

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2012

EVA POZDĚNOVÁ

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Segmentace vybraného spotřebního trhu – segmentace trhu bankovních produktů a služeb

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

10 / 2012

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Eva Pozděňová / KLZ07

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Doc. Ing. Jan Koudelka, CSc.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/-a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/-a pouze literární prameny v práci uvedené.

Datum a místo: 18. 07. 2012

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce Doc. Ing. Janu Koudelkovi CSc. za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce, za jeho cenné rady a připomínky i za jeho trpělivost.

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

**Segmentace vybraného spotřebního trhu
– segmentace trhu bankovních produktů
a služeb**

Segmentation of selected consumer market – market segmentation of
banking products and services

Autor: Eva Pozděňová

Souhrn

Cílem práce je v její teoretické části objasnit podstatu segmentace trhu v rovině platné pro spotřebitelské trhy obecně, vysvětlení pojmu segmentace z pohledu tří úrovní: segmentace jako stav, strategie a proces. Dalším úkolem teoretické části je přiblížit jak hlavní přístupy k segmentaci trhu tak i užívané metody a techniky procesu segmentace. V návaznosti na poslední fázi procesu segmentace budou uvedeny i možné marketingové přístupy a strategie. Stěžejním cílem celé práce bude srovnat nastíněné teoretické postupy a znalosti se skutečností v konkrétním podniku – a to v jednom ze tří největších bankovních domů v České republice. Autor bude hledat odpovědi na otázky, zda banka postupuje správně v segmentaci svých klientů, zda je pro jednotlivé segmenty schopna realizovat různé strategie a nabízet adekvátní produkty a služby. Předmětem zkoumání v praktické části práce bude seznámení se s procesem segmentace na konkrétním spotřebním trhu – a to na trhu bankovních služeb. Autor přiblíží segmentační kritéria užívaná pro rozdělení klientů banky do konkrétních segmentů. Cílem praktické části práce by měl být nastín možných řešení uvedených problémových oblastí tak, jak je autor vidí z pohledu svých každodenních činností a jak by, dle jeho názorů a doporučení vycházejících z praxe, mělo dojít ke změnám vedoucím k lepší segmentaci a tím i k vyšší efektivnosti prodeje a obsluhy klientů.

Summary

The theoretical part of the thesis aims to clarify the nature of market segmentation at a level applicable to consumer markets in general and to explain the notion of segmentation in terms of three levels: segmentation as a state, a strategy and a process. Another task of the thesis is to make clear the key approaches to market segmentation as well as the methods and techniques used within the segmentation process. Possible marketing approaches and strategies will be presented following the last stage of segmentation process. The main objective of the thesis is to compare the outlined theoretical processes and knowledge to factual conditions in a particular company, which in this case counts among the three major banks in the Czech Republic. The author will search for answers to the following questions: whether the process of segmentation of clients used by the bank is appropriate; whether concerning the individual segments the bank is able to implement various strategies and to offer appropriate products and services. The practical part of the thesis will examine and

explain the segmentation process in a particular consumer market – banking services market. The author will also clarify segmentation criteria used to divide the bank's clients into particular segments. The objective of the practical part of the thesis should be an outline of possible solutions for the mentioned problem areas as seen by the author with regard to his daily activities and how, according to his views and recommendations based on practice, changes leading to an improved segmentation and thus to a higher efficiency of sales and services to clients should be carried out.

Klíčová slova:

Trh; Spotřebitel; Segmentace; Segmentační kritéria; Klient banky.

Keywords:

Market; Consumer; Segmentation; Segmentation criteria; Client of the Bank.

JEL Classification:

M31 Marketing

G21 Banks; Other Depository Institutions; Micro Finance Institutions; Mortgages;
Foreclosures

J10 Demographic Economics; General

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Eva Pozděňová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	KLZ 07
Název BP:	Segmentace vybraného spotřebního trhu – segmentace trhu bankovních služeb a produktů
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoreticko – metodologická část práce<ol style="list-style-type: none">2.1 Segmentace trhu jako stav, strategie, proces2.2 Fáze procesu segmentace2.3 Segmentační kritéria2.4 Přístupy k segmentaci2.5 Metody a techniky segmentace2.6 Marketingové přístupy a strategie2.7 Metody a postupy řešení3 Analytická / praktická část práce<ol style="list-style-type: none">3.1 Proces segmentace v bance3.2 Intuitivní a systematický přístup k segmentaci3.3 Používaná segmentační kritéria3.4 Odkryté segmenty – jejich charakteristika3.5 Produkty služby pro jednotlivé segmenty, marketingové strategie3.6 Problém používaných kritérií včetně návrhu řešení3.7 Problém v překrývání a proměnlivosti segmentů včetně návrhu řešení4 Závěr<ol style="list-style-type: none">4.1 Shrnutí<ol style="list-style-type: none">4.1.1 Hodnocení hypotéz4.2 Doporučení a návrhy řešení
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	Primární zdroje Podnikové publikace a interní materiály banky. Monografie BÁRTOVÁ, H., BÁRTA, V., KOUDELKA, J. <i>Chování spotřebitele a výzkum trhu</i> . 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 2002. 210 s. ISBN 80-245-0410-3. JAKUBÍKOVÁ, D. <i>Strategický marketing, Strategie a trendy</i> . 1. vyd. Dotisk 2011. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. <i>Marketing</i> . 1. vyd. českého překladu. Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

	<p>KOTLER, P., KELLER, K. L. <i>Marketing management</i>. 1. vyd. českého překladu. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.</p> <p>KOUDELKA, J. <i>Segmentujeme spotřební trhy</i>. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. 145 s. ISBN 80-86419-76-2.</p> <p>KOUDELKA, J. <i>Spotřební chování a marketing</i>. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 192 s. ISBN 80-7169-372-3.</p> <p>KOUDELKA, J. <i>Spotřební chování a segmentace trhu</i>. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2006. 227 s. ISBN 80-86730-01-8.</p> <p>MACHKOVÁ, H. <i>Mezinárodní marketing</i>. 3. aktual. a přepr. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 196 s. ISBN 978-80-247-2986-2.</p> <p>SHIFFMAN, L.G., KANUK, L.L. <i>Nákupní chování</i>. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 633 s. ISBN 80-251-0094-4.</p> <p>Internetové zdroje</p> <p>VYSEKALOVÁ, J., HERZMANN, J.: <i>Typologie podle životního stylu a statistické segmentace</i> [online]. Praha: Strategie.cz, 2007[cit. 2012-03-10]. Dostupné z WWW: <http://strategie.e15.cz/prilohy/marketing-magazin/typologie-podle-zivotniho-stylu-a-statisticke-segmentace>.</p> <p>VYSEKALOVÁ, J., HERZMANN, J.: <i>Psychologická segmentace a její uplatnění v praxi</i> [online]. Praha: Strategie.cz, 2007[cit. 2012-03-10]. Dostupné z WWW: <http://strategie.e15.cz/prilohy/marketing-magazin/psychologiccka-segmentace-a-jeji-uplatneni-v-praxi-470493>.</p> <p>RUSÝ, P., KLIKA, L.: <i>Víte, jaký jste bankovní typ</i> [online]. Praha: Bankovnictvi.iHNed.cz. 2005[cit. 2012-03-10]. Dostupné z WWW: <http://bankovnictvi.ihned.cz/2-17415650-900000_d1-2e>.</p>
Vedoucí BP:	Doc. Ing. Jan Koudelka, CSc.



Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 11. 6.
2012

Obsah

1 Úvod.....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce.....	3
2.1 Segmentace trhu jako stav, strategie, proces	4
2.2 Fáze procesu segmentace.....	6
2.3 Segmentační kritéria	8
2.3.1 Vymezení kritéria	9
2.3.2 Kritéria popisná	10
2.3.3 Kritéria reakcí na marketingové nástroje.....	14
2.4 Přístupy k segmentaci	15
2.4.1 Intuitivní přístup	16
2.4.2 Systematický přístup.....	16
2.5 Modely segmentačních postupů.....	17
2.5.1 A priori segmentace	17
2.5.2 Post hoc segmentace	17
2.5.3 Forward segmentace	17
2.5.4 Backward segmentace	18
2.6 Metody a techniky procesu segmentace	18
2.6.1 Metody a techniky deduktivní segmentace.....	18
2.6.2 Metody a techniky induktivní segmentace	19
2.7 Marketingové přístupy a strategie.....	19
2.7.1 Volba cílové strategie	20
3 Analytická / praktická část	21
3.1 Proces segmentace v bance.....	21
3.2 Intuitivní a systematický přístup k segmentaci	22
3.2.1 Intuitivní přístup	22
3.2.2 Systematický přístup.....	23
3.3 Používaná segmentační kritéria	25
3.4 Odkryté segmenty – jejich charakteristika.....	27
3.4.1 Top Corporations.....	27
3.4.2 Corporates.....	28
3.4.3 Retail Small Business	28
3.4.4 Retail Individulas.....	29
3.5 Využitá kritéria versus teorie.....	33

3.6 Produkty a služby pro jednotlivé segmenty, marketingové strategie.....	35
3.7 Problém používaných kritérií.....	43
3.8 Problém v překrývání a proměnlivosti segmentů	45
3.9 Návrhy řešení a doporučení	45
3.10 Pohled na konkurenci.....	47
4 Závěr.....	48
4.1 Shrnutí.....	48
4.2 Hodnocení hypotéz	49
Literatura	51
Přílohy	

Seznam zkratk

BI	Business Intelligence
CORP	Corporates
ČNB	Česká národní banka
ČS	Česká spořitelna, a.s.
ČSOB	Československá obchodní banka
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
EUR	Evropská měnová jednotka
IAC	Individuals Active
IAF	Individuals Affluent
IEAC	Individuals External Active
IEAF	Individuals External Affluent
IFAF	Individuals Future Affluent
IETA	Individuals External Top Affluent
IND	Individuals
INS	Individuals Not Segmented
IST	Individuals Standard
ITAF	Individuals Top Affluent
IW	Individuals Workout
mld.	miliarda
NBI	Net Banking Income
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
SB	Small Business
VALS	Value and Life Styles

Seznam tabulek

Tabulka 1 Segmentační kritéria na spotřebitelských trzích	8
Tabulka 2 Přehled popisných kritérií demografických a geografických	10
Tabulka 3 Přehled popisných kritérií etnografických a fyziografických.....	11
Tabulka 4 Přehled popisných kritérií psychografických.....	11
Tabulka 5 Dělení klientů podle statusu subjektu	Příloha 2
Tabulka 6 Spokojenost s bankovními službami a ochota doporučit	34
Tabulka 7 Věkové složení subsegmentů	40
Tabulka 8 Podíl využívání jednotlivých produktových řad	42

Seznam grafů

Graf 1 Podíl klientů jednotlivých bank dle studie GfK Praha	Příloha 3
Graf 2 Podíl subsegmentů v segmentu IND	36
Graf 3 Podíl subsegmentů na ročním zisku – Každodenní bankovníctví	37
Graf 4 Podíl subsegmentů na ročním zisku – Spoření, Investování, Pojištění	38
Graf 5 Podíl subsegmentů na ročním zisku - Financování	38
Graf 6 Cross – selling dle segmentů	39
Graf 7 Průměrná mzda v ČR	Příloha 6
Graf 8 Průměrná výše měsíční platby pojistného u pojištění majetku	Příloha 7

Seznam obrázků

Obrázek 1 Hlavní fáze procesu segmentace trhu	6
Obrázek 2 Segmentační systém VALS: Typologie osmi skupin.....	Příloha 1
Obrázek 3 Základní přístupy k segmentaci	15
Obrázek 4 Typy klientů bank v dimenzích věku a kupní síly.....	24
Obrázek 5 Typy investorů.....	Příloha 5

1 Úvod

Cílem práce je v její teoretické části objasnit podstatu segmentace trhu v rovině platné pro spotřebitelské trhy obecně, vysvětlení pojmu segmentace z pohledu tří úrovní: segmentace jako stav, strategie a proces. Autor se zaměří na hlavní fáze procesu segmentace trhu, kterými jsou:

- vymezení daného trhu: co se bude segmentovat, v jakém tržním prostředí a na jaké úrovni;
- postižení významných segmentačních kritérií: základní členění kritérií a jejich popis a specifikace;
- odkrytí segmentů: výběr vhodných kritérií sloužících k postižení segmentů;
- rozvoj profilu segmentů: charakteristiky důležité pro volbu vhodného marketingového mixu.

Dalším úkolem teoretické části práce je přiblížit jak hlavní přístupy k segmentaci trhu tak i užívané metody a techniky procesu segmentace. V návaznosti na poslední fázi procesu segmentace budou uvedeny i možné marketingové přístupy a strategie.

Stěžejním cílem celé práce bude srovnat nastíněné teoretické postupy a znalosti se skutečností v konkrétním podniku – a to v jednom ze tří největších bankovních domů v České republice. Autor bude hledat odpovědi na otázky, zda banka postupuje správně v segmentaci svých klientů, zda je pro jednotlivé segmenty schopna realizovat různé strategie a nabízet adekvátní produkty a služby. Obsahem práce bude rovněž posouzení pravdivosti následujících hypotéz:

- banka na základě vhodně zvolených kritérií a dostupných informací o klientech dokáže správně a účelně segmentovat;
- segmentům jsou vytvářeny marketingové strategie, včetně produktů a navazujících služeb, šité na míru.

Předmětem zkoumání v praktické části práce bude seznámení se s procesem segmentace na konkrétním spotřebním trhu – a to na trhu bankovních služeb. Autor přiblíží segmentační kritéria užívaná pro rozdělení klientů banky do konkrétních segmentů.

Dále pak budou uvedeny i různé marketingové strategie včetně diferenciací produktů a služeb pro konkrétní segmenty.

V návaznosti na výše uvedené bude řešen problém segmentace v jednom ze třech největších bankovních domů v České republice, kde autor působí v distribuční síti. Problematickým se zde jeví způsob segmentace klientů, zvolená kritéria a v neposlední řadě i ne příliš vhodné nastavení způsobů obsluhy klientů vycházející z odкрыtí segmentů. Díky tomu, dle názoru autora, dochází k neefektivnímu prodeji a vytěžování klientů a tím pak následně k možnému nižšímu zisku banky a také horší spokojenosti klientů.

Dalším předmětem zkoumání bude problematická situace vyplývající z překrývání segmentů, proměnlivosti segmentů a reakce banky na tyto změny a konflikty.

Cílem výše uvedené praktické části práce by měl být nástin možných řešení uvedených problémových oblastí tak, jak je autor vidí z pohledu svých každodenních činností a jak by, dle jeho názorů a doporučení vycházejících z praxe, mělo dojít ke změnám vedoucím k lepší segmentaci a tím i k vyšší efektivnosti prodeje a obsluhy klientů.

Hlavní metodou použitou v této práci bude pozorování. Jedná se o cílevědomé a systematické sledování skutečností souvisejících s tématem, které autor realizuje v rámci své praxe a působení v uvedené společnosti. Neméně důležitou metodou bude i analýza sekundárních dat.

Metoda srovnávání (komparace) bude využita pro porovnání teoretických postupů a poznatků se skutečným stavem v dané organizaci a poslouží ke zhodnocení situace.

Tyto hlavní metody budou doplněny metodou indukce a dedukce, obsahovou analýzou podnikových dokumentů a podkladové literatury.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Pro lepší pochopení následujícího textu je nezbytné vysvětlit hned v úvodu několik základních pojmů, které budou v práci používány. Prvním z nich je **směna**. „*Směna je aktem, při němž jedna strana získává požadovaný produkt tím, že za něj něco nabídne.*“¹ Jednotkou směny je potom **transakce**, což je vlastně výměna hodnot mezi dvěma zúčastněnými stranami. Směny a z nich plynoucí transakce jsou spojeny a probíhají na **trhu**. Trhem rozumíme prostor, na kterém se setkávají skuteční nebo i potencionální zákazníci daného produktu či služby. Velikost trhu je závislá na počtu osob, které chtějí uspokojit své potřeby a mají dostatek zdrojů, aby mohly vstoupit do procesu směny. V marketingovém pojetí jsou povětšinou výrobci a poskytovatelé služeb na straně prodávajících a trh tvoří kupující.² **Spotřebním trhem** je potom „*trh jednotlivých spotřebitelů a domácností, které nakupují produkty a služby pro osobní spotřebu.*“³

Trh se skládá z mnoha zákazníků, jsou zde nabízeny různé produkty a služby a každý ze zákazníků chce uspokojovat různé potřeby různým způsobem. Pokud firmy chtějí uspokojit své zákazníky, musejí tyto jejich potřeby poznat. Toho lze dosáhnout pečlivou analýzou spotřebitelů a jejich chování. A protože existuje na trhu velké množství zákazníků s mnoha rozličnými potřebami a protože firmy vědí, že v takto velkém prostoru není možné prodávat se ziskem všem, musí každá firma rozčlenit konkrétní trh, na kterém se pohybuje, do homogenních skupin (segmentů). Pro tyto segmenty pak připravuje strategii, jejímž cílem je přesvědčit zákazníky, že právě tato firma se svými výrobky či službami dokáže lépe než konkurence uspokojit jejich potřeby a přání. Tento proces zahrnuje tři fáze: samotnou segmentaci trhu, targeting a positioning. Jak již bylo řečeno výše, segmentací trhu rozumíme rozdělení spotřebitelů do skupin podle určité podobnosti spotřebitelů v jedné skupině a zároveň odlišnosti vůči skupině jiné. Targeting je následný proces, při kterém vyhodnocujeme jednotlivé segmenty a vybíráme jeden nebo více segmentů, na které budeme směřovat svou marketingovou aktivitu. A v neposlední řadě je zde positioning, což je vymezení produktu nebo služby

¹ KOTLER, P., KELLER, K. L. (2007). *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, str. 38.

² KOTLER, P., KELLER, K. L. (2007). *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, str. 41.

³ MACHKOVÁ, H. (2009). *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada Publishing, str. 90.

vůči konkurenci a v myslích cílové skupiny spotřebitelů. Jedná se vlastně o zaujetí žádoucí pozice na trhu.⁴

2.1 Segmentace trhu jako stav, strategie, proces

Pojem segmentace trhu je možné vyjádřit třemi různými, ale vzájemně propojenými, výklady: segmentace trhu jako stav, segmentace trhu jako strategie a segmentace trhu jako proces.

Pokud vezmeme segmentaci trhu jako **stav**, tak se v tomto případě jedná o pohled na členitost trhu z hlediska tržních segmentů. Pokud na trhu existuje vysoký počet segmentů, ať už jde o výsledek přirozených odlišností mezi spotřebiteli nebo výsledek marketingových aktivit firem, hovoříme o fragmentaci trhu. „*Výraz segmentace trhu tedy označuje daný stupeň diferenciací spotřebitelů z hlediska jejich vztahu k dané kategorii produktů, případně k dalším marketingovým nástrojům.*“⁵

Segmentace trhu jako **strategie** v podstatě znamená odlišný marketingový přístup k jednotlivým segmentům. „*V tomto případě tedy segmentace trhu znamená totéž, co cílený marketing, tj. strategii založenou na segmentaci trhu.*“⁶ Cíleným marketingem rozumíme aktivity firmy, díky nimž se snaží na daném trhu poznávat významné tržní segmenty. V další fázi se mezi těmito významnými segmenty rozhoduje a vybírá jeden nebo i více segmentů, které jsou z jejího pohledu nejvýhodnější. Pro každý takto vybraný segment vytváří a rozvíjí jiný marketingový přístup. Tato strategie umožňuje vznik konkurenčních výhod vůči firmám nově vstupujícím na trh. Zároveň také rozšiřuje tržní potenciál firmy, protože pro určité správně vybrané skupiny spotřebitelů dělá produkty a služby atraktivnější.⁷

Segmentace trhu jako **proces** je hledání a odkrývání tržních segmentů podle podstatných diferencí mezi spotřebiteli. Segmentaci trhu lze definovat jako „*rozdělení*

⁴ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. (2004). *Marketing*. Praha: Grada Publishing, str. 103-104.

⁵ KOUDELKA, J. (2005). *Segmentujeme spotřební trhy*. Praha: Professional Publishing, str. 15.

⁶ KOUDELKA, J. *Spotřební chování a segmentace trhu*. (2006). Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, str. 157.

⁷ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing, Strategie a trendy*. (2011). Praha: Grada Publishing, str. 131 a 134.

trhu na odlišné podskupiny spotřebitelů se společnými potřebami a charakteristikou.“⁸

Nalezené segmenty musejí splňovat alespoň dvě základní podmínky:

- homogenita segmentu – uvnitř segmentu si spotřebitelé musejí být co nejvíce podobní svými tržními projevy na daném trhu;
- heterogenita segmentů – segmenty navzájem mezi sebou musejí naopak být ve svých tržních projevech co nejvíce odlišné.

Výše uvedená homogenita segmentu zajišťuje uvnitř segmentu určitou pravděpodobnost stejné nebo podobné reakce na zvolenou marketingovou strategii. Heterogenita segmentů znamená, že jednotlivé segmenty se od sebe odlišují a proto budou na stejné marketingové podněty reagovat různě. To znamená, že firma může svou nabídku diferencovat podle odlišností ve spotřebním chování zákazníků jednotlivých segmentů.⁹

Kromě výše uvedených je neméně důležitým předpokladem pro úspěšné uplatnění segmentační strategie dostatečná velikost segmentů – počet zákazníků musí být natolik velký, aby bylo efektivní vytvořit a aplikovat konkrétní marketingový mix. Segment musí být také dostupný – to znamená, že firma musí mít reálnou možnost daný segment oslovit s konkrétní nabídkou a přiměřenými náklady. Dalším velmi důležitým pravidlem je měřitelnost – možnost získat dostatek informací o velikosti segmentu, o jeho kupní síle apod. Měřitelnost je důležitá zejména pro kvalifikovaný odhad efektivity a ziskovosti firmy v daném segmentu.¹⁰

Je samozřejmé, že i s procesem segmentace souvisí řada problémů či nepochopení ze strany firem. Představa toho, že si firma rozdělí trh na segmenty a tím je vše hotovo, je mylná. Bez přizpůsobení marketingových strategií různým segmentům postrádá tato aktivita jakýkoliv smysl. Jedním z problémů je i určité překrývání segmentů. To v podstatě znamená, že jeden spotřebitel může být díky svým postojům, potřebám či chování zařazen v několika segmentech zároveň. Také je mít na paměti skutečnost, že vlivem času dochází k proměnlivosti segmentů. Tato proměnlivost souvisí například se

⁸ SHIFFMAN, L.G., KANUK, L.L. *Nákupní chování.*(2004). Brno: Computer Press, str. 57.

⁹ BÁRTOVÁ, H., BÁRTA, V., KOUDELKA, J. *Chování spotřebitele a výzkum trhu.* (2002). Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, str. 93 a 94.

¹⁰ MACHKOVÁ, H. (2009). *Mezinárodní marketing.* Praha: Grada Publishing, str. 90.

stárnutím populace v segmentu a tím ke změně preferencí a potřeb. Časem se také mění velikost segmentů vlivem například hospodářské situace v zemi nebo s příchodem konkurence na trh. Z těchto uvedených důvodů je nutné, aby firmy proces segmentace prováděly neustále a s určitou periodicitou tak, aby byly schopny tyto změny včas zachytit a přizpůsobit se jim. Je třeba si také uvědomit, že v rámci spotřebního trhu existuje velké množství dílčích samostatných trhů. Může se jednat například o trh s elektronikou, trh s oblečením, potravinami, nemovitostmi atd. Bylo by chybné domnívat se, že pokud odkryjeme segment např. na trhu s elektronikou, můžeme jej stejně využít i na trhu s potravinami. Homogenita a heterogenita segmentů jsou podmíněny vztahy, potřebami nebo projevy chování k určité kategorii produktů nebo přímo ke konkrétní značce.¹¹

2.2 Fáze procesu segmentace

Podmínky, okolnosti a předpoklady uvedené v předchozí kapitole v podstatě určují čtyři hlavní fáze segmentačního procesu.

Obrázek 1 Hlavní fáze procesu segmentace trhu



Zdroj: KOUDELKA, J. (2005). *Segmentujeme spotřební trhy*. Praha: Professional Publishing, str. 24.

Vymezení daného trhu není vlastně ničím jiným, než rozhodnutím o tom, jaký tržní prostor chceme segmentovat. Je tedy třeba vědět, co chceme segmentovat, v jakém

¹¹ KOUDELKA, J. *Spotřební chování a segmentace trhu*. (2006). Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, str. 159.

tržním prostředí a na jaké úrovni. Pro tato zjištění je nejčastěji využíván postup, ve kterém nejprve určujeme produktové vymezení trhu – tzn. kategorie produktu a následně pak geografický rozměr. Uvedeno na příkladu jde o to, že firma vyrábějící automobilové doplňky si vymezi jako kategorii trh s automobily a z hlediska geografie trh s automobily v České republice. Dále je možné využít i dalších rozměrů pro vymezení daného trhu, kterými jsou typ zákazníka nebo druh uspokojované potřeby.¹²

Postižení významných kritérií je „proces postupného zvažování, prověřování nejrůznějších možných směrů diferencí / podobností mezi spotřebiteli.“¹³ Kritéria segmentace trhu (segmentační proměnné) se vztahují jak k charakteristikám spotřebitelů, tak k jejich projevům spotřebního chování. Volí se ta kritéria, která vedou k nejlepšímu splnění podmínek homogenity a heterogenity. Členění kritérií bude předmětem následující subkapitoly této práce.

Odkrytí segmentů je rozhodnutí „které významné segmentační proměnné a v jaké kombinaci využijeme pro postižení segmentů a příslušnosti k nim.“¹⁴ Volba vhodných kritérií do značné míry závisí :

- na typu vymezeného segmentovaného trhu;
- na chování spotřebitelů k dané kategorii produktu;
- na marketingových záměrech;
- na úrovni rozhodování v rámci marketingového mixu;
- na způsobu odkrytí segmentů.¹⁵

Skupinu proměnných, kterou skutečně použijeme pro odkrytí segmentů pak nazýváme segmentační báze.

Rozvoj profilu segmentů je fáze důležitá zejména pro oblast targetingu (zacílení) a následné marketingové orientace na vybrané segmenty a na volbu konkrétních marketingových mixů.

¹² KOUDELKA, J. *Spotřební chování a segmentace trhu.*(2006). Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, str. 160.

¹³ KOUDELKA, J. (2005). *Segmentujeme spotřební trhy.* Praha: Professional Publishing, str. 26.

¹⁴ KOUDELKA, J. *Spotřební chování a segmentace trhu.*(2006). Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, str. 161.

¹⁵ KOUDELKA, J. *Spotřební chování a segmentace trhu.*(2006). Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, str. 161 – 162.

2.3 Segmentační kritéria

Jedním ze základních členění je rozdělení kritérií do tří hlavních skupin:

- kritéria vymežující – označovaná také jako kritéria chování;
- kritéria popisná – což jsou charakteristiky zákazníků;
- kritéria reakcí na marketingové nástroje.

Následující přehled (Tabulka 1) uvádí soubor kritérií, která se při segmentaci spotřebního trhu nejčastěji užívají.

Tabulka 1 Segmentační kritéria na spotřebních trzích

Kritéria vymežující	
příčinná	kritéria užití
– očekávaná hodnota	– uživatelský status
– vnímaná hodnota	– míra užití
– příležitosti	– věrnost
– postoje, preference	– difúzní proces
	– způsob užití
Kritéria popisná	
tradiční	psychografická kritéria - netradiční
– demografická	– sociální třída
– etnografická	– životní styl
– fyziografická	– osobnost
– geografická	
Kritéria reakcí na marketingové nástroje	
– proměnné mediálních reakcí	
– reakce na ceny	
– reakce na nástroje podpory prodeje	
– proměnné nakupování	

Zdroj: BÁRTOVÁ, H., BÁRTA, V., KOUDELKA, J. (2002). *Chování spotřebitele a výzkum trhu*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, str. 95.

Následující text detailněji vysvětlí a popíše jednotlivá výše uvedená kritéria.

2.3.1 Vymezuující kritéria

Vymezuující kritéria představují „*diference mezi spotřebiteli, které se týkají spotřebních projevů spojených s danou kategorií produktu.*“¹⁶

2.3.1.1 Příčinná kritéria

Příčinná kritéria pátrají po důvodu, příčině nebo preferenci užívání dané kategorie produktu. V podstatě by měla odpovědět na otázku, proč spotřebitelé daný produkt užívají nebo jaké potřeby užitím uspokojují. Nejvýznamnějším příčinným vymezuujícím kritériem se stala při segmentaci **očekávaná hodnota**. Zde se především sleduje užitek a výhody, které si spotřebitel s užitím daného produktu spojuje a které vyhledává. Mezi nejvíce sledované očekávané užítky řadíme citlivost na kvalitu, cenu a sociální efekt. Segmentace podle **vnímané hodnoty** se snaží o postižení odlišností mezi spotřebiteli z hlediska vnímání různých značek v rámci dané produktové kategorie. Při sledování **postojů** jde o zjištění, do jaké míry spotřebitelé vyjadřují svůj souhlas s výroky spojenými s danou produktovou kategorií. Kromě toho je možné sledovat postoje i na základě **preferencí** různých variant produktu nebo na úrovni značek. Segmentace podle **příležitostí** je zaměřena na odlišnosti mezi spotřebiteli z hlediska okolností, za jakých produkt užívají nebo nakupují.¹⁷

2.3.1.2 Kritéria užití

Kritéria užití mají za cíl odlišit od sebe spotřebitele z hlediska toho, jak daný produkt užívají. Do této skupiny kritérií řadíme **uživatelský status**, díky kterému můžeme spotřebitele rozdělit na dva základní segmenty a to: uživatele a neuživatele. Dalším kritériem je **míra užití**, kterou lze sledovat ze dvou pohledů. Jedním je objem užívání, dle kterého je možné rozdělit spotřebitele na tři skupiny: s velkým, průměrným nebo malým objemem užívání. Podle frekvence dělíme spotřebitele na skupiny s častým, průměrným nebo nízkým užíváním. Kritéria **věrnosti** rovněž sledují dva směry : sekvenční – věrnost značce a podílová – podíl značky v nákupech a užívání dané kategorie. Na základě **difúzního procesu** lze definovat pět možných segmentů:

¹⁶ KOUDELKA, J. *Spotřební chování a segmentace trhu.* (2006). Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, str. 163.

¹⁷ KOUDELKA, J. (2005). *Segmentujeme spotřební trhy.* Praha: Professional Publishing, str. 34 - 45.

inovátoři, rychle přijímající, rychlá většina, pomalá většina a opozdilci. Kritéria *způsobu užití* jsou do značné míry spojena s kulturními diferencemi mezi spotřebiteli.¹⁸ Předností segmentace dle příčinných proměnných je to, že zároveň naznačuje směr marketingové orientace z hlediska produktu. Nevýhodou segmentace na základě kritérií užití je, že tento marketingový směr neukazují. Proto je nanejvýš žádoucí tato kritéria vzájemně kombinovat.

2.3.2 Kritéria popisná

Popisná kritéria jsou spojena s charakteristikami zákazníků, jenž významně ovlivňují jejich vztah k produktům a jejich jednání a chování. V následujících grafických zobrazeních bude uveden výčet nejčastěji užívaných popisných kritérií včetně jejich stručných charakteristik a upřesnění.

Tabulka 2 Přehled popisných kritérií demografických a geografických

Geografická	
Světadíl, země	Severní Amerika, Západní Evropa, Střední Východ, Čína, Indie, Kanada, Mexiko
Region	
Velikost měst a obcí (počet obyvatel)	Méně než 5 000; 5 000-20 000; 20 000-50 000; 50 000-100 000; 100 000-250 000; 500 000-1 000 000; 1 000 000-4 000 000; více
Hustota osídlení	Města, předměstí a venkov
Podnebí	Mírné, tropické, severské
Demografická	
Věkové skupiny	Do 6; 6-11; 12-19; 20-34; 35-49; 50-64; 65 a více
Pohlaví	Muži, ženy
Velikost rodiny	1-2; 3-4; 5 členů a více
Fáze života	Mladí a svobodní, mladí bezdětní manželé, mladí manželé s dětmi, střední věk – manželé s dětmi, střední věk – manželé bez dětí, střední věk – svobodní nebo rozvedení, ostatní
Průměr. příjem	
Vzdělání	Základní, SŠ bez maturity, SŠ s maturitou, VŠ

Zdroj: KOTLER, P., ARMSTRONG, G. (2004). *Marketing*. Praha: Grada Publishing, str. 335 -336.

¹⁸ BÁRTOVÁ, H., BÁRTA, V., KOUDELKA, J. *Chování spotřebitele a výzkum trhu*. (2002). Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, str. 103 - 104.

Tabulka 3 Přehled popisných kritérií etnografických a fyziografických

Etnografická	
Národnost	
Náboženství	Katolické, protestantské, židovské, muslimské, hinduistické a další
Etnická příslušnost	Běloši, černoši, Asijci, Hispánci a další
Generační příslušnost	Senioři, poválečná generace, generace X (1965 -1979), generace Y (1977-1994)
Fyziografická	
Fyziologická kritéria	Výška, váha, kvalita pleti, kvalita vlasů apod.
Kritéria zdrav. stavu	

Zdroj: KOUDELKA, J. *Spotřební chování a segmentace trhu.*(2006). Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, str. 177 - 178.

Zdroj: SHIFFMAN, L.G., KANUK, L.L. *Nákupní chování.*(2004). Brno: Computer Press, str. 449.

Tabulka 4 Přehled popisných kritérií psychografických

Psychografická	
Sociální třídy	Nižší, nižší střední, střední, vyšší střední, vyšší
Životní styl AIO	Zájmy, aktivity, názory
Životní styl VALS	Uspokojování potřeb, systém hodnot, životní styl
Osobnost	Pasivní, ambiciózní, autoritářská, společenská, dominantní, submisivní, impulsivní, racionální apod.

Zdroj: KOUDELKA, J. *Spotřební chování a segmentace trhu.*(2006). Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, str. 182 - 183.

Jedním z nejoblíbenějších a nejvíce využívaných segmentačních systémů založených na psychografických kritériích je systém VALS společnosti SRI Consulting Business Intelligence (SRIC-BI). Tento systém třídí dospělou populaci do osmi skupin podle osobnostních znaků a klíčových demografických kritérií. Výhodou je značná přizpůsobivost systému například podle kultury.

Tento segmentační systém (viz Příloha 1 – Obrázek 2) je založen na zodpovězení dotazníku, který obsahuje 4 demografické a 35 postojových otázek. Na základě odpovědí pak rozdělí respondenty na čtyři skupiny s dostatkem finančních prostředků a čtyři skupiny disponující s omezenými finančními prostředky.

Mezi spotřebitele s dostatkem finančních prostředků patří:

- **inovátoři** – úspěšní, sofistikovaní a aktivní spotřebitelé, kteří často nakupují výrobky a služby orientované na vyšší vrstvy a mikrosegmenty;
- **myslitelé** – vyzrálí, spokojení a přemýšliví lidé s určitým hodnotovým řádem, kteří u výrobků a služeb dávají přednost trvanlivosti, funkčnosti a hodnotě;
- **úspěšní** – lidé s orientací na cíl a se zaměřením na kariéru a rodinu, preferují dražší výrobky, aby ostatním demonstrovali svůj úspěch;
- **toužící po zážitcích** – mladí, nadšení a impulzivní, kteří velkou část příjmů utrácejí za zábavu, módu a pobyt ve společnosti.

Ti, kteří disponují omezenými finančními prostředky, systém VALS člení do skupin:

- **věřící** – konzervativní a konvenční lidé, kteří upřednostňují známé výrobky a jsou věrni zavedeným značkám;
- **snaživci** – podléhají módě, milují zábavu a preferují stylové výrobky, které jsou podobné těm, které si kupují bohatší;
- **pracující** – praktičtí, soběstační, často manuálně pracující, kteří dávají přednost výrobkům s praktickým nebo funkčním smyslem;
- **přežívající** – starší, pasivní lidé, kteří zůstávají věrni svým oblíbeným značkám.¹⁹

V České republice se systematickým zkoumáním životního stylu a následnou segmentací zabývá společnost TNS AISA. Studie Life Style 2010 této společnosti zmapovala unikátní deníkovou metodou na reprezentativním vzorku deseti tisíc lidí, jak se potřeby a postoje promítají do každodenních životů. Tato nová studie životního stylu navazuje na segmentaci použitou v minulých letech. Vychází z modelu, který každého člověka podle jeho osobnostních rysů zařazuje do prostoru mezi osami extrovert –

¹⁹ KOTLER, P., KELLER, K. L. (2007). *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, str. 292-293.

introvert a společenský – individualistický. Na základě tohoto modelu rozděluje spotřebitele na 6 skupin:

- **troufalí** – jsou nekonformní, žijí si po svém, mají rádi změny a novinky; umějí vydělat peníze a rádi je utrácejí za zážitky, rádi nakupují na internetu; preferují originální a nápadité značky, které je dokáží odlišit od ostatních a proto spíše než českým značkám dávají často přednost zahraničním;
- **sebevědomí** – orientují se na úspěch a vysoký status, mají vysoké nároky; umějí peníze snadno vydělat i utratit; preferují především kvalitu a značku, která je pro ně symbolem postavení a tak vyhledávají to, co jen tak někdo nemá;
- **zodpovědní** – jsou trpěliví a zásadoví, nároční na sebe i na ostatní; hledají věci, které jsou efektivní, technologické produkty šetřící čas; neberou moc ohled na doporučení, informace si raději zjišťují sami;
- **starostliví** – dávají přednost klidu, nejsou příliš otevření novinkám, často nemají žádné ambice; při nákupu se nechají snadno ovlivnit; kvůli nižší ceně jsou ochotni slevit na kvalitě, značka pro ně není důležitá, větší důvěru dávají českým výrobkům;
- **drušní** – ctí tradiční hodnoty, jsou praktičtí; i když se relativně snadno nechají ovlivnit, novinky přijímají opatrně; neutrácejí bezhlavě, přednost dávají tradičním osvědčeným značkám;
- **bezstarostní** – jsou optimisté, rozhodují se bezprostředně; o novinkách mají dobrý přehled, změna je baví; neženou se za slevami, spíše koupí, co ještě nezkusili, kvalitu ocení, ale tradice značky pro ně příliš neznamena. ²⁰

Spotřební chování lidí, tak jak je patrné i z uvedené studie TNS AISA, velmi ovlivňuje jejich **osobnost**. Při snaze nalézt různé segmenty s použitím osobnostních rysů můžeme např. sledovat odlišné spotřební projevy melancholiků, flegmatiků, choleriků či sangviniků. Jiným způsobem zachycení osobnosti je např. tzv. sebe-pojetí, tj. jakou má spotřebitel představu sám o sobě. Toto vnímání se pak promítá do výběru výrobku, značky a celkové image spotřebitele.

²⁰ <http://www.tns-aisa.cz/NewsDet-n59-cs.aspx>

Kritéria segmentace podle osobnosti je vhodné použít spíše jako dokreslující a nedoporučuje se jejich samostatné využívání. Pokud by byla použita k segmentaci pouze osobnost, je na základě předchozích zkušeností prokázáno, že segmenty nemají dostatečnou homogenitu.

2.3.3 Kritéria reakcí na marketingové nástroje

Kritéria reakcí na marketingové nástroje je skupina kritérií, která pro segmentaci spotřebitelů využívá jejich odlišné odezvy na způsob tržní nabídky firmy. Souběžně s rozdělením spotřebitelů také ukazuje směr zaměření marketingového mixu a celkové marketingové strategie k vybraným segmentům.²¹ „Kritéria reakcí na marketingové nástroje patří k jednomu z nejdůležitějších okruhů kritérií rozvíjejících profil segmentu.“²² Pro potřeby segmentace jsou využívány čtyři skupiny reakcí plnící funkci segmentačních kritérií:

- reakce na cenové podněty;
- reakce na nástroje podpory prodeje;
- reakce na média;
- citlivost na distribuční kanály²³

2.3.3.1 Kritéria reakcí na cenové změny

Kritéria reakcí na cenové změny rozdělují spotřebitele do čtyř segmentů:

- výrazně reagující – segment vysoké cenové citlivosti;
- průměrně reagující – segment průměrné cenové citlivosti;
- málo reagující – segment nízké cenové citlivosti.²⁴

2.3.3.2 Kritéria reakcí na nástroje podpory prodeje

Kritéria reakcí na nástroje podpory prodeje odkrývají segmenty podle citlivosti spotřebitelů na různé prostředky podpory prodeje. Podle určitého sklonu

²¹ KOUDELKA, J. *Spotřební chování a segmentace trhu.*(2006). Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, str. 186.

²² BÁRTOVÁ, H., BÁRTA, V., KOUDELKA, J. *Chování spotřebitele a výzkum trhu.* (2002). Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, str. 103.

²³ KOUDELKA, J. (2005). *Segmentujeme spotřební trhy.* Praha: Professional Publishing, str. 105.

²⁴ KOUDELKA, J. *Spotřební chování a segmentace trhu.*(2006). Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, str. 186.

k poskytovaným výhodám je pak možné provést segmentaci podle jednotlivých nástrojů podpory prodeje, jako jsou například různé kupony, vzorky, soutěže, věrnostní akce apod. Účelnost tohoto způsobu by však měla být nejprve potvrzena výzkumem.²⁵

2.3.3.3 Kritéria reakcí na reklamní sdělení

Reakce na reklamní sdělení – v rámci tohoto kritéria sledujeme jednak míru vystavení respondenta různým médiím a jednak jeho citlivost reakce na reklamu.

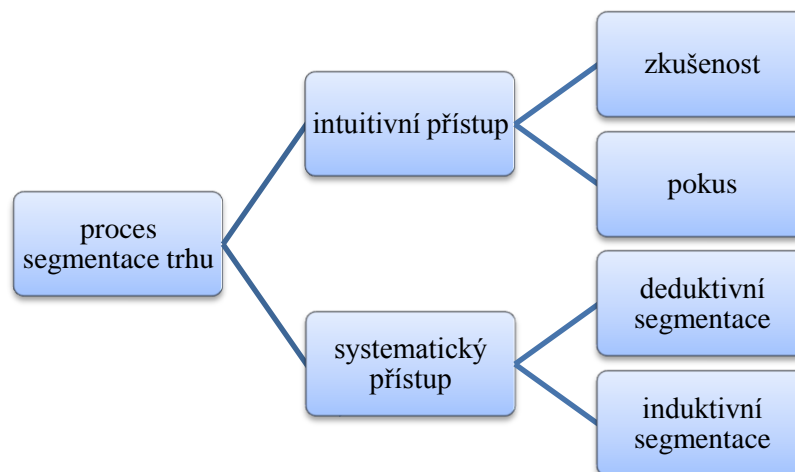
2.3.3.4 Kritéria citlivosti na distribuční kanály

Citlivost na distribuční kanály sleduje buď vztah k přímému (direct) marketingu, nebo zkoumá vztah k různým maloobchodním prodejnám, kdy se stává podkladem pro nákupní typologii spotřebitelů.²⁶

2.4 Přístupy k segmentaci

Vzhledem k velkému rozsahu a rozmanitosti výše uvedených segmentačních kritérií se nabízejí různé možnosti a cesty, jakým způsobem tato kritéria použít a zapojit je do segmentačního přístupu.

Obrázek 3 Základní přístupy k segmentaci trhu



Zdroj: KOUDELKA, J. (2005). *Segmentujeme spotřební trhy*. Praha: Professional Publishing, str. 109.

²⁵ KOUDELKA, J. *Spotřební chování a segmentace trhu*. (2006). Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, str. 186.

²⁶ KOUDELKA, J. (2005). *Segmentujeme spotřební trhy*. Praha: Professional Publishing, str. 107.

2.4.1 Intuitivní přístup

Tento přístup je v podstatě založen na využívání intuice a „marketingového instinktu“, což znamená, že určité segmentační úvahy se odehrávají jakoby podvědomě. Na základě dlouhodobých zkušeností z fungování na daném trhu a z každodenní praxe je v některých případech tedy možné spolehnout se při segmentaci na intuici a instinkt. Tento přístup může být užitečný díky již prověřeným kritériím a díky určité znalosti segmentu, což umožňuje relativně reálně predikovat odezvu na užití zvolených marketingových nástrojů. Další možností je využití poněkud sofistikovanější metody pokusu, experimentu, jimiž je možné ověřit odhady či domněnky spojené se segmenty a zvolenými strategiemi. Intuitivní přístup může být užitečný, nicméně má jistá omezení vyplývající ze skutečnosti, že jsou zvažovány pouze ty faktory segmentace, které dosavadní zkušenost zachytila.²⁷

2.4.2 Systematický přístup

Tento přístup se na rozdíl od předchozího nespolehá pouze na dosavadní zkušenosti, ale jde o „*cilevědomou důkladnou snahu využít různé možnosti procesu poznávání segmentů.*“²⁸ Prověřují se všechny potenciální zdroje diferencí mezi spotřebiteli.

2.4.2.1 Deduktivní segmentace

„*Cesta deduktivní segmentace znamená využití systematického pohledu na to, jak daný trh segmentují jiní.*“²⁹ Výsledkem deduktivní segmentace by mělo být zjištění, která segmentační kritéria jsou na daném trhu využívána a na které segmenty je zaměřována pozornost ostatních subjektů. Tento přístup tak může pomoci odkrýt například tržní výklenky, úspěšnost a vhodnost používaných segmentačních kritérií, ale také přináší určitý pohled na to, jaké marketingové strategie a nástroje používají konkurenti.

²⁷ KOUDELKA, J. (2005). *Segmentujeme spotřební trhy*. Praha: Professional Publishing, str. 109-110.

²⁸ KOUDELKA, J. *Spotřební chování a segmentace trhu*. (2006). Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, str. 189.

²⁹ KOUDELKA, J. *Spotřební chování a segmentace trhu*. (2006). Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, str. 189.

2.4.2.2 Induktivní segmentace

„Při induktivní segmentaci vyvíjíme vlastní úsilí pro poznání relevantních tržních segmentů.“³⁰ Jde o zkoumání možných kritérií segmentace, hledání vazeb mezi možnými odlišnostmi spotřebitelů a následnou volbou vymežujících proměnných a jejich konfrontací s popisnými proměnnými. Zároveň je také sledována vazba mezi jednotlivými vyezujícími kritérii.

2.5 Modely segmentačních postupů

Podle Koudelky se v rámci induktivní segmentace využívají pro rozhodnutí o rozdělení spotřebitelů do jednotlivých segmentů základní segmentační postupy: a priori segmentace, post hoc segmentace, forward a backward segmentace.

2.5.1 A priori segmentace

A priori segmentace znamená, že o přiřazení spotřebitele do segmentu bude rozhodovat jedna předem stanovená segmentační proměnná. Podle toho, o jakou odlišnost spotřebitele se v tomto kritériu jedná, je předurčena jeho příslušnost k segmentu. Podle typu vybraného kritéria segmentující buď předem zná nebo nezná počet segmentů.

2.5.2 Post hoc segmentace

Post hoc segmentace prověřuje významnost vazeb všech sledovaných segmentačních kritérií. Až na základě výsledků analýzy dat je určen počet segmentů a vymežující kritéria, která se projevila jako nejvýznamnější.

2.5.3 Forward segmentace

Forward segmentace (segmentace dopředu) odkrývá segmenty na základě vymežujících kritérií a postupuje k rozvoji profilu segmentů.

³⁰ KOUDELKA, J. *Spotřební chování a segmentace trhu.*(2006). Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, str. 190.

2.5.4 Backward segmentace

Backward segmentace (zpětná segmentace) využívá k odkrytí segmentů jedno či více popisných kritérií.³¹

Samozřejmě existují i různé kombinace výše uvedených postupů tak, jak je zmiňuje ve své práci Bárta a kol. Jedná se zejména o hierarchickou segmentaci – Tree, která z dostupných statistických dat definuje část spotřebitelů jako cílovou skupinu. Jedná se zde tedy o a priori backward segmentaci. U behaviorální segmentace se na základě předem stanoveného vymezení kritéria (chování vůči produktu) použije a priori forward postup. U psychografické segmentace se zvažují vzájemné vazby mezi jednotlivými netradičními popisnými proměnnými (životní styl, sociální třída, osobnost) a tudíž se jedná o post hoc backward segmentační postup.³²

2.6 Metody a techniky procesu segmentace

V rámci všech výše uvedených segmentačních přístupů a postupů vedoucích k poznání tržních segmentů je využívána celá řada rozličných metod a technik, které vedou k získání, analýze a interpretaci dat.

2.6.1 Metody a techniky deduktivní segmentace

Mezi metody a techniky deduktivní segmentace se řadí především marketingové zpravodajství a obsahová analýza. Mezi nejčastěji využívané **marketingové zpravodajství** patří odborné časopisy a publikace a v současné době především internetové prostředí. Z webových stránek je možné získat řadu důležitých informací nejen o samotných konkurenčních subjektech, ale i o segmentech, které oslovují a o strategiích a marketingových nástrojích, které využívají. Většinou se však jedná o informace povrchní a neúplné, někdy i záměrně nepravdivé. Další důležitou částí marketingového zpravodajství je i pozorování uplatňované ve všech polohách marketingových nástrojů.

³¹ KOUDELKA, J. (2005). *Segmentujeme spotřební trhy*. Praha: Professional Publishing, str. 114-117.

³² BÁRTA, V., PÁTÍK, L., POSTLER, M. (2009). *Detail marketing*. Praha: Management Press, str. 48-51.

Obsahová analýza systematicky sleduje výskyty určitých prvků ve vybraných sděleních (tištěná inzerce, TV spoty, letáky, katalogy apod.) a následně se snaží tento výskyt analyzovat.³³ Problémem obsahové analýzy může být nedostatek sdělení z vymezeného trhu, nepřítomnost segmentačních prvků ve sdělení a různost objektivit odlišných pozorovatelů. I přes tyto komplikace může přinést pohled na směr cíleného marketingu konkurentů.

2.6.2 Metody a techniky induktivní segmentace

V případě induktivní segmentace je nezbytné rozlišovat metody a techniky související se získáváním dat a metody a techniky spojené s analýzou získaných dat.

Při procesu získávání dat jsou využívána data sekundární (již existující data např. výzkumných agentur, statistické údaje apod.) a data primární (získaná vlastním výzkumem). Primární informace jsou rozhodujícími pro vhodnou segmentaci trhu.

Pro analýzu získaných dat jsou využívány metody pro postižení významných kritérií, metody odкрыtí segmentů a metody rozvoje profilu segmentu.³⁴

2.7 Marketingové přístupy a strategie

Jakmile jsou identifikovány tržní segmenty, je třeba učinit rozhodnutí, kterému segmentu nebo segmentům se bude firma věnovat. Pro toto rozhodnutí (výběr cílového trhu) se používá anglický termín *targeting*. Aby byl celý proces segmentace pro firmu efektivní, musí firma před výběrem zhodnotit, zda je odкрыtý segment dostatečně velký, aby se vyplatilo se na něj zaměřit. Posuzuje se také měřitelnost segmentu – počet spotřebitelů v segmentu a jejich kupní síla, jeho dostupnost a dosažitelnost marketingovými nástroji. Segment by neměl podléhat rychlým změnám a měl by být dostatečně stabilní. V neposlední řadě je nezbytné zvážit i to, jestli segment není mimo možnosti firmy. Tržní segment musí mít pro firmu potenciál růstu a určitou míru atraktivity a zároveň musí zapadat do celkových firemních cílů a strategií a to i

³³ KOUDELKA, J. (2005). *Segmentujeme spotřební trhy*. Praha: Professional Publishing, str. 121.

³⁴ KOUDELKA, J. *Spotřební chování a segmentace trhu*. (2006). Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, str. 193-194.

s ohledem na dostupné firemní zdroje.³⁵ Jakmile firma vyhodnotí segmenty, musí se rozhodnout, kolik z nich chce a může obsluhovat.

2.7.1 Volba cílové strategie

Pokud firma dojde na základě segmentace ke zjištění, že se na daném trhu nevyskytují odlišné segmenty, nebo pokud diference mezi segmenty jsou nevýznamné, může přistoupit k volbě **jednotné segmentační strategie**. Jedná se o tržně nediferencovaný marketing založený na jednotné nabídce pro celý trh.

Diferencovaná segmentační strategie se na základě vyhodnocení zaměřuje na více cílových segmentů a každému z nich pak přizpůsobuje svou nabídku.

Strategie koncentrace na vybraný segment či mikrosegment umožňuje firmě zaměřit svou nabídku jednoho nebo více produktů na jeden konkrétní segment nebo mikrosegment. Bývá nejčastěji využívána malými společnostmi s omezenými zdroji a pomáhá jim získat pevné postavení proti silnějším konkurentům.³⁶

³⁵ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. (2004). *Marketing*. Praha: Grada Publishing, str. 351-352.

³⁶ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing, Strategie a trendy*.(2011). Praha: Grada Publishing, str. 135.

3 Analytická / praktická část

Jak bylo již uvedeno v předchozí teoretické části práce, segmentace klientů představuje rozdělení vybraného trhu na co nejvíce homogenní skupiny spotřebitelů s cílem co nejlépe vyhovět potřebám a požadavkům těchto skupin. Nejinak je tomu i na trhu bankovních služeb a produktů. Spotřebitelé jsou na tomto trhu nazýváni klienty a úkolem segmentace je rozdělení těchto klientů do jednotlivých segmentů tak, aby jejich podobné či stejné potřeby a požadavky mohly být uspokojeny vhodnými a správně nastavenými bankovními produkty a službami. Úvahy o celkové strategii banky a jejích obchodních aktivitách by se tak měly, kromě jiného, odvíjet od zjištěných potřeb klientů. Správná a adresná segmentace klientů se tudíž může stát jedním z nejdůležitějších východisek pro úspěšné plánování obchodní strategie a je současně považována za jeden z hlavních principů marketingového přístupu banky.

3.1 Proces segmentace v bance

Na počátku procesu segmentace je nutné definovat, jaký spotřebitel je vlastně pro banku klientem a koho bude banka segmentovat.

Klient = přímý majitel alespoň jednoho živého klientského účtu v bance,

nebo

má k takovému účtu jiný vztah než majitel (např. zmocněná osoba, zákonný zástupce, nahodilý klient, atd.),

nebo

má uzavřenou platnou smlouvu o poskytnutí produktu či služby banky, dceřiných či spolupracujících společností banky (např. pojištění, podílové listy, bezpečnostní schránky),

nebo

má s bankou sjednanou obchodní smlouvu na finančních či kapitálových trzích.

Klientem rozumíme také **bývalé klienty** nebo **klienty potencionální**, s kterými banka jedná či jednala o uzavření smlouvy a o nichž z tohoto důvodu získala identifikační, příp. ostatní údaje.³⁷ Detailní přehled je uveden v Příloze 2 - Tabulka 5.

³⁷ Interní předpis banky.

Subjektu může být přidělen vždy maximálně **jeden stav**. V případě, že splňuje definice více stavů, je mu vždy přiřazen stav s vyšší prioritou dle uvedeného pořadí v tabulce.

Nahodilý klient = fyzická nebo právnická osoba, která uzavře s bankou smluvní vztah nahodile a na jednorázovou službu, např. na směnu jedné měny za druhou, na provedení hotovostního vkladu na účty klientů banky nebo ČNB. Pro nahodilého klienta není definován stav subjektu.

Marketingová segmentace je definována pro všechny klienty banky s výjimkou nahodilých klientů.

Samotný proces segmentace probíhá v několika fázích. Nejprve je třeba určit, která část trhu bude segmentována, na jaký typ klientů bude cílena. Tato fáze primárně souvisí s tím, zda se banka primárně zaměřuje na segment soukromé klientské sféry nebo na segment podnikatelské klientské sféry. Podle tohoto zaměření budou později více či méně detailněji rozčleněny a rozpracovány segmenty soukromých či podnikatelských segmentů do subsegmentů. Druhou fází je určit tzv. proměnné segmentace. Proměnné segmentace či segmentační kritéria znamenají taková kritéria, která umožní definovat rozdíly či podobnosti mezi klienty a jejich potřebami. Ve třetí fázi segmentačního procesu se určují a analyzují jednotlivé odkryté segmenty. Je nutné vybrat co nejvýstižnější segmentační kritéria a na základě těchto stanovit segmenty klientů pro následnou analýzu. Čtvrtá fáze segmentace představuje analýzu jednotlivých segmentů klientů a přípravu marketingového přístupu, vhodných produktů a služeb pro konkrétní segmenty.

3.2 Intuitivní a systematický přístup k segmentaci

V bankovníctví je souběžně využíváno intuitivního i systematického přístupu k segmentaci.

3.2.1 Intuitivní přístup

Jak bylo uvedeno výše, intuitivní přístup spočívá ve využívání intuice a „marketingového instinktu“. Na základě dlouhodobých zkušeností z fungování na daném trhu a z každodenní praxe se ukázalo, že klienti využívající bankovní služby jako soukromé osoby, mají zcela jiné požadavky a potřeby než klienti, kteří využívají banku

jako partnera při své podnikatelské činnosti. To znamená, že na základě tohoto poznání banka primárně dělí své klienty na fyzické osoby a právnické subjekty.

3.2.2 Systematický přístup

Na rozdíl od intuitivního přístupu se tento nespolehá pouze na dosavadní zkušenosti, ale usiluje o prověření všech potenciálních zdrojů diferencí mezi spotřebiteli. Toto prověření probíhá buď deduktivně nebo induktivně, jak bylo uvedeno výše.

3.2.2.1 Deduktivní segmentace

Tento způsob segmentace je založen na sledování toho, jak daný trh segmentují jiné subjekty působící na tomto trhu – konkurence. Při využití tohoto přístupu je jednak možné sledovat, které segmentační proměnné jsou využívány, ale i které tržní segmenty jsou následně vybírány pro tržní zaměření.³⁸ Je tedy nezbytné nejen znát potřeby klientů, jejich očekávání nabízených bankovních produktů a služeb, ale také porovnat již používaná segmentační kritéria bank na českém trhu a segmentační kritéria používaná Evropskou Unií. Vzhledem k tomu, že Česká republika od 1.1.2005 převzala kritéria pro rozdělení malých a středních podniků stanovená směrnicí EU³⁹, měly by i banky na českém trhu používat tato kritéria včetně názvů segmentů. Zda si banka dále stanoví další segmentační kritéria a obsluha klientů nebude přesně odpovídat segmentům EU, záleží na bance samotné a na její strategii.

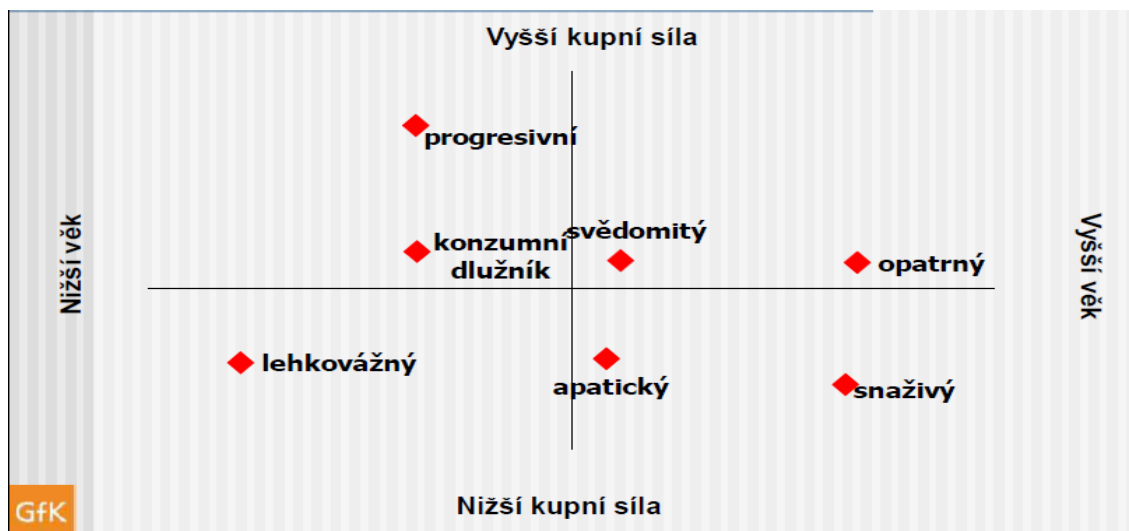
Druhou možností je, že bankovní domy využívají výsledků marketingových výzkumů a průzkumů nezávislých agentur. Východiskem tak může být např. výzkum GfK Praha, který pracuje s tržně orientovanými segmentacemi, tj. segmentací populace nebo klientů do skupin, jež jsou homogenní z pohledu chování na konkrétních trzích. Výhodou segmentace klientů podle chování na konkrétním trhu je vyšší míra homogenity v meritorních charakteristikách chování, ať už se jedná o preferenci značek, frekvenci spotřeby či užívání služeb, motivační faktory, charakter rozhodovacího procesu, psychografické postoje zaměřené na tento trh a podobně.⁴⁰

³⁸ KOUDELKA, J. (2005). *Segmentujeme spotřební trhy*. Praha: Professional Publishing, str. 111.

³⁹ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32003H0361:EN:HTML>

⁴⁰ GfK. *Individuální popis typů, bankovní typy*. Výzkumná studie. Praha : GfK, 2003.

Obrázek 4 Typy klientů bank v dimenzích věku a kupní síly



Zdroj: GfK (2003). Individuální popis typů, bankovní typy.

Z identifikovaných segmentů bankovních klientů je podrobnější popis zaměřen na dva typy - **Progresivního** a **Opatrného**. Porovnání je z pohledu meritorního ukazatele věrnosti bance a z pohledu vybraných popisných charakteristik. Výběr těchto dvou segmentů a jejich porovnání je založen především na zvolené strategii banky. Strategií jednoho ze tří největších bankovních domů v ČR je právě zaměření se na příjmově vyšší segmenty s vyšší kupní silou, ať už se jedná o klienty nižšího nebo vyššího věku. Právě těmito skupinám klientů banka i přizpůsobuje své produkty jak v oblastech financování tak i v oblasti depozit a investic. Pro tyto klienty jsou například připravovány různé formy investičních strategií diverzifikace depozit. Pro opatrného klienta je to konzervativní strategie založená na bezpečných investicích např. v termínovaných účtech nebo garantovaných podílových fondech. Pro progresivní klienty s vyšší ochotou k riziku jsou to dynamické investiční strategie tvořené např. investicemi do akcií nebo komodit a podobně.

Progresivní je takový bankovní klient, který má přehled o bankovních produktech, řadu z nich využívá, je technologicky na výši, využívá elektronickou komunikaci s bankou. Patří do příjmově vyšší skupiny. Je ochoten se zadlužit, ale úvěrové produkty používá více pro realizaci investic (bydlení). Užívá úvěry na bydlení a leasing. **Opatrný** je takový klient, jehož rozhodujícím motivátorem je minimalizace rizika.

Důvěryhodnost banky, nízké poplatky, zajímavé úroky a přesnost operací, ale i kvalifikované poradenství jsou pro něj nejdůležitější pro výběr banky i produktu. Jeho úvěrová ochota je velmi nízká, při výběru produktů se snaží vše co nejlépe propočítat. Preferuje osobní styk s bankou; vybrané bance pak již důvěřuje. Dává přednost vyšší jistotě i za cenu nižších výnosů. Signifikantní je, že vítá inzerci, která podrobně popisuje nabízený produkt a ukazuje konkrétní výhodu. Významné a zajímavé jsou rozdíly mezi oběma skupinami v klientství jednotlivých bank (viz Příloha 3 - Graf 1). Zatímco **Opatrný** vyhledává společnost České spořitelny absolutně výrazně častěji než kdokoli jiný, pak podíl **Progresivních** v této bance je podprůměrný, ačkoli je stále nejvyužívanější. Díky vícenásobnému klientství je u Progresivních významná i druhá nejvyhledávanější Komerční banka.⁴¹

3.2.2.2 Induktivní segmentace

*„Při induktivní segmentaci vyvíjíme vlastní úsilí pro poznání relevantních tržních segmentů.“*⁴² Jde o zkoumání možných kritérií segmentace, hledání vazeb mezi možnými odlišnostmi spotřebitelů a následnou volbou vymezujících proměnných a jejich konfrontací s popisnými proměnnými. Zároveň je také sledována vazba mezi jednotlivými vymezujícími kritérii. Segmenty zákazníků jsou vytvářeny na podkladě:

- průzkumu trhů a mínění klientů, prováděných, analyzovaných a rozříděných počítačovým softwarem (tzv. dolování dat neboli data mining, prostřednictvím aplikací business intelligence, BI);
- systematických poznámek bankovních poradců a poradkyň, operátorů call center.

3.3 Používaná segmentační kritéria

Existuje řada kritérií, které může banka používat při segmentaci svých klientů. Marketingová segmentace používaná v jedné ze tří největších bank v ČR má dvě úrovně – **segment a subsegment**. Označení segmentu se provádí automaticky na základě výpočtu prováděného datovým skladem. Kritérium pro udělení segmentu první úrovně = „typ klienta“ .

⁴¹ http://bankovnictvi.ihned.cz/2-17415650-900000_d1-2e

⁴² KOUDELKA, J. *Spotřební chování a segmentace trhu.* (2006). Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, str. 190.

Dle typu klienta se rozlišují segmenty:

- podnikatelé a právnické osoby (Business) – fyzické osoby podnikatelé a právnické osoby;
- občané (Person) – fyzické osoby občané.

Přidělení klienta do druhé úrovně – subsegmentu je postaveno na základních kritériích popisujících současnou hodnotu klienta pro finanční skupinu banky (například objem depozit, kreditní obrat, splátky úvěrů) doplněných o expertní pravidla identifikující hodnotu potenciální (například obrat firmy z externího registru, měsíční úložku na penzijní připojištění, stavební spoření apod.). Subsegmenty s označením „not segmented“ zahrnují klienty, které není možné na základě dostupných dat přiřadit do žádného jiného subsegmentu, tedy není možné napočítat žádné ze segmentačních kritérií či pravidel.

Subsegmenty s označením „in workout“ zahrnují klienty, které mají buď primární, nebo sekundární obsluhu v útvaru Oceňování a vymáhání aktiv.⁴³

V různých modifikacích tento koncept realizuje převážná většina bankovních hráčů na evropském a českém trhu. Bankovní klienty lze primárně rozdělit na:

- fyzické osoby a
- právnické subjekty.

Klienty jako fyzické osoby lze dále kategorizovat jako:

- muže a ženy;
- mladé, středního věku a seniory (demografická segmentace);
- bankovně gramotné (kvalifikované) a negramotné;
- investory podle produktů, které preferují.

Dalšími možnými kritérii jsou:

- životní styl (segmentace podle životního stylu zákazníka);
- charakteristické chování zákazníka (behaviorální segmentace);
- potřeby zákazníka (need segmentation);
- město nebo region zákazníka (geografická segmentace);
- loajalita zákazníka (loajalitní segmentace);
- sociální či příjmová skupina zákazníka, a další.

⁴³ Interní předpis banky.

Bankovní klienty může banka rozdělit i podle kritéria jejich významnosti, pomocí tzv. analýzy ABC. Pojem "významnost" klienta může přitom být interně definován různě, např. podle

- vložených či investovaných peněz
- jeho aktuálního přínosu k ziskovosti banky;
- perspektivnosti pro banku.

Vedle kategorizace fyzických osob provádí banky segmentaci klientely na různé právnické osoby, tedy na firemní, korporátní a institucionální zákazníky. Tyto velké klienty banky nemusí klasifikovat tak přesně jako fyzické subjekty, neboť styk s nimi již není tak schematický, je více individuální. Komunikace již není plošná, personál klientů často sám hledá kontakt s personálem banky.⁴⁴

3.4 Odkryté segmenty – jejich charakteristika

Na základě výše uvedených kritérií banka člení své klienty do čtyř základních segmentů:

- Top Corporations
- Corporates
- Retail Small Business
- Retail Individuals (Fyzické osoby občané)

Každý z těchto segmentů je pak dále dle níže definovaných kritérií a charakteristik rozdělen na subsegmenty.

3.4.1 Top Corporations

Segment Top Corporations dělíme do následujících **subsegmentů**:

- **Top Corporations CST (TCC)** – klienti a ekonomicky spjaté skupiny s nejvyšším potenciálem z pohledu výnosů (NBI);
- **Top Corporations High Potential (TCH)** – klienti s vysokým potenciálem z pohledu výnosů, indikativně klienti s obratem alespoň 1,5 mld. Kč a potenciálem dosáhnout NBI alespoň 1 mil. Kč p. a.;

⁴⁴ <http://www.bankovnipoplatky.com/bankovni-klienti-a-jejich-kategorizace-moderni-rizeni-8850.html>

- **Top Corporations Low Potential (TCL)** – ostatní klienti TC s nižším potenciálem;
- **Top Corporations not Segmented (TCNS)** – subsegment klienta nebyl ještě expertně určen;
- **Top Corporations in Workout (TCW)** – klienti se sekundární obsluhou v útvaru Oceňování a vymáhání aktiv.

3.4.2 Corporates

U tohoto segmentu jsou pro následné rozdělení do subsegmentů určující dvě kritéria:

roční kreditní obrat = celkový čistý kreditní obrat převedený na Kč za posledních 12 měsíců na všech depozitních účtech klienta vedených u banky.

roční obrat dle účetních výkazů = celkový roční obrat klienta zjištěný ze systémů banky nebo externích zdrojů.

Klienty segmentu Corporates dělíme na základě uvedených kritérií do následujících **subsegmentů**:

- **CORP Large Enterprises (CLE)** – klienti s ročním kreditním obratem nebo s ročním obratem dle účetních výkazů větším než 300 mil. Kč;
- **CORP Medium Enterprises (CME)** – klienti s ročním kreditním obratem nebo s ročním obratem dle účetních výkazů od 60 mil. Kč do 300 mil. Kč;
- **CORP Small Enterprises (CSE)** – klienti s ročním kreditním obratem do 60 mil. Kč;
- **CORP not Segmented (CNS)** – subsegment nelze přiřadit, nelze napočítat žádné segmentační kritérium,
- **CORP in Workout (CW)** – klient se sekundární obsluhou v útvaru Oceňování a vymáhání aktiv.

3.4.3 Retail Small Business

Kritéria pro udělení subsegmentu:

roční kreditní obrat = celkový čistý kreditní obrat převedený na Kč za posledních 12 měsíců na všech depozitních účtech klienta vedených u banky.

roční výnos pro banku = celkový výnos pro banku převedený na Kč, který klient za uplynulých 12 měsíců vygeneroval svou aktivitou na produktech a službách banky.

roční obrat dle účetních výkazů = celkový roční obrat klienta zjištěný ze systémů banky nebo externích zdrojů.

Segment Retail Small Business dělíme do následujících **subsegmentů**:

- **SB Top (SBT)** - klienti s ročním kreditním obratem v bance nad 10 milionů Kč nebo s ročním výnosem pro banku nad 60 tisíc Kč,
- **SB External Top (SBET)** – klienti s ročním obratem dle účetních výkazů nad 10 milionů Kč, nebo splňující alespoň jedno z expertních sektorových pravidel (podnik veřejného sektoru, doktor, právník) nebo byl klient v segmentu SB Top v období posledních třech let,
- **SB Perspective (SBP)** – klienti s ročním kreditním obratem v bance od 1 do 10 milionů Kč nebo s ročním výnosem pro banku od 20 do 60 tisíc Kč,
- **SB External Perspective (SBEP)** – klienti s ročním obratem dle účetních výkazů od 1 do 10 milionů Kč,
- **SB Standard (SBST)** – klienti s ročním kreditním obratem v bance do 1 milionu Kč a s ročním výnosem pro banku do 20 tisíc Kč,
- **SB not Segmented (SBNS)** – subsegment nelze přiřadit, nelze napočítat žádné segmentační kritérium,
- **SB in Workout (SBW)** – klient se sekundární obsluhou v útvaru Oceňování a vymáhání aktiv.

3.4.4 Retail Individulas

Kritéria pro udělení subsegmentu:

zůstatek depozit ve skupině banky = celkový zůstatek depozit ve finanční skupině banky převedený na Kč, spočtený jako součet:

- + medián zůstatku na depozitních účtech za posledních 6 měsíců, minimálně však z 3-měsíční historie
- + aritmetický průměr zůstatků ve všech podílových fondech za poslední 3 měsíce
- + aritmetický průměr zůstatků stavebního spoření za poslední 3 měsíce.

kreditní obrat = medián měsíčního čistého kreditního obratu převedeného na Kč za posledních 12 měsíců, minimálně však z 3-měsíční historie.

objem splátek úvěrů = celková hodnota měsíčních splátek úvěrů vedených u banky a její stavební spořitelny:

+ medián realizovaných měsíčních splátek úvěrů banky za posledních 6 měsíců, pokud alespoň 3 měsíce byly nenulové

+ medián realizovaných měsíčních splátek úvěrů ze stavebního spoření za posledních 6 měsíců, pokud alespoň 3 měsíce byly nenulové.

Klienty dělíme na základě zůstatku depozit, kreditního obratu nebo objemu splátek úvěrů a dalších expertních pravidel do následujících **subsegmentů**:

- **IND Top Affluent (ITAF)** – zůstatek depozit vyšší nebo rovný 3 000 000 Kč nebo měsíční kreditní obrat vyšší nebo rovný 100 000 Kč nebo měsíční objem splátek úvěrů vyšší nebo rovný 30 000 Kč;
- **IND External Top Affluent (IETA)** – subsegment identifikovaný na základě expertních pravidel (např. klient investuje vysoké částky do specifických investičních fondů, klient obchoduje na dealingu);
- **IND Affluent (IAF)** – zůstatek depozit od 400 000 Kč do 2 999 999 Kč nebo měsíční kreditní obrat od 40 000 Kč do 99 999 Kč nebo měsíční objem splátek úvěrů od 10 000 Kč do 29 999 Kč;
- **IND External Affluent (IEAF)** – subsegment identifikovaný na základě expertních pravidel (např. klient vlastní zlatou kartu nebo má vazbu – „dvojí vztah“ na SB klienta);
- **IND Future Affluent (IFAF)** – subsegment definovaný pro mladší klienty (do 39 let) na základě expertních pravidel a jeho věku;
- **IND Active (IAC)** – zůstatek depozit od 100 000 Kč do 399 999 Kč nebo měsíční kreditní obrat od 10 000 Kč do 39 999 Kč nebo měsíční objem splátek úvěrů od 2 500 Kč do 9 999 Kč;
- **IND External Active (IEAC)** – subsegment identifikovaný na základě expertních pravidel (např. klient splácí spotřebitelský úvěr, ale nedosahuje hodnot kritérií pro zařazení do segmentu IND Active);

- **IND Standard (IST)** – zůstatek depozit do 99 999 Kč nebo měsíční kreditní obrat do 9 999 Kč nebo měsíční objem splátek úvěrů do 2 499 Kč;
- **IND not Segmented (INS)** – subsegment nelze přiřadit, nelze napočítat žádné segmentační kritérium;
- **IND in Workout (IW)** – klient se sekundární obsluhou v útvaru Oceňování a vymáhání aktiv.⁴⁵

3.4.4.1 Expertní pravidla

Vzhledem k tomu, že pojem expertní pravidlo byl použit v předchozím textu, je nezbytné tento pojem vysvětlit. Expertní pravidla v bance stanovuje Odbor marketingové segmentace. Zaměříme se na pravidla pro segment IND. Jedná se o soubor kritérií, která zařazují klienta do subsegmentů IND External na základě jejich potenciálu pro banku a predikují možnost přeřazení klienta do vyššího subsegmentu. Pro přiřazení do segmentu External pak stačí, aby klient splnil alespoň jedno z pravidel:

- investice do zahraničních nebo tuzemských podílových fondů;
- měsíční příspěvek do penzijního fondu;
- měsíční příspěvek na životní pojištění;
- čistý roční příjem;
- vlastnictví Zlaté karty;
- obchodování na Dealingu;
- dvojí vztah.

Jedná se o to, že klient neplní standardní kritéria jako jsou objem depozit, měsíční kreditní obrat nebo splátka úvěru, nicméně banka má informace o tom, že klient plní některé z expertních pravidel. Přehled o investicích je získán z databáze dceřinné investiční společnosti banky. Údaje o měsíčních úločkách na životní pojištění nebo penzijní připojištění jsou zjistitelné například z trvalých plateb klienta realizovaných přes účet banky, nebo pokud bankovní poradce důsledně a pravdivě vyplní souhrnnou informaci o klientovi, která tyto položky obsahuje. V tomto případě nezáleží na tom, zda pojišťovna nebo penzijní fond spadají do finanční skupiny banky nebo jsou z konkurenční finanční skupiny. Informace o vlastnictví produktu Zlatá karta nebo

⁴⁵ Interní předpis banky

Dealing jsou opět dostupné ze systémů banky. Výraz dvojí vztah znamená, že dotyčný klient sice není registrován v bance v segmentu IND, nicméně je spojen s klientem ze segmentu SB. Toto spojení může být buď díky tomu, že se jedná o podnikatele (OSVČ) nebo statutární orgán právnické osoby s aktivitami v bance.

Dle názoru autora je tento přístup veskrze pozitivní, protože dokáže rozpoznat potenciál pro banku. Jak bude analyzováno níže, External segmenty se v některých oblastech podílejí na zisku banky velmi zajímavým procentem. Cílem je na takto definované klienty zaměřit pozornost bankovních poradců a sofistikovaným poradenstvím a péčí klienty dovést k tomu, aby se banka stala primární a hlavní bankou klienta. Otázkou k zamyšlení zůstává, zda všechna expertní pravidla jsou vypovídající o potenciálu klienta a mají schopnost predikovat jeho budoucí přínos bance. Vlastnictví Zlaté karty je, dle zkušenosti autora, často pouze záležitostí image klientů, a to zejména klientů ve věku do 40 let. Vlastnictví karty, dle autorovy praxe, je pro tuto skupinu klientů důležitější než fakt, že se nejedná o zcela levnou záležitost (roční poplatek je ve výši 3.000 Kč). Z hlediska racionálních modelů spotřebního chování často nejsou schopni nebo ani nemají zájem využít všechny její funkčnosti a doplňkové služby, protože v této skupině je převažující symbolická poloha vnímání produktu. Z tohoto pohledu je potenciál těchto klientů takřka nulový. Druhým kritériem ke zvážení je obchodování klienta na Dealingu. Jde o službu, kdy na základě buď jednorázové, nebo rámcové smlouvy, klient obchoduje s cizí měnou za zvýhodněný kurz. Minimální objem pro takový obchod je ekvivalent 40.000 EUR. Pokud se jedná o jednorázové záležitosti, nebo klient s rámcovou smlouvou využije třeba jednou ročně, opět se potenciál pro banku rovná téměř nule. V tomto případě autor doporučuje toto expertní pravidlo rozšířit ještě o kritérium objemu obchodu – minimálně 100.000 EUR ročně.

Dalším doporučením autora je rozšířit expertní pravidlo ještě o takové klienty, kteří sami nejsou vlastníky účtu, nicméně k účtům jiných vlastníků mají dispoziční práva. Jedná se zejména o partnery, zákonné zástupce dětí s dětským kontem nebo zaměstnance, kteří mají přístup k firemním účtům. Tito klienti by mohli být zařazeni do zvláštního segmentu potenciální klient, protože jde o plné využití jejich potenciálu pro banku. Zmíněný segment do banky velmi často chodí, banku zná, mnohdy i využívá některé její produkty (například platební karty nebo internetové bankovníctví). Proto by

mělo být snazší takového potenciálního klienta získat pro banku jako klienta standardního s vlastním účtem a následným cross – sellingem.

3.5 Využitá kritéria versus teorie

Následující text shrne a porovná kritéria pro rozdělení segmentu Retail Individuals využívaná v jednom ze tří největších bankovních domů v ČR s kritérii uvedenými v teoretické části práce.

Přidělení klienta do úrovně subsegmentu je postaveno na základních kritériích popisujících současnou hodnotu klienta pro finanční skupinu banky (objem depozit, kreditní obrat, splátky úvěrů) doplněných o výše uvedená expertní pravidla identifikující hodnotu potenciální. Jedná se tedy o kritéria významnosti klienta pro banku, pomoci tzv. analýzy ABC.

Příčinná kritéria, a to zejména očekávaná a vnímaná hodnota, se pro segmentaci používají v obráceném gardu. Nesegmentuje se dle očekávání a vnímání hodnoty klientem, ale podle očekávané a vnímané hodnoty bankou – jde vlastně o uvedená kritéria významnosti. Na druhou stranu, tato kritéria banka pečlivě sleduje a snaží se dle nich upravit produktovou nabídku, a to jak z hlediska ceny, kvality i sociálního efektu (prestiže). Velmi výrazně se sleduje kvalita a každé čtvrtletí se pro každou pobočku vytváří Balanced Score Card, což je výsledek spokojenosti klientů s pobočkou a bankovním poradcem získaný na základě telefonického dotazování. Klient je dotazován na rychlost obsluhy, odbornost poradce, ochotu a vstřícnost poradce, dostupnost poradce a na celkovou spokojenost. Používá se hodnotící škála 1 -10, kdy odpovědi v rozmezí 1 – 7 jsou zaznamenány jako nespokojenost. Klient může uvést i konkrétní důvody své nespokojenosti. Nejčastěji uváděnou oblastí nespokojenosti dle četnosti je poplatková politika banky. Zároveň je pokládán dotaz na to, s jakou pravděpodobností by klient banku doporučil svým přátelům a známým. Použitá stupnice je 0 – 10, kdy 0 znamená určitě neodporučil a 10 znamená určitě doporučil. Z průzkumu vyplývá, že **53%** jsou takzvaní „Advokáti značky“ (škála 9-10), **28%** „Neutrální klienti“ (škála 7-8) a **18%** „Kritici“ (škála 0-6).⁴⁶ Následující analýza společnosti Deloitte

⁴⁶ Interní materiál banky

přináší podobný pohled na celou ČR. Tabulka je sestavena na základě hodnocení spokojenosti na stupnici 1 – 5, kdy 1 znamená nejnižší spokojenost.

Tabulka 6 Spokojenost s bankovními službami a ochota doporučit

	Spokojení	Průměr	Nespokojení
Spokojenost	57%	34%	9%
	Propagátoři	Pasivní	Kritici
Ochota doporučit	28%	46%	27%

Zdroj: <http://www.mesec.cz/clanky/cesi-jsou-s-bankami-spokojeni-radi-je-ale-pomlouvaji/>

Kritérium preference a příležitosti nevstupuje přímo do segmentačního procesu, nicméně je na ně kladen důraz při zpracování individuální nabídky konkrétnímu klientovi. Autor doporučuje zařadit kritérium preference do dotazů v rámci Balanced Score Card. Vhodnou otázkou by bylo, zeptat se klientů, jakou formu styku a komunikace s bankou preferují. Cílem by bylo zjistit, jestli dávají přednost návštěvě pobočky a osobní nabídce, nebo upřednostňují info na internetu a nabídku prostřednictvím internetbankingu, či chtějí získávat informace a nabídky prostřednictvím telefonního centra. Na základě výsledků by pak bylo možné postupně rozsegmentovat klienty podle typu oslovení a nabídnout cílenou marketingovou komunikaci dle preferencí.

Kritéria užití, a to zejména uživatelský status, vstupují přímo do segmentačního algoritmu. Pokud je klient uživatelem, segmentuje se dle pravidla hodnoty klienta pro finanční skupinu, pokud uživatelem není, postupuje se dle expertních pravidel. Míra užití a věrnost do segmentace přímo nevstupují, ale jsou důležité pro určování ceny produktů a úrokových sazeb. Existuje koncept odměn, který je postaven přímo na míře užívání – čím aktivněji klient využívá účet a čím více produktů skupiny vlastní, tím větší část z poplatků mu banka vrací zpět na účet. U výše úrokových sazeb je opět běžné, že na základě penetrace klienta poskytne banka individuální úrokové sazby jako odměnu klientovi jinou sazbu, než je ta oficiálně vyhlášená.

Návrhem autora je i zařazení kritéria věrnosti do okruhu otázek v rámci Balanced Score Card. Dotaz by měl směřovat na to, zda dotčená banka je jedinou a hlavní bankou klienta, nebo zda je spíše druhotná a doplňková a klient má své hlavní aktivity u jiného peněžního ústavu. Výsledkem by mohly být dva segmenty: patroni a non-patroni. Na

segment non-patroni by pak měla být zaměřena cílená marketingová komunikace s cílem „přetáhnout“ klienta a všechny jeho aktivity od konkurence.

Geografická, etnografická a fyziografická kritéria do procesu segmentace nevstupují vůbec.

Demografická kritéria jsou velmi důležitou součástí segmentačního procesu. Z výše uvedeného textu vyplývá, že nejdůležitějším kritériem je příjem. Ten je zahrnut i v základních segmentačních kritériích banky. Druhou významnou proměnnou je věk. Na základě věku jsou určeny tři specifické segmenty: děti (0-14), studenti (15-26), senioři (60 a více). Dalším kritériem, které sice není přímo segmentačním, ale je stěžejní pro produktovou nabídku, je pohlaví. Fáze života a vzdělání jsou důležitým kritériem při posuzování úvěrových obchodů. Klienty s vyšším vzděláním hodnotí scoringový model lépe než klienty se vzděláním nízkým. Je to pochopitelné z hlediska lepší uplatnitelnosti na trhu práce a s tím související schopností splácet své závazky.

Psychografická kritéria se opět přímo pro segmentaci nevyužívají, ale jsou důležitou součástí produktové nabídky a individuálního přístupu. Svou roli hrají zejména v oblastech investování, kdy se na jejich základě určuje individuální investiční strategie klienta.

Z výše uvedeného shrnutí je patrné, že v konkrétní bance vstupuje přímo do procesu segmentace jen několik málo kritérií, nicméně ostatní kritéria se následně využívají pro individuální nabídky a přístupy ke klientům a to napříč odkrytými segmenty a subsegmenty.

3.6 Produkty a služby pro jednotlivé segmenty, marketingové strategie

Vzhledem k vysokému počtu odkrytých segmentů na základě výše uvedeného segmentačního algoritmu bude tato kapitola věnována pouze produktům a strategiím pro segment Retail Individuals a jeho subsegmentům.

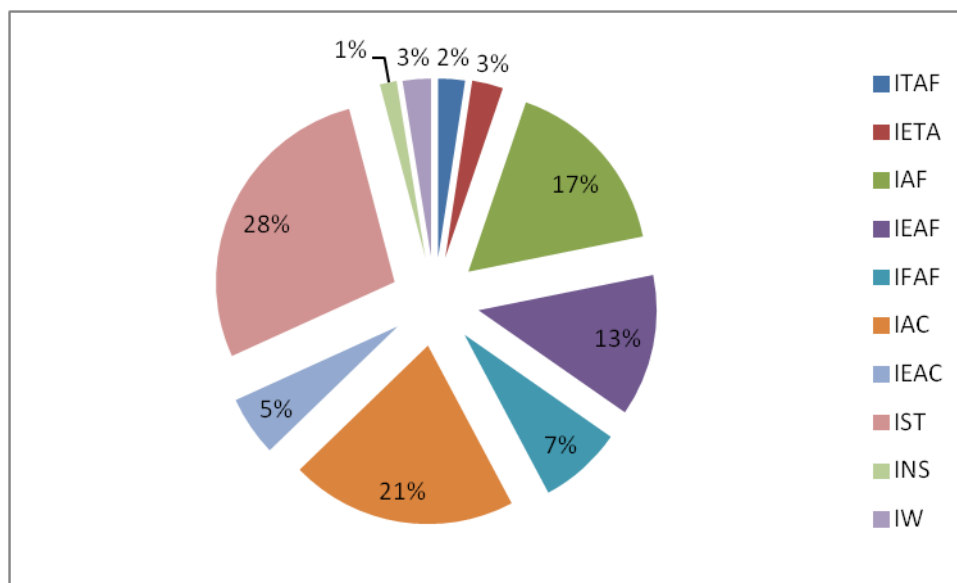
Jednou z velmi důležitých strategií banky je rozdělení obsluhy klientů podle subsegmentů. Pro klienty ze subsegmentů ITAF a IETA jsou vybíráni nejzkušenější a nejlepší bankovní poradci a v mnoha případech i ředitelé malých poboček banky, v jejichž portfoliích jsou pouze klienti těchto subsegmentů. Obsluze těchto klientů je věnována velká pozornost a pečlivost a v rámci marketingových kampaní se klienti oslovují výhradně prostřednictvím jejich bankovních poradců. Operátoři telefonního centra nemohou tyto subsegmenty oslovovat s nabídkami. Pro tyto subsegmenty jsou připravovány speciální marketingové akce a kampaně, individuální ceny a individuální úrokové sazby.

Pro klienty s označením Affluent (všech úrovní) je rovněž vybrána skupina bankovních poradců, nicméně zde už je možné oslovení i z úrovně telefonního centra. Bankovní poradci Affluent mají ve svých portfoliích zároveň i určitý podíl klientů subsegmentů Active.

Subsegmenty Active, Standard a Not Segmented jsou v portfoliích poradců, kteří jsou v bance kratší dobu a primárně jsou oslovováni telefonním centrem.

Následující graf ukazuje, jaké je rozložení jednotlivých subsegmentů v segmentu IND. Vzhledem k tomu, že data za celou síť nejsou autorovi dostupná, je použito dat za pobočku, která má v obsluze cca 10 tisíc klientů. Jedná se tedy o analýzu rámcových sekundárních dat.

Graf 2 Podíl subsegmentů v segmentu IND



Zdroj: Interní data banky – vlastní analýza autora.

Z uvedeného grafu je zřejmé, že podíl nejbonitnějších klientů (dle užívaných segmentačních pravidel) ITAF a IETA dosahuje pouze 5% v součtu. Největší skupinu v segmentu tvoří subsegment Standard, následovaný subsegmentem Active.

Následující data, pokrývající již celou síť, analyzují a vysvětlují, proč je v bance aplikován tento přístup odlišné obsluhy klientů. Na základě dostupných interních informací v systému Business Intelligence autor sestavil analytické kostky a tabulky, které ukazují, jak se jednotlivé subsegmenty segmentu IND podílejí na zisku banky v různých produktových oblastech, jak využívají produkty, jaký je cross-selling jednotlivých subsegmentů i jaká je věková struktura v odkrytých subsegmentech.

Graf 3 Podíl subsegmentů na ročním zisku – Každodenní bankovníctví

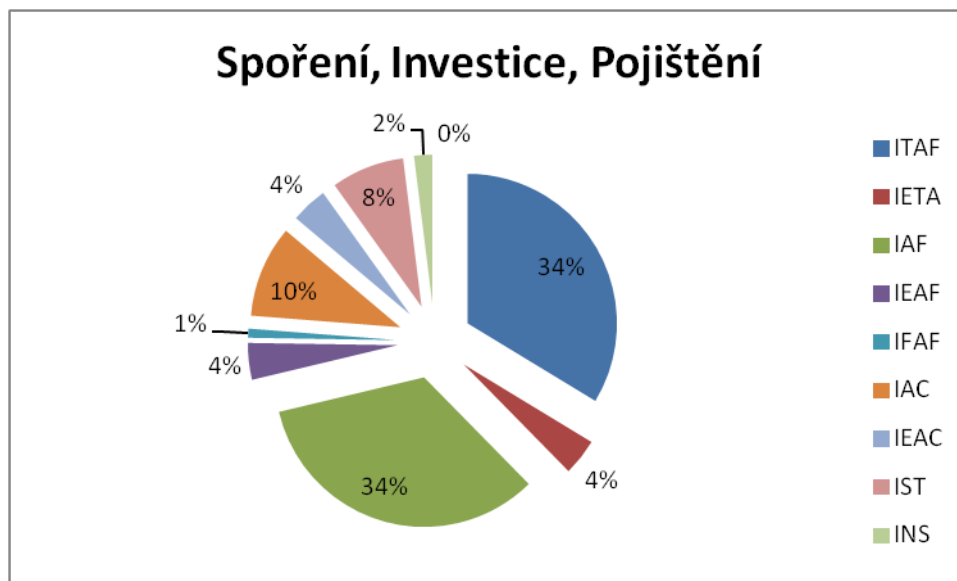


Zdroj: Interní data banky – vlastní analýza autora.

Pokud budeme uvažovat, že rozložení subsegmentů v celé síti je s drobnými odchylkami obdobné jako u výše analyzované pobočky, pak je zde patrný fakt, že byt' subsegmenty ITAF a IETA tvoří pouze 5% segmentu, z každodenního bankovníctví přináší bance zisk na úrovni jedné třetiny.

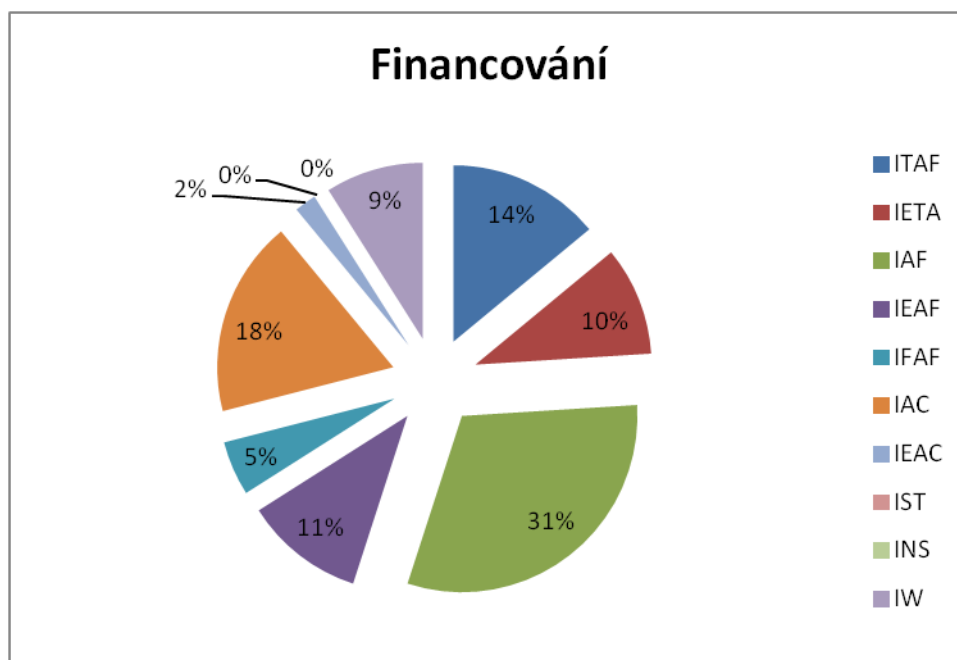
Jak ukazuje následující Graf 5, subsegmenty ITAF, IETA a IAF se podílejí třemi čtvrtinami na zisku banky plynoucího z produktů Spoření, Investování a Pojištění. Tento stav je logický, jelikož se jedná o klienty z vyšších příjmových skupin, kteří mají dostatek volných finančních prostředků, které požadují určitým způsobem zhodnotit.

Graf 4 Podíl subsegmentů na ročním zisku – Spoření, Investice, Pojištění



Zdroj: Interní data banky – vlastní analýza autora.

Graf 5 Podíl subsegmentů na ročním zisku – Financování

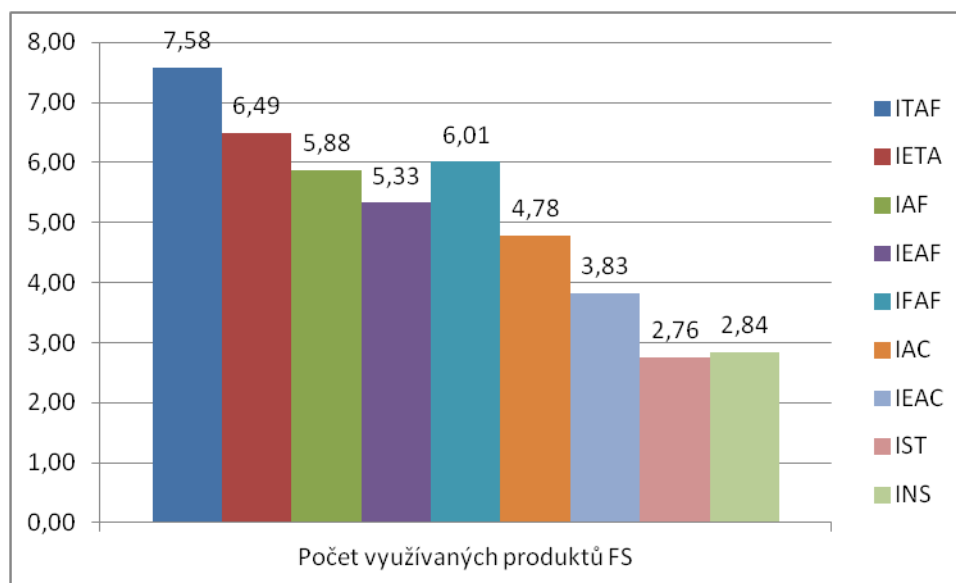


Zdroj: Interní data banky – vlastní analýza autora.

V oblasti financování přinášejí největší zisk bance subsegmenty IAF, IEAF. Tento trend je převážně způsoben tím, že zmíněné subsegmenty používají financování na pořízení vlastního bydlení a hypoteční úvěry jsou jedním z nejziskovějších produktů. U segmentu IAC se z velké části jedná o spotřebitelské financování a kreditní karty.

Následující graf uvádí průměrný počet užívaných produktů celé finanční skupiny v různých subsegmentech. Nejvyšší počet je patrný u subsegmentu ITAF, což souvisí s výše uvedenými daty z oblasti Každodenního bankovníctví a z oblasti Spoření, Investování a pojištění. Tito klienti využívají stavební spoření, penzijní připojištění, životní pojištění a pojištění nemovitostí. V oblasti každodenního bankovníctví jsou v naprosté většině vlastníky nejen běžných účtů, ale i platebních karet a různých kanálů přímého bankovníctví. Velký počet produktů je využíván i subsegmentem IFAF, což je dáno především skutečností, že se jedná o mladé lidi do 39 let s vyššími potřebami.

Graf 6 Cross – selling dle subsegmentů



Zdroj: Interní data banky – vlastní analýza autora.

V oblasti každodenního bankovníctví (což zahrnuje běžné účty, platební karty, formy elektronického bankovníctví, hotovostní a bezhotovostní transakce) je filozofií banky nabídnout produkty v určité základní verzi, kterou mohou bez rozdílu využívat všechny subsegmenty. Nicméně dle náročnosti klienta je dále možné tyto produkty modifikovat dle konkrétních potřeb a míry užívání. Balíček služeb k osobnímu účtu v základní verzi obsahuje vedení účtu, mezinárodní embosovanou platební kartu, internetbanking, telefonní bankovníctví a 10 bezhotovostních transakcí. Pro klienty Top Affluent je připravena modifikace zlaté platební karty a transakčních komponent s individuální cenou nebo vedení dalšího účtu v cizí měně. Modifikace a doplňování služeb není nicméně striktně určené v návaznosti na subsegment, ale na potřeby klienta, což

znamená, že pokud klient subsegmentu Standard chce Zlatou kartu, má možnost ji získat. Výhodu TOP Affluentního klienta však ztrácí a platí plný poplatek dle Sazebníku. Banka v tomto ohledu nic ani nezakazuje, ale ani nepřikazuje a vše je na zvážení samotného klienta.

Dalším segmentačním kritériem v této oblasti je i demografická proměnná: věk. Pro zajímavost je v následujícím grafu uvedeno i věkové složení jednotlivých základních subsegmentů.

Tabulka 7 Věkové složení subsegmentů

Věk	ITAF	IETA	IAF	IEAF	IFAF	IAC	IEAC	IST	INS
pod 18	0%	0%	0%	0%	0%	4%	9%	53%	54%
18 - 24	2%	2%	2%	2%	34%	6%	10%	20%	19%
25 - 29	3%	4%	6%	8%	36%	12%	11%	6%	5%
30 - 39	25%	28%	27%	30%	30%	24%	23%	5%	7%
40 - 49	31%	29%	23%	25%	0%	19%	20%	4%	6%
50 - 59	22%	21%	19%	19%	0%	16%	17%	4%	4%
60 a více	17%	16%	23%	16%	0%	19%	10%	8%	5%

Zdroj: Interní data banky – vlastní analýza autora.

Podle věku jsou navíc určovány specifické segmenty: děti (0-14), studenti (15-26), senioři (60 a více). Pro tyto segmenty, které jsou mimo výše uvedenou základní segmentaci, vytvořila banka speciální účty: Dětské konto, Studentské konto a pro seniory účet se slevou za vedení.

V oblasti financování je příslušnost k určitému subsegmentu určující zejména pro výši úrokové sazby úvěru. Klienti ze subsegmentů Top Affluent dosahují zpravidla nižších sazeb. Podle kreditních obrátů na běžném účtu jsou také automaticky počítány úvěrové limity pro každého klienta napříč subsegmenty. Tato funkce umožňuje snížení administrativní zátěže, jelikož klient s takto spočtenými limity již nepředkládá potvrzení o příjmu a celá procedura poskytnutí úvěrového obchodu je značně zjednodušena. Klienta tím banka odměňuje za jeho věrnost a využívání služeb. U kreditních karet se ještě napříč subsegmenty využívá demografická segmentace podle pohlaví – výsledkem je speciální karta pro ženy s balíčkem různých slev a voucherů do vybraných značkových prodejen, pojištěním kabelky a podobně. Kreditní karty pro muže jsou koncipovány spíše se zaměřením na automobily a sport – různé slevy pohonných hmot a autodoplňků, slevy do fitness a podobně.

V oblasti investování se zcela opouští výše uvedený segmentační algoritmus. Zde jsou částečně využívány proměnné z oblasti demografických – fáze života a vzdělání. Daleko důležitějšími jsou v tomto případě psychografická kritéria – sociální třída, životní styl a osobnost (dimenze archetypu – míra přebírání rizika dle výše uvedeného grafu GfK). Zejména citlivost na riziko a ochota jej v jisté míře podstoupit je nosným kritériem pro segmentaci klientů v oblasti investování. K tomuto účelu banka využívá Dotazník investora (viz Příloha 4), jenž pomáhá získat odpovědi na otázky, jak velké riziko je klient ochoten podstoupit, zda je pro něj důležitější výnos nebo bezpečnost, zda již má zkušenosti s investováním a pokud ano, tak jaké jsou apod. Důležitým aspektem tohoto dokumentu je rovněž to, že umožňuje bankovnímu poradci udělat si představu i o tom, jak finančně gramotný je klient, který před ním sedí. V této oblasti banka vytvořila na základě výstupů z Dotazníku investora čtyři typy investorů (viz Příloha 5 – Obrázek 5).

Konzervativní investor rozkládá své volné finanční prostředky mezi velmi konzervativní investiční nástroje. Odmítá kolísání hodnoty své investice a potrpí si na stabilní výnos. Investiční horizont sahá u tohoto investora od několika měsíců až po několik let. Vysokou váhu přikládá likviditě své investice. Doporučované rozložení investic: spořicí a termínované účty 50%, zajištěné a dluhopisové fondy 50%.

Vyvážený investor požaduje, aby minimálně třetina jeho portfolia byla likvidní. Hlavní část portfolia tvoří konzervativní investiční nástroje s pevným výnosem (dluhopisy). Okrajově jsou v portfoliu zastoupeny i rizikovější investice (do 20 %), které zvyšují výnosový potenciál. Investiční horizont sahá u tohoto investora od několika měsíců až po několik let. Doporučované rozložení investic: spořicí a termínované účty 30%, zajištěné a dluhopisové fondy 50%, smíšené a akciové fondy 20%.

Růstový investor - jeho portfolio je rozloženo rovnoměrně mezi všechny třídy aktiv. Konzervativní investiční nástroje tvoří základ, rizikovější pak nastavbu, která zvyšuje výnosový potenciál fondu. Podíl rizikových investic se pohybuje kolem 40 %. Investiční horizont je u tohoto investora zpravidla delšího rozsahu. Požaduje, aby minimálně pětina jeho portfolia byla likvidní. Doporučované rozložení investic: spořicí a termínované účty 20%, zajištěné a dluhopisové fondy 40%, smíšené a akciové fondy 40%.

Dynamický investor - v portfoliu převažují investice s vyšším potenciálem, tj. dynamické fondy. Tato složka tvoří obvykle 60 % portfolia. Zbýlá část je rozložena mezi konzervativní investiční nástroje, které snižují kolísavost investice. Investiční horizont je u tohoto investora dlouhodobý. Výjimkou není 5 let a déle. Požaduje, aby minimálně šestina jeho portfolia byla likvidní. Doporučované rozložení investic: spořicí a termínované účty 20%, zajištěné a dluhopisové fondy 20%, smíšené a akciové fondy 60%.

Oblast investic a spoření je natolik specifická a složitá, vyžadující maximálně individuální přístup k jednotlivým klientům, že je, dle názoru a zkušenosti autora, zcela relevantní, že banka v této oblasti opouští standardně odkryté subsegmenty a vytváří nové na základě odlišných kritérií.

Návrhem autora je v rámci rozvoje profilu subsegmentů rozšíření Investičního dotazníku o kritérium preference: „Dáváte přednost investicím do tuzemských nebo zahraničních cenných papírů?“. Výsledkem by bylo odkrytí dvou skupin klientů podle preferencí, kterým by se mohla adekvátně přizpůsobit nabídka cenných papírů a podílových fondů. Dalším vhodným kritériem v kombinaci s otázkou 3 Investičního dotazníku by bylo zařazení očekávané hodnoty: „Jaké zhodnocení od své investice očekáváte?“. Východiskem hodnocení by mohla být například stupnice: bezpečná investice do 3%; mírně riziková v rozmezí 3%-5%, s vyšší mírou rizika 5% - 9%, riziko nehraje roli – co nejvyšší možný výnos. V souvislosti s dotazem na investiční horizont by bylo vhodné doplnit ještě dotazem, zda tato investice má sloužit jako zdroj příjmů v důchodovém věku. Vzhledem k připravované penzijní reformě by se stala vhodným východiskem segmentace pro připravovaný 2. pilíř a inovovaný 3. pilíř penzijního systému. I zde bude klient volit mezi investičními strategiemi penzijních fondů.

Ale vraťme se zpět k původním subsegmentům pro závěrečný pohled na to, jak jsou využívány základní produktové řady.

Tabulka 8 Podíl využívání jednotlivých produktových řad

	ITAF	IETA	IAF	IEAF	IFAF	IAC	IEAC	IST	INS
Depozitní účty	99,50%	98,50%	99%	98%	99,30%	98,80%	94%	99,90%	96,90%
Přímé bankovníctví	90,80%	88,10%	76,60%	90,80%	94,30%	72,80%	68,70%	47,20%	66,30%
Platební karty	88,60%	86,90%	82,10%	84,60%	95,90%	86,60%	70,10%	44,60%	50,80%
Pojštění	63,50%	55,40%	51,60%	45,80%	47,70%	43,30%	28,40%	12,10%	7,90%
Úvěry	45,60%	42,80%	36,70%	36,30%	29,30%	34,90%	33,60%	2,80%	4,80%
Kreditní karty a kontokorenty	25,10%	24,10%	24,50%	23,60%	17,40%	23%	7%	2,70%	0,30%

Zdroj: Interní data banky – vlastní analýza autora.

Na základě předchozích analýz byly odhaleny následující problémy:

- problém v používaných kritériích;
- problém překrývání a proměnlivosti segmentů.

3.7 Problém používaných kritérií

Při podrobnější analýze segmentačního algoritmu pro segment Individulas Retail se objevuje hned několik problémů. Na příkladu segmentačních kritérií třeba pro subsegment Top Affluent jsou velmi patrné. Kritériem je zde buď zůstatek depozit vyšší nebo rovný 3 000 000 Kč **nebo** měsíční kreditní obrat vyšší nebo rovný 100 000 Kč **nebo** měsíční objem splátek úvěrů vyšší nebo rovný 30 000 Kč.

Konkrétní příklad: klient s kreditním obratem 45 000, což je zároveň i jeho průměrný čistý měsíční příjem a splátkou hypotéčního úvěru 30 000. Kritéria jsou nastavena tak, že musí splňovat aspoň jednu podmínku. V tomto případě je podmínkou pro zařazení do subsegmentu Top Affluent jeho úvěrová splátka 30 000 Kč. V praxi velmi častý případ, protože rozdíl mezi příjmem a splátkou je 15 000, tudíž scoringový model klienta vyhodnotí jako bonitního a úvěr je možné poskytnout. Na první pohled se žádný problém nejeví, protože zbývající volné zdroje se zdají být dostatečně vysoké. Na druhý pohled tomu tak ale není. Následující podmínky a výše pojistného je uváděno na základě 15-ti leté praxe autora v sektoru bankovníctví. Pro poskytnutí a čerpání hypotéčního úvěru je nutnou podmínkou uzavření pojistné smlouvy na úvěrovanou nemovitost. Při splátce v této výši a splatnosti 30 let se jedná o úvěr ve výši cca 6 – 7 milionů korun. Při pojištění nemovitosti na takovou pojistnou hodnotu se velmi často platba pojištění blíží 6 000 ročně. Vedle tohoto povinného pojištění si klient také v drtivé většině případů sjednává pojištění domácnosti s průměrnou výší pojistného 4 000 ročně. Vedle těchto položek je další povinnou položkou roční platba daně z nemovitosti. U některých případů banka také vyžaduje vinkulaci životního pojištění ve výši jistiny úvěru. Při úvěru 6 – 7 milionů bude měsíční pojistné dosahovat v průměru 3 – 4 tisíce korun. Klient dále také musí platit energie spojené s užíváním nemovitosti a být z něčeho živ. Scoringový model totiž počítá na obživu pouze se zákonem stanoveným životním minimem. Klient v tomto případě pravděpodobně nebude mít problém s penězi vyjít, nicméně pro banku se již stává v podstatě dále nevytěžitelný,

protože jeho volně zdroje se rapidně snížily. Klient tedy bude v odborné péči Top affluentního poradce, nicméně prostor pro využití produktů a strategií pro tento segment bude mizivá a efektivita následných prodejů pro banku nízká.

Druhý příklad: klient subsegmentu Active s kreditním obratem 35 000, což je zároveň i jeho průměrný čistý příjem, bez úvěrové angažovanosti nebo s minimální úvěrovou angažovaností a splátkou max. 2 000 Kč. U tohoto klienta je naopak velký potenciál pro vytěžení díky relativně vysokým volným prostředkům a to zejména, pokud se jedná o svobodného klienta, který bydlí ve vlastní nemovitosti a není zatížen nájmem. Bohužel tento klient bude v obsluze „obyčejného“ bankovního poradce, který nemá zdaleka takový rozsah znalostí jako Top Affluentní poradce a tudíž ani nedokáže s tímto klientem správně pracovat.

Při takto jednostranném zaměření použitých segmentačních kritérií je také třeba mít na zřeteli, jakým způsobem se vyvíjí průměrná mzda v ČR. Pro lepší názornost je připojen Graf 7 průměrné mzdy za 1. čtvrtletí 2012 dle Českého statistického úřadu v Příloze 6, který se týká specifikace odvětví, ze kterého mzdy pocházejí. Dle přiloženého grafu je patrné, že průměrné mzdy zdaleka nedosahují bankou stanovených kreditních obrátů. A navíc je analytiky v médiích uváděno, že reálná mzda díky růstu inflace naopak v nejbližším období klesne a že na takto vypočtenou průměrnou mzdu nedosáhnou přibližně dvě třetiny zaměstnanců.⁴⁷

Dalším problémem je i ta skutečnost, že k přiřazení do subsegmentu postačuje splnění pouze jednoho ze segmentačních kritérií. Jak ale bylo uvedeno v modelových případech, vzájemná závislost měsíčního kreditního obratu a výše splátek je více než zásadní. Jak bylo uvedeno, je třeba také počítat s různými formami pojištění v závislosti na typu poskytovaného financování. Platba pojistného pak významně snižuje zbývající volné prostředky klienta. Pro ilustraci jsou uvedeny průměrné platby pojistného dle České asociace pojišťoven (viz Příloha 7 – Graf 8). Jedná se zejména o pojištění nemovitostí a pojištění domácnosti, jejichž vinkulace pojistného plnění ve prospěch

⁴⁷http://www.financninoviny.cz/zpravy/prumerna-mzda-loni-vzrostla-na-24-319-kc-realne-stoupla-o-0-3-765979&id_seznam=#analytici

banky je vždy požadována jako podmínka poskytnutí hypotéčního úvěru nebo úvěru zajištěného nemovitostí.

3.8 Problém v překrývání a proměnlivosti segmentů

Problém v překrývání segmentů a subsegmentů není na trhu bankovních produktů a služeb nijak významný. Pro rozčlenění do základních segmentů Top Corporations, Corporates, Retail Small business a Retail Individuals jsou jasně daná výše uvedená segmentační kritéria. Jediným problematickým místem, kde k překrytí subsegmentů dochází jen v segmentu Retail Individuals u subsegmentu Seniori. Skupina klientů se statusem Senior zároveň také splňuje jedno z kritérií pro zařazení do některého ze subsegmentů Retail Individuals a dle toho jsou přiřazeni.

Proměnlivost segmentů se odvíjí od změn životního cyklu klientů, od jejich momentální příjmové a životní situace nebo od jejich věku. Bankovní systém všechny tyto změny registruje a zaznamenává a pokud určitý trend trvá několik po sobě jdoucích měsíců, automaticky klientovi jeho příslušnost k subsegmentu mění. Zde by bylo na zvážení, zda by při změně subsegmentu klienta neměl mít rozhodující slovo jeho bankovní poradce, který například může mít detailnější informace o tom, že současná klientova situace je pouze přechodná.

3.9 Návrhy řešení a doporučení

Doporučením je využívat v daleko širším rozsahu informace o klientech, které má banka k dispozici. Vést bankovní poradce k tomu, aby tyto důležité informace od klientů získávali a zaznamenávali a naučit je s nimi efektivně pracovat. Při přesunu klientů do jiného subsegmentu ponechat konečné rozhodnutí na jeho poradci, který díky takto získaným datům má mnohem přesnější a podrobnější znalosti o klientovi a jeho momentální či budoucí situaci.

S ohledem na výše uvedené skutečnosti v modelových případech by bylo nanejvýš vhodné upravit segmentační algoritmy následujícím způsobem:

- **IND Top Affluent (ITAF)** – zůstatek depozit vyšší nebo rovný 3 000 000 Kč nebo měsíční kreditní obrat vyšší nebo rovný **70 000** Kč nebo měsíční objem

splátek úvěrů vyšší nebo rovný 30 000 Kč **a zároveň** měsíční kreditní obrat vyšší nebo rovný 70 000 Kč ;

- **IND Affluent (IAF)** – zůstatek depozit od 400 000 Kč do 2 999 999 Kč nebo měsíční kreditní obrat od **30 000** Kč do **69 999** Kč nebo měsíční objem splátek úvěrů od 10 000 Kč do 29 999 Kč **a zároveň** měsíční kreditní obrat od **30 000** Kč do **69 999** Kč v závislosti na výši splátky (splátka 10 000 a zároveň obrat 30 000; splátka 15 000 a obrat 40 000; splátka 20 000 a obrat 50 000; splátka 25 000 a obrat 60 000, splátka 29 999 a obrat 69 999);
- **IND Active (IAC)** – zůstatek depozit od 100 000 Kč do 399 999 Kč nebo měsíční kreditní obrat od **10 000** Kč do **29 999** Kč nebo měsíční objem splátek úvěrů od 2 500 Kč do 9 999 Kč **a zároveň** měsíční kreditní obrat od **10 000** Kč do **29 999** Kč v závislosti na výši splátky (splátka 2 500 a obrat 10 000; splátka 4 500 a obrat 15 000; splátka 6 500 a obrat 20 000; splátka 8 500 a obrat 25 000; splátka 9 999 a obrat 29 999).

Dalším vhodným řešením by bylo zařadit do segmentace více demografických kritérií, jako je například vzdělání, rodinný stav a bytové poměry klienta. Na základě zjištěných informací zaznamenávat údaje týkající se životního stylu, zájmů klienta a jeho preferencí, reakce na cenu a kvalitu, využít informací z Investičního dotazníku ohledně přijatelnosti rizika klientem. Využívat kritéria reakcí na marketingové nástroje a přizpůsobit jim i formu a četnost marketingových sdělení. Tyto informace jsou získávány od klientů jejich bankovními poradci a jsou zaznamenávány do systému, takže k dispozici je banka má. Navíc dle výsledků průzkumu společnosti Ernst & Young je 63% českých bankovních klientů ochotno poskytnout i podrobnější osobní údaje výměnou za kvalitnější služby.⁴⁸ Tato zmíněná kritéria je pravděpodobně technicky nemožné nebo příliš nákladné zahrnout do segmentačního algoritmu, nicméně banka by jich měla využívat mnohem sofistikovaněji. Výborně slouží k rozvoji profilu segmentu, podrobněji popisují a charakterizují segment a klienty samotné jako jednotlivce. V tomto ohledu je doporučení jednoznačné. Pokud není technicky možné zajistit jejich zařazení do segmentačního algoritmu, pak by banka měla svým

⁴⁸ <http://www.investujeme.cz/nova-era-bankovnictvi-cesti-klienti-chteji-aby-banky-vysly-vice-vstric-jejich-potrebam/>

bankovním poradcům, respektive ředitelům poboček, rozvázat ruce a nechat na jejich plné zodpovědnosti a v jejich kompetenci, zda na základě dostupných informací nepřesunout klienta do jemu více odpovídajícího segmentu.

3.10 Pohled na konkurenci

Porovnání segmentačních kritérií s ostatními bankami je bohužel velmi obtížné, protože proces segmentace a užitá kritéria jsou velmi chráněným know – how každé banky a nejsou zveřejňována. Pro alespoň rámcový přehled je možné využít obsahovou analýzu webových stránek konkurentů. Pro analýzu si autor vybral největší retailovou banku v ČR – Českou spořitelnu a jako kontrast jednu z malých bank - FIO banku.

Česká spořitelna má rovněž dva základní segmenty : občany a podnikatele, firmy. V segmentu občané jsou pak vydefinovány specifické subsegmenty : občan, junior, student, absolvent a Erste Premier. Subsegment Junior jsou děti od 8 do 15 let. Studentem je každý studující jakéhokoli denního studia ve věku od 15 do 30 let. Absolventem jsou všichni od 18 do 30 let s ukončeným studiem, kteří potřebují svůj první účet. Erste Premier je subsegment definovaný objemem depozit alespoň 1 milion korun nebo měsíčním kreditním obratem 100 tisíc. Všichni ostatní nezapadající do výše uvedených subsegmentů jsou občané. Z tohoto pohledu je možné říci, že ČS používá kritérium demografické – věk a životní fáze a také kritérium významnosti a hodnoty pro banku. Segment podnikatelé a firmy je rozdělení subsegmentů následující: velké firmy (roční obrat nad 30 milionů), malé a střední firmy (roční obrat do 30 milionů), finanční instituce, města a obce, bytová družstva a SVJ, neziskové organizace a developeri. Zde jsou opět užitá kritéria významnosti a hodnoty pro banku, kritérium oboru podnikání a také kritérium formy právní subjektivity.⁴⁹

Fio banka segmentuje pouze na dva základní segmenty: občané a podnikatelské subjekty. V rámci segmentu občané nejsou definovány subsegmenty děti, studenti apod., jak tomu je u ČS. V segmentu podnikatelé je možné postřehnout dva subsegmenty: zemědělci a subsegment zahrnující občanská sdružení a hnutí, nadace, politické strany a případně i bytová družstva. Identifikace je zde z dostupných zdrojů nejasná, opřená pouze o nabízené produkty.⁵⁰

⁴⁹ www.csas.cz

⁵⁰ www.fio.cz

4 Závěr

Závěr této práce obsahuje shrnutí cílů a úkolů, které si na začátku práce autor stanovil. Dále potom obsahuje zhodnocení hypotéz uvedených v úvodu práce a určité návrhy možných řešení a doporučení autora, jak je vidí z pohledu své více než 15-ti leté praxe v bankovním sektoru.

4.1 Shrnutí

Cílem práce bylo v její teoretické části objasnit podstatu segmentace trhu v rovině platné pro spotřebitelské trhy obecně a vysvětlení pojmu segmentace z pohledu tří úrovní: segmentace jako stav, strategie a proces. Autor se zaměřil na hlavní fáze procesu segmentace trhu, kterými jsou:

- vymezení daného trhu: co se bude segmentovat, v jakém tržním prostředí a na jaké úrovni;
- postižení významných segmentačních kritérií: základní členění kritérií a jejich popis a specifikace;
- odkrytí segmentů: výběr vhodných kritérií sloužících k postižení segmentů;
- rozvoj profilu segmentů: charakteristiky důležité pro volbu vhodného marketingového mixu.

Dalším úkolem teoretické části práce bylo seznámit čtenáře s hlavními přístupy, které se užívají k segmentaci trhu a také s metodami a technikami procesu segmentace. V návaznosti na poslední fázi procesu segmentace, kterou je rozvoj profilu segmentu, byly uvedeny i možné marketingové přístupy a strategie.

Stěžejním cílem celé práce bylo srovnání teoretických postupů a znalostí se skutečností v konkrétním podniku – a to v jednom ze tří největších bankovních domů v České republice. Předmětem zkoumání v praktické části bylo seznámení se s procesem segmentace na trhu bankovních služeb, díky kterému autor přiblížil čtenáři segmentační kritéria užívaná pro rozdělení klientů banky do konkrétních segmentů a subsegmentů. V průběhu praktického bloku práce byly uváděny i různé marketingové strategie včetně diferenciací produktů a služeb pro konkrétní subsegmenty segmentu Retail Individuals.

4.2 Hodnocení hypotéz

Autor se snažil najít odpovědi na otázky, zda banka postupuje správně v segmentaci svých klientů, zda je pro jednotlivé segmenty schopna realizovat různé strategie a nabízet adekvátní produkty a služby. Na jejich základě pak zformuloval následující hypotézy:

- banka na základě vhodně zvolených kritérií a dostupných informací o klientech dokáže správně a účelně segmentovat;
- segmentům jsou vytvářeny marketingové strategie, včetně produktů a navazujících služeb, šité na míru.

Odpovědi na otázky týkající se první hypotézy nejsou zcela jednoznačné. Odověď na otázku, zda banka dokáže na základě vhodně zvolených kritérií segmentovat je ano, ale pouze na první úrovni. Podle typu (právní subjektivitu) klienta to zcela jistě bez problémů dokáže. Výsledkem jsou segmenty Top Corporations, Corporates, Retail Small business a Retail Individuals. Problém nastává v okamžiku rozdělení do subsegmentů. Autor se věnoval pouze segmentu Retail Individuals. Hlavními kritérii segmentace jsou tři proměnné: objem depozit, výše měsíčního obrátu a výše splátky úvěru. Stačí splnit pouze jedno z kritérií a klient je přiřazen k subsegmentu. Výsledkem zkoumání je skutečnost, že kritéria nejsou dle jeho názoru nastavena příliš vhodně, neexistuje mezi nimi vzájemný vztah a některá zcela chybí. Vzhledem k uváděným průměrným mzdám, jsou kreditní měsíční obraty nepřiměřeně vysoké. Rovněž absence vztahu mezi výší obrátu a výší splátky zcela degraduje správnost a účelnost přidělení klienta do segmentu. Bylo uvedeno na dvou modelových případech. Absence dalších kritérií přímo souvisí s druhou částí hypotézy týkající se využití dostupných informací. Banka, respektive bankovní poradce, dokáže získat a zaznamenat do systému velké množství údajů a informací o klientech, ale tato již nejsou dále využívána pro přesnější segmentaci nebo pro rozvoj profilu segmentu. Jedná se zejména u subsegmentů Individuals o demografická kritéria typu rodinný stav, vzdělání nebo způsob a typ bydlení klienta, zcela chybí kritéria psychografická, příčinná i kritéria užití. Následkem toho jsou klienti často zařazováni do nesprávných subsegmentů a je jim přiřazována neadekvátní obsluha. Z výše uvedeného shrnutí je patrné, že v konkrétní bance vstupuje přímo do procesu segmentace jen několik málo kritérií, ostatní kritéria se následně

vyžívají pro individuální nabídky a přístupy ke klientům a to napříč odkrytými segmenty a subsegmenty. Tento způsob není ovšem systematickým procesem a je zcela závislý na schopnostech a umu bankovních poradců. Výsledkem je, že hypotéza by měla být upřesněna: banka na základě zvolených kritérií dokáže správně a účelně segmentovat první úroveň, ale dostupné informace již nedokáže využít pro segmentaci druhé úrovně nebo pro rozvoj profilu segmentů.

Druhou hypotézou bylo, že segmentům jsou vytvářeny marketingové strategie, včetně produktů a navazujících služeb, šité na míru. Tato hypotéza byla potvrzena pouze částečně. Banka skutečně umí udělat produkty a služby, které plně uspokojují potřeby klientů z různých segmentů a subsegmentů. Dokáže i vhodně sestavit různé marketingové strategie, kampaně a akce a také je vhodným způsobem komunikovat. Bohužel díky chybám a nedokonalostem v segmentaci v mnoha případech nepřinášejí očekávaný efekt a tím pádem ani předpokládaný zisk.

Literatura

Primární zdroje

Podnikové publikace a interní materiály banky.

GfK. *Individuální popis typů, bankovní typy*. výzkumná studie. Praha : GfK, 2003.

Monografie

BÁRTOVÁ, H., BÁRTA, V., KOUDELKA, J. *Chování spotřebitele a výzkum trhu*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 2002. 210 s. ISBN 80-245-0410-3.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing, Strategie a trendy*. 1. vyd. Dotisk 2011. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 1. vyd. českého překladu. Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 1. vyd. českého překladu. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOUDELKA, J. *Segmentujeme spotřební trhy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. 145 s. ISBN 80-86419-76-2.

KOUDELKA, J. *Spotřební chování a marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 192 s. ISBN 80-7169-372-3.

KOUDELKA, J. *Spotřební chování a segmentace trhu*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2006. 227 s. ISBN 80-86730-01-8.

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 3. aktual. a přepr. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 196 s. ISBN 978-80-247-2986-2.

SHIFFMAN, L.G., KANUK, L.L. *Nákupní chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 633 s. ISBN 80-251-0094-4.

Internetové zdroje

RUSÝ, P., KLIKA. L. *Víte, jaký jste bankovní typ* [online]. Praha: Bankovnictvi.iHNed.cz. 2005 [cit. 2012-03-10]. Dostupné z WWW: <http://bankovnictvi.ihned.cz/2-17415650-900000_d1-2e>.

KAPOUN, J. *Bankovní klienti a jejich kategorizace (moderní řízení)* [online]. Praha: Bankovnípoplatky.com. 2009 [cit. 2012-05-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.bankovnipoplatky.com/bankovni-klienti-a-jejich-kategorizace-moderni-rizeni-8850.html>>.

TNS AISA. *Jak žijí Češi v roce 2010* [online]. Praha:TNS AISA 2010 [cit. 2012-05-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.tns-aisa.cz/NewsDet-n59-cs.aspx>>.

EU. *Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (Text with EEA relevance) (notified under document number C(2003) 1422)* [online]. Brusel: EU 2003 [cit. 2012-06-18]. Dostupné z WWW: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32003H0361:EN:HTML>>.

KLIMÁNKOVÁ, G. *Češi jsou s bankami spokojeni. Rádi je ale pomlouvají a do změn se jim nechce* [online]. Praha : Měsíc.cz. 2012 [cit. 2012-07-14]. Dostupné z WWW : <<http://www.mesec.cz/clanky/cesi-jsou-s-bankami-spokojeni-radi-je-ale-pomlouvaji/>>.

ČTK. *Průměrná mzda loni vzrostla na 24.319 Kč, reálně stoupla o 0,3%*. [online]. Praha: Finanční noviny.cz. 2012 [cit. 2012-07-14]. Dostupné z WWW: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/prumerna-mzda-loni-vzrostla-na-24-319-kc-realne-stoupla-o-0-3-/765979&id_seznam=#analytici>.

ČSÚ. *Komentář: Vývoj průměrné mzdy zaměstnanců v 1. Čtvrtletí 2012*. [online]. Praha: Český statistický úřad. 2012 [cit. 2012-07-14]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz060712_analyza12.doc>.

ČAP. *Pojištění majetku*. [online]. Praha: Česká asociace pojišťoven. 2012 [cit.2012-07-14]. Dostupné z WWW:

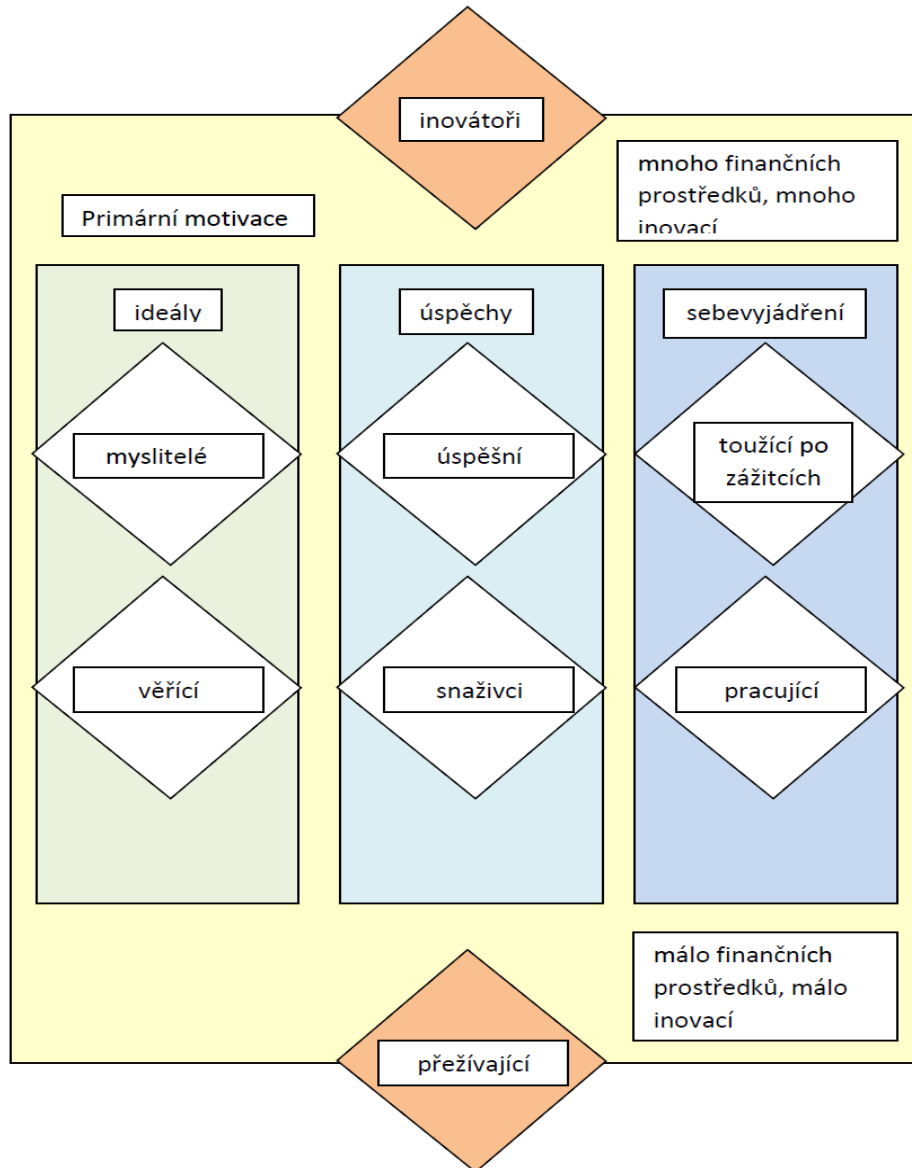
<[ERNST & YOUNG. *Nová éra bankovníctví: Čeští klienti chtějí, aby banky vyšly vstříc jejich potřebám*. \[online\]. Praha: Investujeme.cz. 2012 \[cit. 2012-07-14\]. Dostupné z WWW: <\[ČS. *Produkty*. \\[online\\]. Praha: Česká spořitelna. 2012 \\[cit. 2012-07-21\\]. Dostupné z WWW:\]\(http://www.investujeme.cz/nova-era-bankovnictvi-cesti-klienti-chteji-aby-banky-vysly-vice-vstric-jejich-potrebam/>.</p></div><div data-bbox=\)](http://www.cap.cz/Folder.aspx?folder=Lists%2fMenu%2fPr%c5%afvodce+poji%c5%a1t%c4%9bn%c3%adm%2fPoji%c5%a1t%c4%9bn%c3%ad+dle+druhu+rizika%2fPoji%c5%a1t%c4%9bn%c3%ad+majetku.></p></div><div data-bbox=)

<[>](http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/banka?_nfpb=true&_pageLabel=subportal01).

FIO. *Bankovní služby*. [online]. Praha: Fio banka. 2012 [cit. 2012-07-21]. Dostupné z WWW: <[>](http://www.fio.cz/bankovni-sluzby/bankovni-ucty?gclid=CJWzitXnqrECFYXP3wodI2sAzg).

Přílohy

Příloha 1 Obrázek 2 Segmentační systém VALS: Typologie osmi skupin



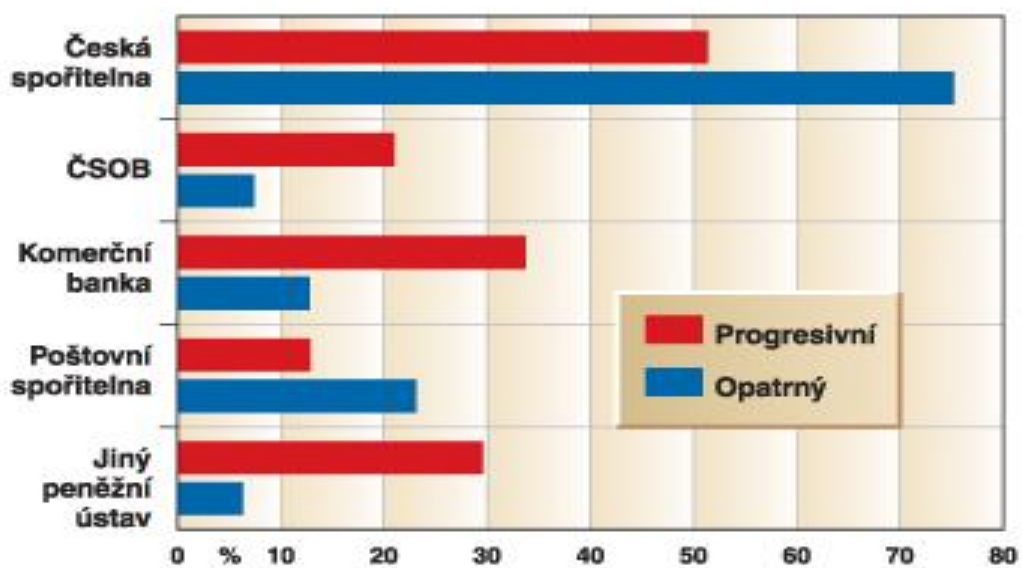
Zdroj: KOTLER, P., KELLER, K. L. (2007). *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, str. 293.

Příloha 2 Tabulka 5 Dělení klientů podle statusu subjektu

Stav subjektu / Party Status (pořadí dle priority)	Označení	Definice
Přímý klient (Direct Client)	C	přímý klient banky, majitel živého klientského účtu
Klient s aktivním produktem (Active product)	A	klient s uzavřenou platnou smlouvou o poskytnutí produktu či služby, například smluvní strany obchodní smlouvy na finančních či kapitálových trzích uzavřené s bankou
Skupinový klient (Group Client)	G	klient některé dceřiné společnosti skupiny banky (DSDC prospekt), majitel produktu či služby dceřiné společnosti nebo spolupracující společnosti banky
Nepřímý klient (Indirect Client)	I	nepřímý klient, má k živému účtu v bance jiný vztah než majitel - např. zmocněná osoba, zákonný zástupce, ručitel atd.
Ostatní potencionální klienti (Other prospects)	O	subjekt, který nepatří do žádné skupiny výše uvedené (mimo nahodilých klientů, pro které není definován stav subjektu) – zahrnuje i bývalé a potencionální klienty

Zdroj: Interní předpis banky.

Příloha 3 Graf 1 Podíl klientů jednotlivých bank dle studie GfK Praha



Zdroj:

<http://bankovnictvi.ihned.cz/attachment.php/12198380/9k3ECnIOQbmUxDa0hvNPGBMALyiSHpKs/Ba0605s18b.jpg>

Příloha 4 Investiční dotazník

INVESTIČNÍ DOTAZNÍK

Jméno klienta:

Číslo smlouvy:

Zkušenosti a znalosti o investičních nástrojích?

- běžný/vkladový účet (1) zajištěné fondy a fondy peněžního trhu (2)
 dluhopisové a smíšené fondy (3) akciové fondy a akcie (4)

Jak dlouho již investujete?

- investuji poprvé (1) investuji posledních 12 měsíců (2) investuji 3 roky (3) investuji 5 let a déle (4)

Jaký popis nejlépe vystihuje Vaše investiční preference?

- preferuji jistotu, prioritou pro mě zůstává uchování hodnoty vložené investice (1)
 Jsem ochoten podstoupit menší riziko, za cenu dosažení vyššího výnosu (2)
 Hlavním motivací je pro mě dosáhnout co nejvyššího zhodnocení, bez ohledu na podstoupené riziko (3)

Předpokládaný investiční horizont?

- do 2 let (1) 2 až 5 let (2) 5 a více let (3)

Zamýšlená hodnota investice?

- Více jak 75 % volných prostředků (1) 50 až 75 % volných prostředků (2)
 25 až 50 % volných prostředků (3) Méně než 25 % volných prostředků (4)

Každá odpověď je bodově hodnocena podle svého čísla v závorce.

Podle výsledku Investičního dotazníku jste byl zařazen do kategorie, viz níže označený box.

5 až 8 bodů – Investor I.

Investoři spadající do této kategorie upřednostňují konzervativní typy investic, jejichž hodnota kolísá v čase jen velice málo. Uchování hodnoty investice je pro tyto investory klíčové. Příkladem takového typu investice mohou být fondy peněžního trhu nebo některé dluhopisové fondy. Přiměřeným produktem v delším investičním horizontu mohou také být zajištěné fondy nebo pravidelné investování do smíšených fondů. **Toto upozornění nepovažujte za posouzení vhodnosti Vaší konkrétní investice.**

9 až 13 bodů – Investor II.

Investoři spadající do druhé kategorie jsou ochotni podstoupit při investování vyšší míru rizika. Požadují však za to vyšší výnos své investice. Vhodným typem investic pro tohoto investora mohou být smíšené fondy s podílem akcií v portfoliu nepřevyšující 40 procent majetku fondu. Základ investorova portfolia by měl mít i nadále konzervativní charakter, tedy převážně dluhopisové fondy. **Toto upozornění nepovažujte za posouzení vhodnosti Vaší konkrétní investice.**

14 až 18 bodů – Investor III.

Investoři spadající do třetí kategorie jsou typicky velmi zkušení, trpělivi a jsou ochotni akceptovat i velmi vysokou míru rizika v souvislosti s očekávaným výnosem investice. V jejich portfoliu převažují zpravidla smíšené fondy s podílem akcií převyšující 40 procent hodnoty majetku fondu. Likviditu zajišťují investorům pozice v konzervativních dluhopisových fondech. **Toto upozornění nepovažujte za posouzení vhodnosti Vaší konkrétní investice.**

Datum:

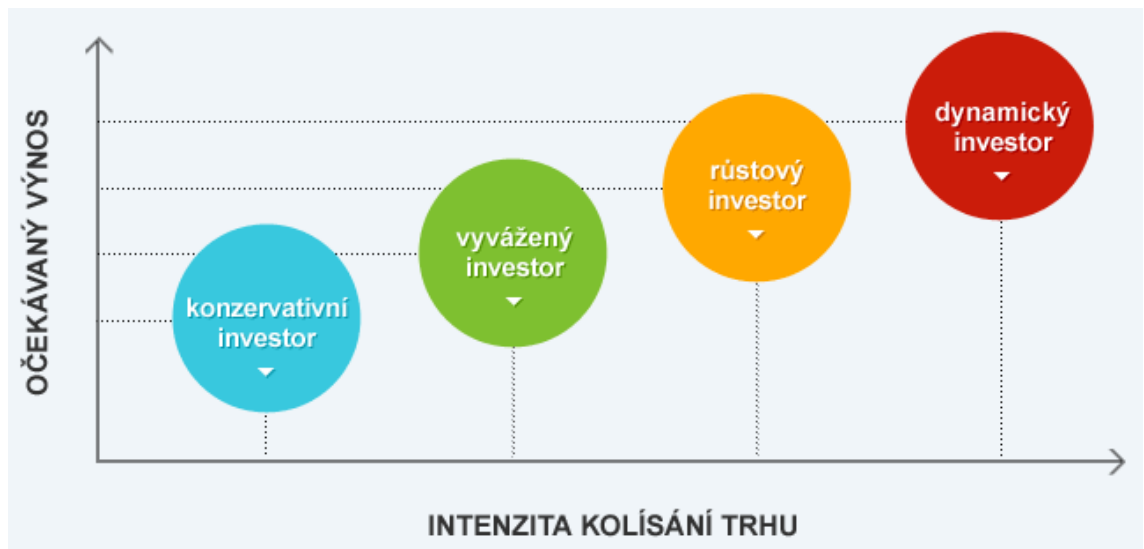
Dokument byl vyplněn se zprostředkovatelem:

Jméno, Příjmení / Název IZ / VZ:

RČ / IČ: Podpis IZ / VZ:

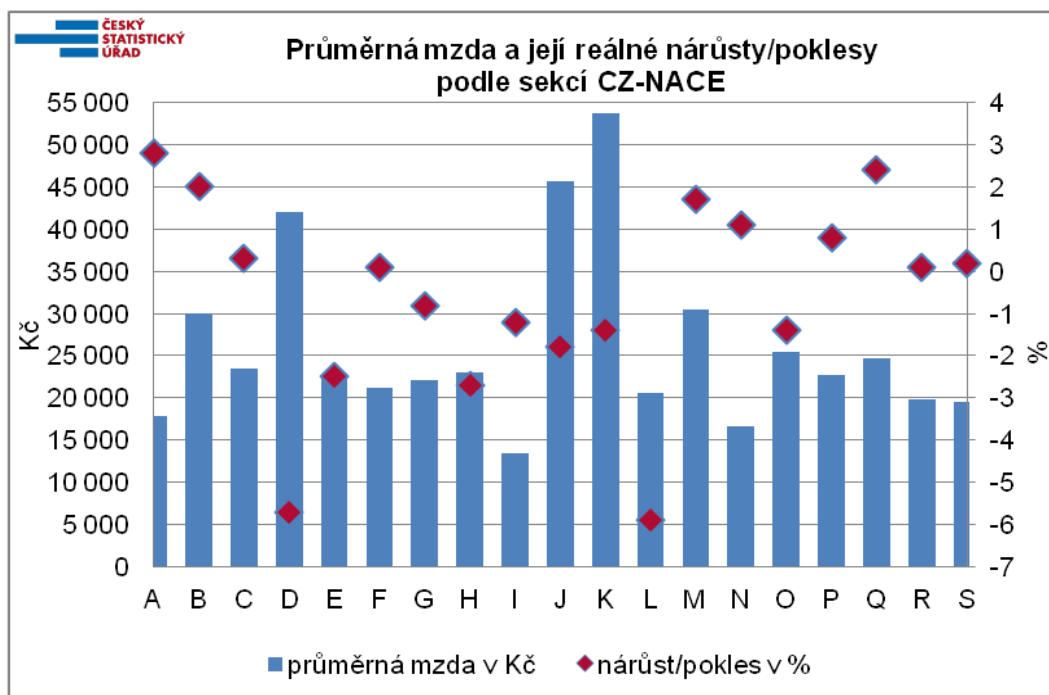
Zdroj: Interní materiály banky

Příloha 5 Obrázek 5 Typy investorů



Zdroj: Interní materiály banky

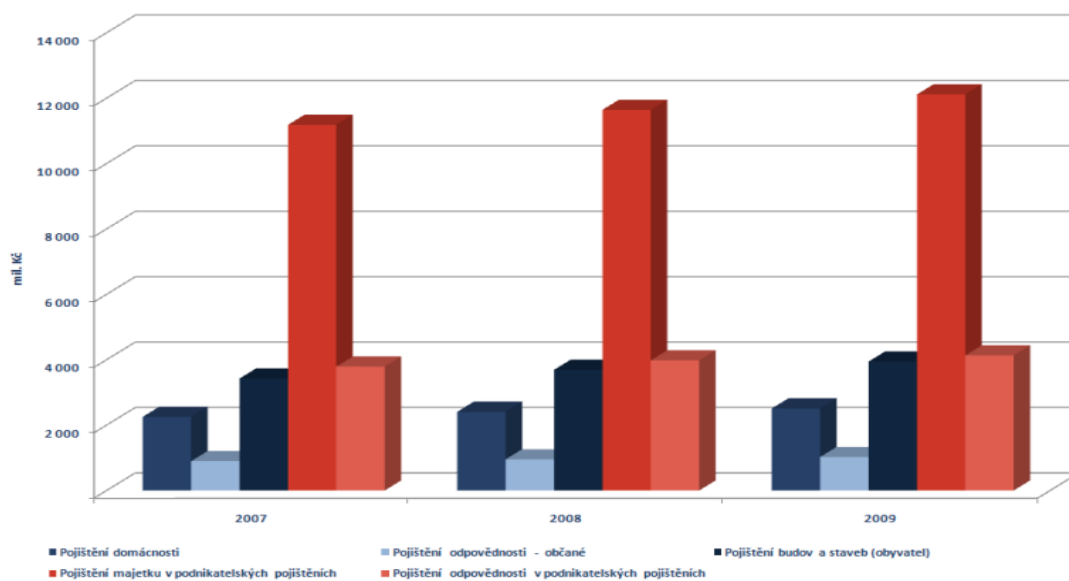
Příloha 6 Graf 7 Průměrná mzda v ČR



A	Zemědělství, lesnictví a rybářství
B	Těžba a dobývání
C	Zpracovatelský průmysl
D	Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu
E	Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi
F	Stavebnictví
G	Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel
H	Doprava a skladování
I	Ubytování, stravování a pohostinství
J	Informační a komunikační činnosti
K	Peněžnictví a pojišťovnictví
L	Činnosti v oblasti nemovitostí
M	Profesní, vědecké a technické činnosti
N	Administrativní a podpůrné činnosti
O	Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení
P	Vzdělávání
Q	Zdravotní a sociální péče
R	Kulturní, zábavní a rekreační činnosti
S	Ostatní činnosti

Zdroj: ČSÚ: http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz060712_analyza12.doc

Příloha 7 Graf 8 Průměrná výše měsíční platby pojistného u pojištění majetku



Zdroj:

<http://www.cap.cz/Folder.aspx?folder=Lists%2fMenu%2fPr%c5%afvodce+poji%c5%a1t%c4%9bn%c3%adm%2fPoji%c5%a1t%c4%9bn%c3%ad+dle+druhu+rizika%2fPoji%c5%a1t%c4%9bn%c3%ad+majetku>