii reakcji klientów.

¹ J. Grzywacz, *Marketing banku*, Difin, Warszawa 2010, s. 91

² L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1997, s. 170

³ W. Smith, *Product Differentiation and Marketing Segmentation as Alternative Marketing Strategies*, „Journal of Marketing” 1956, July, s. 3–8.

Dzięki podziałowi rynku jest możliwy wybór segmentów, do których zostanie skierowana dana oferta, a także opracowanie koncepcji działań marketingowych dla każdego z nich. Z tego punktu widzenia głównym celem segmentacji jest skuteczniejsze zaspokajanie potrzeb klientów oraz ich utrzymanie. Systematyczne badania rynku oraz dogłębna analiza poszczególnych jego elementów (segmentów) stanowią podstawę strategicznego planowania działań marketingowych. Pomagają one również w przygotowaniu oferty nowych usług, kierowanej do konkretnego segmentu rynku.

W krajach rozwiniętych segmentację rynku stosowano już w latach osiemdziesiątych XX wieku. Wskutek presji otoczenia rynkowego oraz potrzeby osiągania zysków stała się ona ważnym narzędziem strategicznym także dla instytucji finansowych. W Polsce zyskowość w znacznym stopniu zależy od umiejętnego doboru właściwego segmentu rynku i zastosowania wobec niego skutecznych działań marketingowych.

Należy zauważyć, że wprawdzie kryterium zyskowości jest dla banku istotnym argumentem w wyborze grupy docelowej, to jednak musi ono być traktowane z dużą rozwagą. Pojęcie „segment nieopłacalny” ma charakter wieloznaczny i wcale nie musi łączyć się z brakiem zainteresowania banku danym rodzajem klientów. Poza tym, w zależności od przyjętych celów strategicznych te same grupy klientów mogą być postrzegane różnie przez poszczególne banki. Jak więc widać, kryterium opłacalności powinno raczej odgrywać rolę drugoplanową. Wyrazistymi przykładami mogą być w tym względzie chociażby segmenty młodzieży uczącej się czy dzieci.

Jeśli bank decyduje się na przeprowadzenie segmentacji rynku, oczekuje wymiernych korzyści z niej płynących. Aby jednak tak się stało, muszą być zachowane pewne warunki, właściwe dla dobrze wyodrębnionego segmentu. Wśród nich wypada wskazać następujące:

1. segment musi się charakteryzować odpowiednią **wielkością**, uzasadniającą potrzebę zastosowania indywidualnej strategii marketingowej; w przypadku niewielkiej grupy potencjalnych klientów jest bowiem wątpliwe, aby koszty przygotowania i realizacji strategii były zrekompensowane uzyskanymi korzyściami.
2. wielkość i cechy segmentu powinny być **mierzalne**, muszą ponadto umożliwiać uzyskanie (w sposób nie nadzmiernie kosztowny) niezbędnych informacji o klientach – na temat ich dochodów, wieku, wykształcenia, struktury zawodowej itp.; dotyczy to zarówno osób indywidualnych, jak i przedsiębiorstw czy instytucji,
3. segment powinien być **opłacalny** i musi pokryć przynajmniej koszty strategii marketingowej, warunek ten jest ściśle związany z problemem odpowiedniej wielkości grupy klientów,
4. segment klientów powinien być **dostępny**, dzięki czemu możliwe jest efektywne wykorzystanie instrumentów marketingowych,

- w tym odpowiednich składników promocji (np. właściwych mediów w kampanii reklamowej czy sposobów wspierania sprzedaży),
5. segment musi wreszcie być **homogeniczny**, czyli powinien obejmować grupy odznaczające się podobnymi cechami i potrzebami, np. młodzież uczącą się.

Nie jest łatwo podzielić rynek na segmenty w taki sposób, aby zachować wszystkie wymienione wymogi oraz spowodować, że zastosowane kryteria będą miały charakter względny. Nie budzi zdziwienia opinia, że każda segmentacja jest obciążona pewnym błędem ze względu na to, że pewne cechy klientów są często wspólne dla wielu segmentów. Sztuką jest wydzielić je tak, aby nachodziły na siebie w jak najmniejszym stopniu.

W podsumowaniu wypada stwierdzić, że praktyczny wybór segmentu rynku powinien być ściśle powiązany z odpowiedziami na następujące pytania:

- czy popyt na usługi bankowe w ramach danego segmentu jest wystarczająco duży?
- czy na danym rynku można wskazać potrzeby, które pozostają niezaspokojone?
- jaka część klientów jest zadowolona z usług świadczonych przez banki konkurencyjne, a jaka nie została usatysfakcjonowana?
- czy oferta banku jest w stanie sprostać oczekiwaniom nabywców?
- w jaki sposób na zastosowane rozwiązania mogą zareagować banki konkurencyjne?
- czy w ramach danego segmentu bank ma możliwość prowadzenia skutecznej kampanii promocyjnej?

Jak widać, proces segmentacji musi być w każdym przypadku starannie przygotowany i poprzedzony wnikliwymi badaniami rynkowymi. Jeśli wziąć pod uwagę, że usługi bankowe nie są wyraźnie zróżnicowane, a konkretna usługa nie zaspokaja potrzeb wszystkich klientów, lecz tylko określonej grupy, bank powinien kształtować swoją ofertę w taki sposób, aby poszczególne jej elementy odpowiadały specyfice segmentów.

W wyniku segmentacji ma miejsce podział rynku heterogenicznego (zróżnicowanego) na homogeniczne segmenty. Przebieg tego podziału składa się z trzech etapów:

1. określenie (zdefiniowanie) rynku istotnego z punktu widzenia funkcjonowania banku, np. klienci indywidualni czynni zawodowo,
2. dobór kryteriów segmentacji,
3. ocena atrakcyjności poszczególnych segmentów rynku i wybór tych, do których będzie adresowana oferta banku.

W końcowym etapie procesu segmentacji bank powinien określić swoją pozycję w poszczególnych segmentach oraz dobrać odpowiednią strukturę instrumentów marketingowych do każdej z grup klientów.

Z uwagi na duże znaczenie **zdefiniowania** rynku docelowego i zrozumienia potrzeb jego klientów ważna jest rzetelność analizy struktury

grupy, do której będzie kierowana usługa. Właściwie przeprowadzona segmentacja stwarza możliwość pełnego zaspokojenia potrzeb klientów określonego rynku, dlatego też wymaga ona znajomości ich preferencji oraz korzyści, jakich oczekują. Na tym etapie konieczne jest wyodrębnienie grupy nabywców, którym bank zamierza zaoferować swoje usługi. Grupa ta może być liczna i niejednorodna, jak np. indywidualni klienci dużego banku w określonym rejonie, lub bardziej skonkretyzowana, w ramach której można przeprowadzać dalszą segmentację. Przykładem mogą tu być niektóre duże banki w Polsce, które w ramach segmentu klientów indywidualnych wyodrębniły: osoby o wysokich dochodach oczekujące oferty bogatej i zróżnicowanej, osoby o przeciętnych dochodach, młodzież studencką (tzw. konta akademickie) oraz osoby preferujące nowoczesne (elektroniczne) kanały komunikowania się z bankiem.

Kolejnym ważnym działaniem w procesie segmentacji jest **określenie kryteriów**, jakimi będzie się kierował bank przy wyodrębnianiu grupy potencjalnych odbiorców jego usług. Kryteriów takich jest wiele. W praktyce wyodrębnienie poszczególnych segmentów rynku następuje w rezultacie wykorzystania kombinacji kryteriów właściwych dla danej sytuacji i rodzaju oferowanych usług.

Wydaje się np., że stale aktualna jest propozycja M. Pluty-Olearnik, która proponuje dwa podejścia do procesu segmentacji, wykorzystywane głównie w odniesieniu do klientów indywidualnych⁴:

- metoda *ex ante* – kryteria podziału rynku ustala się z góry, po czym identyfikuje się segmenty docelowe; głównym źródłem informacji o rynku jest baza danych, którą dysponuje bank; na tej podstawie określa się potencjalną wielkość rynku i charakteryzuje klientów (według kryterium geograficznego, demograficznego, behawioralnego itp.),
- metoda *ex post* – aby przyporządkować klientów do określonych segmentów, przeprowadza się badania rynkowe; metoda ta pełni rolę pomocniczą wobec opisanej uprzednio i stanowi jej cenne uzupełnienie.

Poza właściwym wyborem kryteriów ważną rolę odgrywa także rodzaj zastosowanej metody podziału na segmenty. Szerokie zastosowanie mają tu zwłaszcza metody statystyczne, wśród których jedną z najczęściej spotykanych jest tzw. **tabelaryzacja korelacyjna**. Polega ona na prezentacji zależności pomiędzy dwoma charakterystykami (zmiennymi) w formie dwóch zestawień. Może np. dotyczyć liczby posiadanych kart płatniczych w zależności od dochodów klientów.

Bardziej szczegółowej charakterystyki wyodrębnionych segmentów dostarczają metody **statystycznej analizy wielowymiarowej**, pozwalające przeprowadzać analizy wielu wymiarów jednocześnie. Bank uzyskuje dzięki temu informacje na temat wielu cech charakteryzujących daną zbiorowość.

⁴ M. Pluta-Olearnik, *Marketing usług bankowych*, PWE, Warszawa 1999, s. 41

2. Podział klientów indywidualnych

Ogólnie ujmując, segment klientów indywidualnych obejmuje osoby fizyczne nie prowadzące działalności gospodarczej, posiadające osobowość prawną i zdolność do czynności prawnych. W segmencie tym możemy wyróżnić klientów **masowych**, którzy ze względu na niskie dochody korzystają z tradycyjnych usług bankowych, klientów **średnio zamożnych**, korzystających z różnorodnych usług bankowych oraz **zamożnych**, którzy ze względu na duże dochody mogą korzystać ze specjalistycznych ofert oraz liczyć na indywidualne traktowanie przez bank

Kryteria stosowane w celu sklasyfikowania klientów indywidualnych mają zróżnicowany charakter. Można jednak wskazać wśród nich kilka powszechnie wykorzystywanych w działalności bankowej, m.in.:

- geograficzne,
- demograficzne,
- społeczno-ekonomiczne,
- behawioralne,
- psychograficzne.

W ramach **kryterium geograficznego** uwzględnia się przede wszystkim miejsce zamieszkania lub pracy: kraj, region, miasto/wieś. Daje się tu wyróżnić szereg zmiennych, które można ująć w dwóch grupach:

1. czynniki związane z zasięgiem rynku (lokalny, regionalny) – tu warto zwrócić uwagę na różnice występujące w poszczególnych miejscach i wpływające na wzorce zachowań i postawy klientów,
2. czynniki typowo geograficzne – obejmują przede wszystkim gęstość zaludnienia, wielkość miasta i klimat.

Wykorzystanie kryteriów o charakterze geograficznym ułatwia bankom ocenę zachowań klientów i ich potrzeb w zależności np. od miejsca zamieszkania. Może to mieć istotne znaczenie przy podejmowaniu decyzji dotyczących rozwoju sieci placówek i ich lokalizacji.

Kryterium demograficzne pozwala pogrupować klientów według:

1. wieku,
2. klasy społecznej,
3. cyklu życia.

Czynnik **wieku** jest o tyle ważny, że – jak się zakłada – oczekiwania wobec banku i jego usług zmieniają się w różnych okresach życia człowieka. Wiek potencjalnego klienta wiele może powiedzieć pracownikom banków. Zabiegają oni o ludzi młodych, w tym zwłaszcza o studentów i absolwentów szkół wyższych. Dla banku jest to bez wątpienia grupa przyszłościowa, klienci ci są bowiem zainteresowani różnymi usługami finansowymi. W tym celu banki proponują młodym ludziom tzw. konta młodzieżowe (np. Eurokonto Junior, Graffiti, Akademickie Konto Osobiste), służące gromadzeniu środków pieniężnych i rozliczeniom finansowym. Z przeprowadzonych przez M. Witkowską-Masłowską badań wynika, że osoby w wieku 25–30 lat są zainteresowane dużym wachlarzem

usług bankowych, wśród których warto wyróżnić konto osobiste (wybiera je 99% absolwentów uczelni wyższych), lokaty terminowe, karty kredytowe, kredyty w koncie osobistym, kredyty mieszkaniowe, fundusze inwestycyjne, kredyty konsumpcyjne⁵. W kręgu zainteresowania banków znajduje się także grupa osób po czterdziestym roku życia, a także w wieku przedemerytalnym.

Pojęcie klasy **społecznej** odnosi się do ludzi o podobnych zawodach, dochodach i wykształceniu. Według P. Kotlera klasy społeczne są relatywnie homogenicznymi i trwałymi grupami społecznymi, zorganizowanymi w sposób hierarchiczny, których członkowie wykazują wspólne wartości, zainteresowania i zachowania⁶. Dla banku jest to czynnik nader istotny, sprzyja bowiem ustalaniu i realizowaniu koncepcji odpowiednich dla poszczególnych klas społecznych. Bez wątplenia polityka banku wobec tzw. klasy wyższej (osoby na stanowiskach kierowniczych wyższego szczebla, wykonawcy zawodów prestiżowych) będzie się charakteryzowała zdecydowanie większym stopniem indywidualizacji w porównaniu z klasą pracującą (robotnicy).

Duże znaczenie dla banku ma identyfikacja potrzeb klienta pojawiających się w poszczególnych fazach życia. Szczegółowo ilustruje to tabela 1.

Tabela 1. Oczekiwania klientów wobec banku i jego usług w zależności od fazy życia i statusu rodzinnego klientów

Ludzie młodzi	Są niezależni, oczekują więc od banku tanich, wygodnych form obsługi, najczęściej o charakterze rozliczeniowym i pożyczkowym. Interesują ich karty kredytowe, dające możliwość korzystania z nieoprocentowanego kredytu.
Młode małżeństwa	Mają zwykle wspólne konta bankowe. Interesują się kredytami bankowymi, oszczędzaniem, a także usługami zabezpieczającymi rodzinę, głównie o charakterze ubezpieczeniowym.
Rodziny	Życie rodzinne jest fazą najdłuższą i najmniej jednorodną. Oczekiwania wobec banku mają wówczas charakter zróżnicowany i koncentrują się przede wszystkim na szybkiej i taniej obsłudze rozliczeń pieniężnych i kredytowych.
Osoby w wieku emerytalnym	Skupiają się głównie na kwestiach oszczędzania oraz poradach finansowych. Atrakcyjnym segmentem są zwłaszcza emeryci, którzy poza emeryturą mają zwykle dodatkowe źródła dochodu. To rodzi zainteresowanie poradami finansowymi w zakresie zarządzania kapitałem.

Źródło: Opracowanie własne.

⁵ M. Witkowska-Masłowska, *Zyskowość klienta banku komercyjnego – koncepcje i kalkulacje*, [w:] M. Zaleska, J. Węclawski [red], *Bankowość*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2006, s. 461–466.

⁶ P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner&Ska, Warszawa 1994, s. 193.

Kryterium społeczno-ekonomiczne dotyczy elementów takich, jak: dochód, wykształcenie, zawód, tradycja, pochodzenie społeczne i narodowościowe, religia, rasa, język, sposób życia, formy wypoczynku itd.

Przykładowo, według kryterium wysokości dochodu można wyróżnić klientów: **mało atrakcyjnych** (o niskich dochodach i małym zaangażowaniu finansowym), **przyszłościowych** (o średnim zaangażowaniu finansowym) oraz **strategicznych** (o wysokich dochodach i dużym zaangażowaniu finansowym). Dochód klienta jest tym czynnikiem, który z ekonomicznego punktu widzenia w największym stopniu wpływa na postrzeganie segmentu przez bank. W tym wypadku banki stosują często rozróżnienie na:

- klienta masowego, w odniesieniu do którego usługi finansowe mają charakter wystandaryzowany,
- klientów, wobec których konieczna jest obsługa zindywidualizowana; są to osoby o wysokich dochodach, pozwalających na negocjowanie z bankiem warunków korzystania z usług.

Osoby wykształcone z kolei sięgają zwykle po bardziej szczegółowe informacje dotyczące usługi, z której mają skorzystać. Do nich więc powinny być kierowane odpowiednio dobrane działania informacyjne banku, różniące się od tych, które dotyczą osób z niższym wykształceniem. Przykładem może być powiadamianie o usługach za pośrednictwem ogłoszeń umieszczanych w magazynach finansowych.

Kryteria behawioralne pozwalają poznać wiedzę klienta o usłudze, sposoby korzystania z usługi oraz jego reakcje i postawy. Możliwe jest także poznanie sposobu postrzegania oferty przez nabywcę. Przy wykorzystaniu tego kryterium można określić reakcję klienta na cenę usług finansowych, jego gotowość korzystania z tzw. ofert specjalnych oraz preferowany sposób dystrybucji usługi (np. za pośrednictwem bankowości elektronicznej).

W ujęciu ogólnym kryteria te odnoszą się przede wszystkim do cech osobowości klientów. W szczególności obejmują one:

- wzorce konsumpcji, np. przywiązanie do banku, intensywność korzystania z jego usług,
- warunki związane z korzystaniem z usług bankowych, np. oczekiwania wobec sposobu świadczenia usług, zachowanie w momencie korzystania z nich, preferowany rodzaj banku,
- korzyści z danej usługi oraz postrzeganie ich przez klienta, a także reakcji na środki marketingowe.

Należy zauważyć, że w ramach kryterium behawioralnego klienci są grupowani według określonych cech, np. tego, czy bardziej cenią bezpieczeństwo, czy jakość usług, albo jakie są ich oczekiwania wobec korzyści itp. Przykładem takiego podziału może być następujące rozróżnienie:

- klienci konserwatywni ~ osoby z wyższym wykształceniem i o wysokich dochodach, zainteresowane wysoką jakością usług bankowych,
- klienci wymagający – osoby starsze o niższym wykształceniu i mniejszych dochodach, żądające od banku podejścia indywidualnego,
- klienci wygodni – osoby preferujące bankowość uniwersalną,

- klienci skromni – np. niżsi rangą urzędnicy, robotnicy, a także ludzie starsi, emeryci i renciści,
- klienci krytyczni – głównie osoby młode o niezbyt wysokich dochodach. Przy użyciu kryteriów behawioralnych można dokonać wielu różnych klasyfikacji. Informacje tego typu są jednak dość trudno dostępne. Niezbędne okazuje się więc przeprowadzenie badań marketingowych, co niestety podnosi koszty segmentacji.

Kryterium psychograficzne odnosi się do zachowań, osobowości, stylu życia, postaw, wartości, hierarchii potrzeb itd. Jego rola w procesie segmentacji klientów banku jest duża, jako że osoby w tym samym wieku, o porównywalnych dochodach i pochodzące z tej samej klasy społecznej mogą wyznawać odmienne wartości i reprezentować różne postawy. Ma to znaczenie istotne z punktu widzenia oczekiwań wobec banku i jego usług. Te bowiem kryteria służą wyjaśnieniu motywów podejmowania przez klientów decyzji finansowych, uzależnionych m.in. od stylu życia i cech osobowości. Wśród pozostałych czynników można wyróżnić:

- stopień aktywności, np. kultura, sport, sposób spędzania urlopu,
- zainteresowania, np. rodzina, dom,
- poglądy, np. na tematy polityczne, gospodarcze, społeczne.

Przykładowy podział klientów według kryteriów psychograficznych przedstawia się następująco:

- osoby aktywne i ambitne – osiągające ponadprzeciętne dochody, otwarte na nowości i skłonne do podejmowania wyższego ryzyka,
- osoby o tradycyjnym podejściu do życia – korzystające wyłącznie z typowych usług bankowych, niechętnie podejmujące ryzyko w sprawach finansowych,
- osoby preferujące przede wszystkim bezpieczeństwo – nie darzące zaufaniem nowoczesnych form obsługi bankowej, korzystające tylko z usług znanych banków.

Jak wspomniano uprzednio, w celu wydzielenia jednorodnych grup spośród ogółu klientów indywidualnych banki wykorzystują wiele kryteriów. Często uzupełniają się one wzajemnie, dzięki czemu tworzą „mieszankę” kilku cech charakteryzujących daną grupę. Zależy to oczywiście od stopnia uszczegółowienia segmentacji przyjętego przez bank oraz od możliwości sfinansowania kosztownych badań. Banki korzystają przy tym najczęściej z kryteriów opisujących profil klienta (są to tzw. kryteria deskryptywne: geograficzne, demograficzne i społeczno-ekonomiczne). Wyróżniają się one stosunkowo prostą metodą pomiaru, niskimi kosztami pozyskania informacji oraz łatwością prognozowania zmian w poszczególnych segmentach. Jakość przeprowadzonej segmentacji zależy jednak w istotnym stopniu od możliwości połączenia ich z kryteriami behawioralnymi i psychograficznymi. Dopiero wówczas bowiem zaistnieje realna szansa prawidłowego wydzielenia segmentu i zastosowania wobec niego skutecznych działań marketingowych.

Warto ponadto wspomnieć o stosowanych niekiedy kryteriach **reakcji na kampanię promocyjną** oraz **stopnia lojalności** wobec konkretnych

usług bankowych. Można w tym celu wyłonić grupy klientów pozytywnie reagujących na kampanie reklamowe prowadzone za pośrednictwem różnych środków przekazu, w tym form medialnych. Przykładowo osoby korzystające z kart kredytowych są jednocześnie czytelnikami ofert dostarczanych pocztą. Przyjmuje się więc, że w przypadku tej właśnie grupy klientów dobrą formą reklamy jest folder wysłany drogą pocztową.

3. Segmentacja klientów instytucjonalnych

Pewne kryteria wykorzystywane przy segmentacji osób indywidualnych stosuje się także w procesie wyodrębniania grup klientów instytucjonalnych: w tym zwłaszcza przedsiębiorstw. Należy jednak podkreślić, że fakt prowadzenia przez nie działalności gospodarczej jednoznacznie wskazuje na konieczność odmiennego podejścia do tego typu klientów. Oczywisty jest w tym przypadku różny charakter podmiotu gospodarczego w porównaniu z gospodarstwem domowym. Z drugiej jednak strony warto pamiętać, że w odniesieniu do najważniejszych przedsiębiorstw działania marketingowe banku są często zbliżone do rozwiązań stosowanych wobec osób indywidualnych.

W ujęciu ogólnym segmentacja klientów instytucjonalnych obejmuje przede wszystkim: przedsiębiorstwa, instytucje i urzędy, Jednostki samorządu terytorialnego, jednostki budżetowe, partie, fundacje, stowarzyszenia, spółdzielnie itd. W niemal każdym z tych przypadków bank powinien dostrzegać specyfikę danego podmiotu i uwzględniać ją nie tylko w trakcie segmentacji, lecz także w procesie realizowania strategii marketingowej.

Wśród kryteriów najczęściej wykorzystywanych w odniesieniu do klientów instytucjonalnych należy wyróżnić:

- wielkość przedsiębiorstwa – tzn. małe, średnie, duże, największe (korporacyjne); bierze się tu pod uwagę wielkość obrotów, zysk, zatrudnienie, liczbę zakładów itd.
- forma prawna – np. osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą, spółki cywilne, spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, spółki akcyjne,
- branża gospodarki – np. budownictwo, handel, przemysł, rolnictwo,
- obszar funkcjonowania – tzn. lokalny, regionalny, krajowy, międzynarodowy,
- poziom zasobów – np. posiadana technologia,
- struktura organizacyjna i cechy osób podejmujących decyzje finansowe,
- okres funkcjonowania firmy – np. do jednego roku, od roku do trzech lat, od trzech do pięciu lat, powyżej dziesięciu lat,
- postawy i oczekiwania wobec banku i jego usług.

W praktyce najważniejsze znaczenie dla banku ma wielkość przedsiębiorstwa. Temu kryterium są podporządkowane pozostałe, które służą zwykle do wydzielenia segmentów kolejnego stopnia. Należy jednak zwrócić uwagę, że kategoria wielkości ma szeroki zakres interpretacyjny. Przykładowo, mimo obowiązującej definicji sektora małych i średnich

przedsiębiorstw, wspólnej dla całej Unii Europejskiej, poszczególne banki czy instytucje badawcze traktują tę kwestię w różny sposób. o ile bowiem kryterium zatrudnienia w przedsiębiorstwie w pełni odpowiada definicji, o tyle w przypadku obrotów uwzględnia się różne ich wielkości. uzależnione od aktualnej sytuacji w przedsiębiorczości.

Nie ulega przy tym wątpliwości, że z uwagi na specyficzny charakter i duży udział w gospodarce firm z tzw. segmentu mikro konieczne jest ich wydzielenie w ramach segmentacji przedsiębiorstw. Kryterium wielkości może być zresztą rozpatrywane w sposób bardziej szczegółowy, gdyż zarówno małe czy średnie, jak i duże firmy podlegają w praktyce dalszym podziałom. Wskazane jest np., aby w segmencie przedsiębiorstw dużych oddzielnie uwzględniano jednostki największe (pierwszych 250 lub 500 firm) ze względu na skalę ich działania i określone oczekiwania wobec banków.

Wielkość obrotów przedsiębiorstwa jest dla banku istotnym sygnałem, jako że wskazuje ona na zakres operacji finansowych przeprowadzanych przez daną jednostkę. Także charakter branży obsługiwanej przez firmę może informować o stopniu i zakresie zróżnicowania usług bankowych, z których firma korzysta. Jest to również związane z sytuacją ekonomiczną danej branży, wpływającą na zapotrzebowanie przedsiębiorstw na bankową pomoc finansową, choćby w postaci kredytów. Przykładowo przedsiębiorstwa usługowe dążą do gromadzenia kapitału na rozwój działalności, firmy handlowe mają z kolei duże potrzeby związane ze sprawnym obrotem pieniężnym. Firmy produkcyjne potrzebują wysokich nakładów na inwestycje, natomiast działalność przedsiębiorstw z sektora rolno-spożywczego charakteryzuje się sezonowością wydatków i wpływów pieniężnych.

Umieszczenie działalności firmy lub wskazanie terytorialnego zakresu jej działania może pomóc w określeniu rodzaju aktywności firmy i jej zapotrzebowania na usługi finansowe. Przykładowo przedsiębiorstwo działające na rynkach międzynarodowych będzie zainteresowane różnymi formami rozliczeń oraz instrumentami finansowymi ograniczającymi ryzyko walutowe.

Szczególny charakter mają firmy zagraniczne funkcjonujące w Polsce, oczekujące zróżnicowanych i nowoczesnych form obsługi bankowej. Wymagania tego typu jednostek odbiegają często od standardowych usług finansowych, zwłaszcza jeśli wziąć pod uwagę szeroką gamę usług świadczonych przez banki w ich macierzystych krajach – zwykle państwach wysoko uprzemysłowionych. Warto więc rozważyć potrzebę wydzielenia segmentu przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym.

Należy ponadto uwzględnić konieczność oddzielnego traktowania **jednostek samorządu terytorialnego**. Specyfika działalności gmin oraz obowiązujące w tym zakresie regulacje prawne wskazują na konieczność indywidualnego podejścia do tego typu klientów. Dotyczy to zarówno obsługi bieżącej, jak i finansowego wsparcia projektów inwestycyjnych realizowanych przez gminy.

Poza wymienionymi kryteriami segmentacji osób instytucjonalnych istotne są również częstotliwość i zakres usług, z których korzystają

przedsiębiorstwa, a także ich pozycja ekonomiczna. W tym względzie dają się wyróżnić:

- **klienci, których bank chciałby pozyskać na stałe** – w tym także ci posiadający swoje konta bankowe od niedawna,
- **klienci stabilni** – o dobrej sytuacji finansowej, posiadający rachunek w banku od dawna,
- **klienci rozwojowi** – głównie firmy średnie, wobec których bank zamierza rozszerzać współpracę,
- **klienci nieatrakcyjni** – głównie to przedsiębiorstwa słabe ekonomicznie, o niewielkim zaangażowaniu finansowym wobec banku i niewielkich obrotach na rachunku bankowym.

Powyższy podział ma charakter dosyć umowny, zwłaszcza jeśli wziąć pod uwagę, że np. określenie „klient nie atrakcyjny” może mieć znaczenie tymczasowe. Wiele zależy często od podejścia banku wobec przedsiębiorstw z tego segmentu oraz od gotowości udzielenia im wsparcia. Tak czy inaczej, do tej grupy klientów należy podchodzić z dużą rozwagą i w żadnym razie nie należy jej bagatelizować.

4. Segmentacja w praktyce

Dorobek teoretyczny opisujący problematykę segmentacji odzwierciedla w dużym stopniu jej specyfikę, charakter oraz liczne kryteria umożliwiające przeprowadzanie podziału rynku. Z drugiej strony warto zastanowić się, w jakim stopniu opisywane szeroko czynniki segmentacyjne wpływające na zachowania gospodarstw domowych i przedsiębiorstw wobec usług finansowych są wykorzystywane w praktycznej działalności banków. Wydaje się, że w przypadku bankowości komercyjnej aktywność w tym zakresie jest wysoka, co potwierdza treść ofert świadomych usług, wyraźnie uwzględniająca segmentację rynku. Przykładem może być oferta banku PKO BP S.A., która ilustruje tabela 2.

Tabela 2. Ogólna segmentacja klientów banku PKO BP S.A.

Główne segmenty banku PKO BP S.A.	Dedykowane produkty i usługi	Grupy produktów i usług	Charakterystyka segmentów
Młodzi	- PKO Konto dla Młodych - PKO Konto Pierwsze - Bankowość internetowa iPKO - Karta Kredytowa Student - Preferencyjny kredyt studencki - Doładowanie telefonów - SKO - Szkolna Kasa Oszczędności	- Rachunki - Karty - Bankowość internetowa - Oszczędności i inwestycje - Kredyty i pożyczki - Szkolne Kasy Oszczędności	Grupę tę stanowią ludzie bardzo młodzi, nawet poniżej 13 roku życia, aż do 30 roku życia. Posiadają bardzo małe środki pieniężne i często korzystają z nowych technologii. Bank chce ich już teraz przyzwyczaić do swojej działalności, widząc w nich w przyszłości dobrze zarabiającą grupę klientów.
Indywidualni	- Lokata Parzysta i Nieparzysta na nowe środki	- Rachunki - Karty	W tej grupie znajdują się klienci w wieku 18–35 lat lub po 60 roku życia. Ktorzy

Główne segmenty banku PKO BP S.A.	Dedykowane produkty i usługi	Grupy produktów i usług	Charakterystyka segmentów
	<ul style="list-style-type: none"> - PKO Konto bez Granic - PKO Konto za Zero - SUPERKONTO oszczędne - PKO Konto Pogodne - MAX POŻYCZKA MINI RATKA - Bankowość internetowa!PKO - Kredyt mieszkaniowy z dopłatami 	<ul style="list-style-type: none"> - Bankowość internetowa - Oszczędności i inwestycje - Kredyty i pożyczki - Kredyty mieszkaniowe - Ubezpieczenia - Inne 	<p>wchodzą w dorosłość lub są już na emeryturze. Posiadają środki pieniężne, ale nie są one bardzo duże. Klienci są zainteresowani inwestowaniem małych środków i na krótko oraz ubezpieczeniami np. medycznymi.</p>
Bankowość Osobista	<ul style="list-style-type: none"> - Oferta AURUM - Oferta PLA TINIMUM 	<ul style="list-style-type: none"> - Oferta AURUM - Oferta PLATINIUM 	<p>Segment ten stanowią klienci indywidualnie, średniozamożni i zamożni, posiadający ugruntowaną pozycję zawodową oraz zainteresowani inwestowaniem. cenią sobie oszczędność czasu, jakość usług i dobre doradztwo. Oferty dla tego segmentu są ofertami indywidualnie dostosowywanymi do klienta.</p>
Firmy	<ul style="list-style-type: none"> - Pakiet Biznes Debiut 18 - Bankowość internetowa iPKO - Kredyt inwestycyjny MSP(dla małych i średnich przedsiębiorstw) - Kredyt obrotowy MSP - Karta Kredytowa PKO Euro Biznes - Fundusz skarbowy - Z nami w Unii Europejskiej - Warsztaty Europejskie 	<ul style="list-style-type: none"> - Rachunki - Karty - Oszczędności i inwestycje - Kredyty - Leasing - Operacje zagraniczne - Operacje skarbowe - Bankowość internetowa - ZnamiwUE 	<p>To grupa klientów prowadzących lub właśnie rozpoczynających działalność gospodarczą oraz małe i średnie przedsiębiorstwa, ceniący szybkość i sprawność obsługi ich firm.</p>
Wspólnoty i Deweloperzy	<ul style="list-style-type: none"> - Lokata terminowa 2+3M na nowe środki - Rachunek bieżący - Rachun~~ lokacyjny - Pakiet „Nasza Wspólnota Plus” - Pakiet „Zarządca” - Kredyt NASZ REMONT z premią BGK - Kredyt NOWY DOM - iPKO Biznes - System Wirtualnych Rachunków Kontrahenckich 	<ul style="list-style-type: none"> - Rachunki - Karty - Bankowość elektroniczna - Kredyty - Operacje zagraniczne - Operacje skarbowe - Inne 	<p>Ten segment tworzą klienci instytucjonalni, spółdzielnie i deweloperzy, którzy potrzebują m.in. kredytów finansujących koszty remontów, czy obsługę ich finansów, automatyczne inwestowanie nadwyżek.</p>
Korporacje i Samorządy	<ul style="list-style-type: none"> - Pakiet Korporacja OPTIMUM - Rachunek bieżący 	<ul style="list-style-type: none"> - Rozliczenia z kontrahentami 	<p>To grupa klientów posiadająca bardzo duże środki finansowe, przychody ze</p>

Główne segmenty banku PKO BP S.A.	Dedykowane produkty i usługi	Grupy produktów i usług	Charakterystyka segmentów
	<ul style="list-style-type: none"> - Bankowość Internetowa iPKO biznes - Karta PKO MC Corporate - Karta PKO MC Corporate Executive - Karta przedpłacone typu Business - PKO Rachunki Wirtualne - Leasing, Factoring 	<ul style="list-style-type: none"> - Finansowanie bieżące - Finansowanie inwestycji - Zarządzanie aktywami i ryzykiem - Handel zagraniczny - Znami w UE - Finanse JST (Jednostek Samorządu Terytorialnego) 	<p>sprzedaży lub w budżecie przekraczają 30 mln zł. Są to przedsiębiorcy, jednostki budżetowe i samorządowe, fundacje, zainteresowane kompleksową obsługą bankową, obsługą transakcji i finansowaniem bieżącej działalności.</p>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie <http://www.Pkobp.pl> stan na dzień 09.08.2013

Warto również zwrócić uwagę na przeprowadzoną segmentację klientów europejskich, biorąc pod uwagę takie czynniki, jak konsumpcja, handel, społeczeństwo, polityka, kultura, życie prywatne oraz zawodowe. Ilustruje to tabela 3 i 4.

Tabela 3. Segmentacja europejskich konsumentów – charakterystyka segmentów

Segment	Charakterystyka
Kosmopolityczni (New World)	Posiadają wysoki standard życia, lubią zakupy, cena nie jest istotna, ważna jest atmosfera oraz jakość produktów
Marzyciele (Magie World)	Mają realnie niskie dochody, ale są materialistami. Nabywają produkty, które nie wszyscy posiadają, polują na okazje.
Wygodni (Cosy Tech World)	Dysponują dochodami wyższymi od przeciętnej, są aktywni, nowoczesni. Liczy się dla nich osobisty rozwój, wysoki poziom życia i stabilność. Cena produktów nie jest podstawowym czynnikiem
Autentyczni (Authentic World)	Posiadają wysokie dochody. Są bardzo racjonalni, moralistyczni. Ważniejsze od posiadania jest osobisty rozwój. Czasem pozwalają sobie na zakupy luksusowego towaru.
Wymagający (Standing World)	Zamożni, odpowiedzialni, wykształceni. Są otwarci na nowości, ale są tradycyjni i takie też usługi. zazwyczaj wybierają.
Kontestatorzy (Draft World)	O ograniczonych dochodach, dynamiczni i wygodni. Żyją chwilą, lubią rozkoszować się życiem prosto i intensywnie. Atrakcyjne jest dla nich wszystko, co innowacyjne.
Bezpieczni (Secure World)	Głównie poszukujący oszczędności i bezpieczeństwa. Nie są zamożni. Identyfikują się z tradycyjnymi rolami w społeczeństwie, izolują się w swoim środowisku
Tradycjoniści (Steady World)	Seniorzy, średnio zamożni, zorientowani tradycyjnie i regionalnie. Cenią spokój i wygodę. Na zakupach są racjonalni w wyborach.

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Komor, *Segmentacja europejskich konsumentów według teorii stylu życia*, „Marketing i Rynek”, 07.2011 r.

Polska grupa konsumentów tzw. bezpiecznych (wybierających „bezpieczne” usługi) wynosi ponad 19%, jest zatem liczniejsza od średniej państw Zachodnich i Środkowo-Wschodnich. Być może okaże się w przyszłości, że będzie się zmniejszać. Prawdopodobne jest z kolei, nie będzie gwałtownych zmian w grupie osób wygodnych, racjonalnie podchodzących do zakupów, gdzie cena nie jest najważniejsza. Natomiast grupy określane jako kosmopolityczne (cena nie jest istotna, ważna jest atmosfera) i wymagający (preferujący tradycyjne usługi) są poniżej średniej w przedstawianym zestawieniu. Należy spodziewać się tu tendencji wzrostowej.

Tabela 4. Segmentacja europejskich konsumentów – Procentowy udział poszczególnych grup konsumentów w wybranych krajach UE

	Kosmopolityczni	Marzyciele	Wygodni	Autentyczni	Wymagający	Kontestatorzy	Bezpieczni	Tradycjonalisci
Średnia 16 krajów europejskich	11,0	8,0	9,0	15,0	14,0	13,0	11,0	19,0
Średnia 5 krajów Europy Zachodniej	11,5	8,1	9,1	14,9	15,2	12,9	9,6	18,8
Średnia 11 krajów Europy Środ-Wsch	6,2	11,9	3,4	11,6	9,9	11,0	16,3	29,8
Wielka Brytania	11,6	10,5	16,0	9,8	18,8	11,9	12,4	8,9
Francja	11,4	6,7	8,1	13,1	15,5	12,8	6,7	25,6
Niemcy	12,2	4,7	5,1	18,4	14,1	13,1	8,7	23,8
Czechy	6,0	12,8	3,6	11,1	7,0	12,3	19,8	27,3
Węgry	3,8	5,7	2,6	16,5	12,0	9,3	18,8	31,3
Polska	4,5	9,5	4,7	12,8	7,1	13,3	19,3	28,9
Rumunia	2,2	6,2	2,7	9,0	8,3	14,5	17,5	39,6
Słowacja	4,0	15,3	5,0	9,4	6,7	17,0	15,6	27,1

Źródło: M. Komor, Segmentacja europejskich konsumentów według teorii stylu życia, „Marketing i Rynek”, 07.2011 r.

Warto wreszcie zauważyć, że tego rodzaju analizy mogą być z powodzeniem wykorzystywane przez same banki, w procesie opracowywania własnych strategii rozwojowych.

Podsumowanie

Nie ulega wątpliwości, że segmentacja jest nieodzownym elementem skutecznego realizowania strategii marketingowej banku. Trudno bowiem wyobrazić sobie traktowanie wszystkich klientów jako jednorodnej grupy, reprezentującej te same wartości i takie same oczekiwania wobec banku

i jego usług. Różnice występujące zarówno wśród osób indywidualnych, jak i podmiotów instytucjonalnych potwierdzają konieczność szczegółowego wydzielenia poszczególnych grup oraz dostosowywania do nich specyficznych działań marketingowych.

Zatem stosowanie segmentacji przez banki umożliwia im bardziej racjonalne dysponowanie swoimi zasobami, celniejsze dostosowanie usług do potrzeb klientów, gdy grupa nabywców jest mniejsza oczekiwania ich są mniej zróżnicowane, przez co bank może się z taką grupą lepiej komunikować, precyzyjniej też dobierając narzędzia promocji, dystrybucji, ceny oraz szybciej reagować na zmiany rynkowe. Wobec powyższego nie ulega wątpliwości, że stosowanie segmentacji jest sprawą niezmiernie istotną.

Stopień uszczegółowienia segmentacji zależy w istotnym stopniu od rodzaju klientów i możliwości finansowych banku. Nie należy również zapominać o konieczności spełnienia przez wydzielony segment określonych warunków, w tym np. wymogu odpowiedniej wielkości, uzasadniającego zastosowanie indywidualnej strategii marketingowej.

Segmentacja rynku powinna mieć charakter ciągły, zwłaszcza jeśli wziąć pod uwagę intensywne zmiany, jakie zachodzą zarówno w społeczeństwie, jak i gospodarce. Z tym wiąże się fakt coraz większej wiedzy na temat usług bankowych oraz stale rosnących oczekiwań, wzrastających w miarę rozwoju nowoczesnych technologii informatycznych. Dotyczy to również licznego grona klientów reprezentujących tradycyjne podejście do usług bankowych. Także te osoby coraz częściej dostrzegają korzyści związane z rozszerzaniem ofert przez banki oraz z unowocześnianiem ich usług. Jedynie takie podejście do procesu segmentacji gwarantuje, że w warunkach zmian zachodzących na rynku wysiłek banków zostanie zrekomensowany oczekiwanymi postawami klientów.

Dobrym przykładem dostosowania się do zachodzących zmian może być działający od czerwca 2012 roku bank AliorSync, w pełni wirtualny, który swoją ofertę kieruje do ludzi aktywnych, zdecydowanie preferujących korzystanie z najnowszych technologii informatycznych. Wszystkie usługi są dostępne za pomocą mediów mobilnych (np. telefon komórkowy), łącznie z doradztwem on-line. Poza tym, jako pierwszy bank na świecie umożliwia przelewy bankowe na portalach społecznościowych.

Bibliografia:

1. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1997.
2. Grzywacz J., *Marketing banku*, Difin, Warszawa 2010.
3. <http://www.pkobp.pl> stan na dzień 09.08.2013
4. Komor M., *Segmentacja europejskich konsumentów według teorii stylu życia*, „Marketing i Rynek”, 07.2011 r.
5. Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner&Ska, Warszawa 1994.

6. Pluta-Olernik M., Marketing usług bankowych, PWE, Warszawa 1999.
7. Smith W., *Product Differentiation and Marketing Segmentation as Alternative Marketing Strategies*, „Journal of Marketing” 1956, July.
8. Witkowska-Masłowska M., *Zyskowość klienta banku komercyjnego – koncepcje i kalkulacje*, [w:] M. Zaleska, J. Węclawski [red], *Bankowość*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2006.

SEGMENTATION ON THE MARKET OF THE BANKING SERVICE

Key words: *segmentation, banking service, individuals customer, corporate customers*

Summary

There is no doubt that the segmentation is an indispensable element of effective carrying out a marketing strategy of the bank. It is hard because to imagine. for oneself treating all customers as the homogeneous group, representing the same values and the same expectations towards the bank and his services. Appearing differences both amongst individuals, as well as institutional subjects are confirming the need for the detailed secretion of individual groups and adapting to them peculiar marketing action.