Mirosława Kaczmarek
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

TENDENCJE ZMIAN W STRATEGII SEGMENTACJI RYNKU USŁUG BANKOWYCH

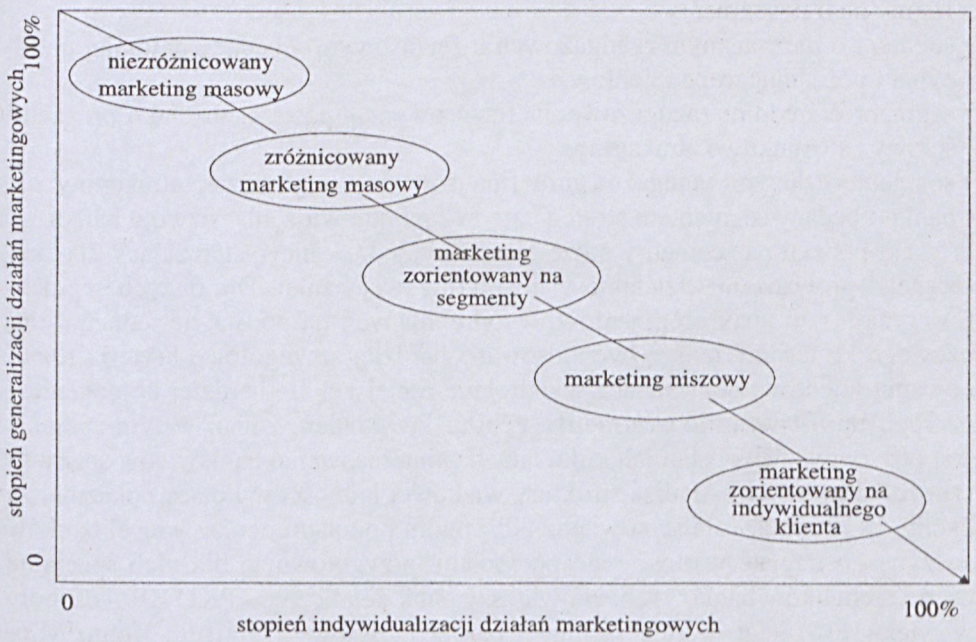
1. Wprowadzenie

Zasadnicze zmiany obserwowane na rynkach branżowych w ostatnich dziesięcioleciach wyraźnie wskazują na ewolucję dużych masowych rynków oferujących standardowe produkty w kierunku rynków coraz bardziej podzielonych i proponujących klientom coraz bardziej zróżnicowaną ofertę. Coraz częściej też oferowane produkty dostosowywane są do indywidualnych potrzeb klienta. Biorąc pod uwagę z jednej strony masowy charakter działań marketingowych, a z drugiej stopień ich indywidualizacji, można wyróżnić pięć strategicznych wzorców działania przedsiębiorstwa na rynku, które odzwierciedlają tzw. megatrend strategiczny[1].

Zmiany zachodzące w mikrootoczeniu przedsiębiorstwa – z jednej strony nasilająca się konkurencja, z drugiej coraz większe zróżnicowanie potrzeb klientów – powodują, że coraz silniej ujawnia się tendencja do obsługi coraz mniejszych segmentów o specyficznych cechach – nisz rynkowych. Cechą marketingu niszowego jest wysoka specjalizacja firmy w rozwiązywaniu problemów klientów. Coraz większe zróżnicowanie potrzeb klientów obniża możliwości podziału rynku na duże homogeniczne segmenty. Tradycyjna segmentacja rynku ewoluuje od obsługi „klasycznych" segmentów charakteryzujących się dużą pojemnością w kierunku coraz mniejszych, coraz bardziej rozdrobnionych. Wydaje się, że zjawisko molekularyzacji segmentów będzie coraz bardziej powszechne. Taki kierunek zmian jest zgodny z wizją rozwoju cywilizacyjnego głoszoną przez A. Tofflera, według której w społeczeństwie informatycznym – społeczeństwie

[1] J. Becker, *Marketing-Konzeption. Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements*, Verlag Vahlen, München 1998, s. 293–297.

„trzeciej fali", nastąpi przejście od masowej produkcji do masowej indywidualizacji. Dzięki skutecznemu wykorzystaniu informacji i stosowaniu nowoczesnej technologii w produkcji i komunikacji możliwe stanie się wytwarzanie produktów zaspokajających potrzeby indywidualnego konsumenta[2]. Zachodzące zmiany spowodują indywidualizację marketingu, wszystko więc wskazuje na to, że przyszłość należeć będzie do marketingu one-to-one i marketingu baz danych.



Rysunek 1. Wzorce strategicznego działania przedsiębiorstwa na rynku
Źródło: J. Becker, op.cit., s. 294

Przedstawiona tendencja zmian w sposobie postępowania przedsiębiorstwa na rynku – ewolucja od marketingu masowego do marketingu zindywidualizowanego – ma charakter modelowy i jak pokazuje praktyka – także tendencje na rynku usług bankowych – nie można wykluczyć również zmian w kierunku przeciwnym do omawianego trendu. Jak wyglądać będzie zatem rynek usług bankowych świadczonych dla klientów detalicznych w Polsce w najbliższych latach? W jakim kierunku zmierzać będzie strategia segmentacji rynku usług bankowych? Czy możliwy jest zwrot w kierunku marketingu masowego?

[2] A. Toffler, H. Toffler, *Budowa nowej cywilizacji. Polityka trzeciej fali*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1996, s. 25–45.

2. Kryteria segmentacji klientów

Najczęściej wykorzystywanym przez banki kryterium różnicowania klientów detalicznych jest wielkość dochodów, która znajduje bezpośrednie przełożenie w **zaangażowaniu finansowym w banku**. Na podstawie łącznej wielkości zdeponowanych środków mierzonej najczęściej poprzez wartość salda na koncie osobistym i wartość depozytów, banki w Polsce dokonują podziału klientów z reguły na trzy segmenty[3]:

- segment o nieznacznym zaangażowaniu finansowym – będący najmniej atrakcyjną i pożądaną grupą klientów;
- segment o średnim zaangażowaniu finansowym – postrzegany jako przyszłościowy i stosunkowo atrakcyjny;
- segment o dużym zaangażowaniu finansowym – najbardziej atrakcyjny dla banku i będący segmentem strategicznym z punktu widzenia rozwoju banku.

Taki podział na segmenty może okazać się jednak niewystarczający dla skutecznego prowadzenia działalności marketingowej banku. Dla dużych segmentów rynku, tzw. makrosegmentów, wyodrębnianych na podstawie jednego kluczowego kryterium, muszą być stosowane bardziej szczegółowe kryteria różnicowania klientów, pozwalające wyodrębnić mniejsze, ale bardziej homogeniczne segmenty, tzw. **mikrosegmenty rynku**. Przykładem zmian w tym zakresie jest obserwowane w ostatnich kilku latach zainteresowanie bankowców **segmentem ludzi młodych**. Analiza struktury wiekowej ludności w Polsce pokazuje, że osoby do 18 roku życia stanowią aż 30% ogółu populacji i coraz więcej banków zaczyna dostrzegać wartość tego potencjału, przygotowując dla nich specjalną ofertę rachunków bankowych. Największy bank detaliczny – PKO BP – osobom w wieku 13–18 lat oferuje rachunek oszczędnościowy „Graffiti" Konto Młodych. W ramach tego rachunku młody klient może otrzymać kartę PKO BP Visa Elektron „Graffiti" pełniącą funkcję bankomatową i płatniczą. Bank PEKAO SA proponuje młodym ludziom aż dwa rodzaje rachunków oszczędnościowo-rozliczeniowych: Eurokonto Junior, dla osób w przedziale wiekowym 13–25 lat, oraz Eurokonto OK, dla młodzieży w wieku 15-18 lat. W ofercie BIG Banku Gdańskiego SA znaleźć można Konto Młodzieżowe Bajer, zaś Banku Zachodniego WBK SA – Konto 24 Young. Wśród osób młodych obiektem szczególnego zainteresowania banków są **studenci** – w przyszłości osoby z wyższym wykształceniem, a więc potencjalnie ze stosunkowo wysokimi dochodami. Pozyskiwanie tej grupy klientów odbywa w dwojaki sposób – poprzez zakładanie przez uczelnie konta akademickiego w wybranym banku, na które przekazywane jest stypendium lub inne środki finansowe, oraz oferowanie kredytu na opłacenie nauki.

[3] P. Frąckowiak, *Segmentacja klientów a oferta podażowa i wykorzystywany system obsługi w uniwersalnym banku komercyjnym*, w: *Instytucje finansowe – marketing – przedsiębiorstwa*, red. J. Garczarczyk, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1996, s. 146–151.

Potrzebę prowadzenia pogłębionej segmentacji banki coraz częściej dostrzegają w atrakcyjnym finansowo segmencie klientów reprezentujących wolne zawody. Przedstawicieli tej grupy, obok wysokich, choć nie zawsze regularnych dochodów, łączy wyższe wykształcenie i duża aktywność w zakresie korzystania z usług bankowych. Z drugiej strony jest to jednak bardzo niejednorodny segment, skupiający specjalistów różnych branż, o odmiennych potrzebach inwestycyjnych, preferencjach w zakresie komunikacji marketingowej, różniących się pod względem oceny atrakcyjności produktów bankowych. Segment „wolne zawody" wymaga więc dalszego podziału na podsegmenty odpowiadające poszczególnym grupom zawodowym[4].

Tabela 1. Elementy różnicujące wybrane grupy wolnych zawodów

Cecha różnicująca	Prawnicy	Stomatolodzy	Informatycy
Przeciętna wysokość środków do uruchomienia działalności (w zł)	10 000–25 000	25 000–100 000	10 000–25 000
Główne kryterium wyboru banku	lokalizacja blisko domu/pracy	lokalizacja blisko domu/pracy	sieć placówek i bankomatów
Produkt bankowy o największym znaczeniu	kredyt w rachunku bieżącym	kredyt inwestycyjny	karty płatnicze
Lokowanie wolnych środków w nieruchomości	22%	13%	6%
Znajomość oferty Internet Banking	57%	47%	94%
Największe zapotrzebowanie na informacje	Internet Banking	doradztwo finansowe	SMS Banking
Preferowany sposób komunikacji z bankiem	poczta tradycyjna	poczta tradycyjna	e-mail

Źródło: *BPS Consultants Poland*, za: J. Pietrzak, *Atrakcyjne wole zawody*, „Gazeta Bankowa" 17–23 kwietnia 2001, s. 15.

W segmentacji klientów detalicznych, obok kryteriów opisowych (demograficzno-ekonomicznych), podstawową rolę odgrywać będą **kryteria behawioralne**, które bezpośrednio odnoszą się do zachowań klientów na rynku usług bankowych. Cennych informacji dostarcza analiza aktywności klientów w zakresie korzystania z usług bankowych, wyrażona poprzez takie kryteria, jak: liczba i rodzaj posiadanych produktów bankowych, częstotliwość korzystania z produktów bankowych. Zastosowanie kombinacji różnorodnych kryteriów segmentacji pozwala stworzyć wielowymiarowy profil klientów, a w związku z tym bardziej dokładnie określić potencjał wyodrębnionych segmentów.

[4] J. Pietrzak, *Atrakcyjne wolne zawody*, „Gazeta Bankowa" 17–23.04.2001, s. 14–15.

Tabela 2. Behawioralne kryteria segmentacji klientów banków na płaszczyźnie 4P

Obszar marketingu-mix	Kryteria segmentacji
Produkt	Liczba posiadanych produktów bankowych Rodzaj posiadanych produktów bankowych Skłonność do zmiany usług (stabilność portfela produktów) Częstotliwość korzystania z poszczególnych produktów
Cena	Wrażliwość na zmiany oprocentowania lokat, kredytów Korzystanie z ofert specjalnych
Dystrybucja	Wykorzystywane kanały dystrybucji produktów bankowych
Promocja	Preferowane źródła informacji o produktach bankowych Intensywność korzystania ze środków przekazu Wrażliwość na środki promocji

Źródło: opracowanie własne.

Na kryteriach behawioralnych oparta jest koncepcja pomiaru dochodowości klientów, która pozwala precyzyjnie określić segmenty klientów najatrakcyjniejszych, generujących największe dochody banku, jak i klientów przyczyniających się do powstawania strat. Dochodowość klienta jest określana na podstawie analizy kilku zmiennych, takich jak: wielkość salda na rachunku, liczba wykorzystywanych produktów, sposób prowadzenia operacji finansowych (np. częstotliwość i wielkość wypłat z konta). Segmentacja klientów na podstawie kryterium dochodowości pokazuje, że tylko co czwarty klient przyczynia się do tworzenia dochodu banku, zaś koszty obsługi pozostałych są wyższe niż generowane przez nich dochody. Najbardziej wartościowy dla banku okazuje się segment klientów nie posiadających rachunku bieżącego oraz segment klientów korzystających oprócz rachunku także z innych produktów. Z kolei do największych strat przyczynia się grupa klientów prowadząca z wysoką częstotliwością operacje bankowe wyłącznie w ramach posiadanego rachunku[5].

3. Segmentacja klientów a dystrybucja usług bankowych

Przyszłość dystrybucji usług bankowych polegać będzie na integracji dotychczasowych tradycyjnych kanałów sprzedaży z elektronicznymi. Nowe kanały dystrybucji usług nie spowodują likwidacji dotychczasowych tradycyjnych oddziałów świadczących pełen zakres usług, zmieni się jednak ich ranga. We-

[5] J. Harasim, *Dochodowy klient – rentowny bank*, „Bank" 1999 nr 9, s. 66–67.

dług prognoz Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową w zakresie bankowości detalicznej w Polsce 2003 roku, najważniejszym kanałem dystrybucji miały być kilkuosobowe oddziały. Na drugim miejscu w hierarchii ważności znajdować się miały bankomaty i kioski, na trzecim – telefon, Internet i terminal.

Możliwość korzystania z wielu kanałów dystrybucji nie pozostaje bez wpływu na możliwości prowadzenia segmentacji rynku. Banki będą musiały ustalić, przez które kanały dystrybucji będzie odbywać się sprzedaż produktów bankowych określonym segmentom klientów. Korzystanie z usług bankowych przez Internet czy telefon komórkowy z funkcją WAP należeć będzie obok struktury posiadanego portfela produktów i częstotliwości korzystania z usług bankowych, do podstawowych behawioralnych kryteriów segmentacji. Warto z tego względu poświęcić nowoczesnym kanałom dystrybucji nieco więcej uwagi.

Od kilku lat jako kanał sprzedaży usług bankowych funkcjonuje telefon, jednak większość usług telefonii bankowej to usługi pasywne: sprawdzanie stanu konta, informacja o historii operacji na koncie, informacja o oprocentowaniu depozytów i kredytów, choć w rozwoju call center zakłada się także możliwość prowadzenia aktywnych operacji bankowych. Za pomocą linii telefonicznej i modemu współpracującego ze specjalnym programem klienci posiadający komputer otrzymali możliwość korzystania z home bankingu. W ramach rozwijania kanałów dystrybucji coraz więcej banków oferuje klientom **dostęp do usług bankowych przez Internet**. Ten kanał dystrybucji postrzegany jest przede wszystkim jako narzędzie pozyskiwania klientów z aktualnie mniej atrakcyjnych, ale perspektywicznych segmentów, przede wszystkim segmentu ludzi młodych. Jak pokazuje przykład Deutsche Bank, bankowość internetowa okazuje się skutecznym narzędziem pozyskiwania także najbardziej atrakcyjnego finansowo segmentu klientów. Klientami wirtualnego oddziału tego banku są osoby mobilne, elastyczne w działaniu, młodzi mężczyźni, którzy zarabiają ponad 4000 DM, interesują się nowymi mediami komunikacyjnymi i uchodzą za liderów w swoim środowisku[6].

Posiadacz konta internetowego może dokonywać wielu czynności bankowych: sprawdzać saldo rachunku, przeglądać historię konta, realizować przelewy na konta w swoim i obcym banku, przelewać należności do ZUS, zakładać i likwidować lokaty, dysponować stałymi zleceniami i wnioskować o karty płatnicze. Jako pierwszy w Polsce oddział internetowy uruchomił należący do grupy Pekao SA Powszechny Bank Gospodarczy w październiku 1998 roku. W maju 2001 roku usługi w Internecie oferowało jedenaście banków komercyjnych, choć – co należy zauważyć – zakres czynności, z których mogą korzystać klienci, jest w poszczególnych bankach różny.

[6] E. Gostomski, *Bankowość wirtualna*, „Rzeczpospolita", „Ekonomia" 27.08.1998.

Do mocnych stron bankowości on-line zalicza się szybkość i wygodę realizacji usług oraz dostępność – klient może je realizować praktycznie o każdej porze i z każdego miejsca, a także cenę tych usług – przelewy internetowe są tańsze niż realizowane w oddziale. Czynnikiem sprzyjającym rozwojowi bankowości internetowej jest zainteresowanie mediów i jej promowanie, dzięki czemu zwiększa się świadomość istnienia nowoczesnych usług bankowych. Nie bez znaczenia są zmiany stylu życia i coraz mniejsza ilość czasu wolnego, która powoduje, że wizyta bezpośrednio w oddziale jeszcze bardziej uszczupla jego zapas w porównaniu z korzystaniem z usług przez Internet[7].

Internet banking otwiera szerokie możliwości dla banków i klientów, warto zwrócić jednak uwagę na liczne przeszkody towarzyszące jego rozwojowi. Najczęściej wskazuje się na barierę psychologiczną klientów obawiających się „nowego", szczególnie zaś ich niepokój o bezpieczeństwo usług bankowych związane z działalnością hackerów. Zaufanie do transakcji realizowanych tą drogą obniżają wszelkiego rodzaju błędy, np. niezrealizowanie przelewu, niepoprawne naliczenie prowizji itp. U wielu klientów występuje psychologiczna bariera przed obrotem wirtualnym pieniądzem. Istotną przeszkodą w dynamicznym rozwoju tego kanału jest niski poziom informatyzacji gospodarstw domowych w Polsce, problemy techniczne związane z przepustowością sieci (wolne ładowanie się stron) oraz opłaty za dostęp do Internetu dla korzystających poprzez linię telefoniczną[8].

Istnieje także wiele przeszkód wynikających z przyzwyczajeń i potrzeb klientów. Potencjalni klienci banków internetowych wśród zastrzeżeń zgłaszanych pod adresem bankowości wirtualnej wymieniają m.in: niemożność fizycznego złożenia depozytu, brak bezpośredniego kontaktu z pracownikiem banku, brak zaufania do transakcji zawieranych drogą elektroniczną i większe zaufanie do fizycznego banku[9]. Winą za małą popularność usług elektronicznych obarczane są także banki. Zarzuca się im, że wprowadzając Internet starały się raczej budować wizerunek nowoczesnego banku, mniejszą wagę przywiązując do zapewnienia już na starcie wysokiego poziomu świadczonych usług[10].

Ograniczenia dostępu do internetowych usług bankowych wynikające z konieczności posiadania komputera podłączonego do sieci niweluje **korzystanie z telefonu z opcją WAP** (Wireless Application Protocol), która umożliwia bezprzewodowy dostęp do Internetu – o każdym czasie i w każdym miejscu. Z tego względu technologia WAP jest postrzegana jako istotne usprawnienie dystrybu-

[7] P. Jabłoński, *Wirtualna kaska*, „Marketing Serwis" 2001 nr 4, s. 50.

[8] Szerzej na ten temat zob. P. Karpiński, *Szanse bankowości elektronicznej*, „Bank" 2000 nr 10, s. 47–50.

[9] M. Marcinkowska, *WAPorujące usługi bankowe*, „Bank" 2001 nr 1, s. 74.

[10] P. Stankiewicz, *Bez stempla i podpisu*, „Rzeczpospolita", „Moje Pieniądze" 13.10.2000.

cji usług bankowych, pozwalające obniżać koszty transakcji, a także ważne narzędzie budowy więzi banku z aktualnymi i potencjalnymi klientami. Zastosowanie technologii WAP związane jest bowiem z tworzeniem bogatych baz danych o cechach klientów, a więc umożliwia tworzenie bardzo dokładnych profili segmentacyjnych.

W Polsce korzystanie z konta osobistego za pomocą protokołu WAP jako pierwszy wspólnie z siecią Idea umożliwił od września 2000 roku WBK SA. Sukces sprzedaży usług bankowych tym kanałem zależy przede wszystkim od tego, czy WAP będzie użytkowany masowo. Operatorzy telefonii komórkowej prognozowali, że w 2003 roku WAP miał obsługiwać 75% wszystkich komórek, a liczba połączeń z Internetem z tych urządzeń miała być wyższa od połączeń realizowanych za pomocą komputera, co pozwalało bankom z optymizmem patrzeć na rozwój tego kanału dystrybucji[11].

Przed wykazywaniem nadmiernego optymizmu w ocenie perspektyw rozwoju bankowości on-line przestrzegają rezultaty badań przeprowadzonych przez Deloitte Research[12] wśród menedżerów i klientów banków. Wynika z nich, że w ciągu kilku najbliższych lat i-banking będzie jednym z podstawowych wymagań klientów, tymczasem ponad 2/3 klientów w większości krajów nie uznaje jeszcze usług bankowych on-line za bardzo ważne, znacznie większą wagę przywiązując do kontaktów osobistych. Klienci banków korzystają z Internetu przede wszystkim w celu zebrania informacji i realizacji transakcji, nie zaś do rozwiązywania problemów. Aby przekonać ich do korzystania z tej formy dystrybucji, nie wystarczy obniżać ich koszty; na tle konkurencji wyróżni się, a zarazem zdobędzie lojalnych i zadowolonych klientów ten bank, który poprzez Internet szybko nauczy się udzielać indywidualnych odpowiedzi na zapytania i rozwiązywać problemy.

W chwili obecnej klienci korzystający z usług bankowych poprzez Internet w Polsce tworzą raczej niszę rynkową niż segment, warto jednak, mówiąc o perspektywach rozwoju tego kanału dystrybucji, zwrócić uwagę, że kilka lat temu podobna sytuacja dotyczyła kart płatniczych, które z produktu niszowego stały się dobrem powszechnego użytku[13].

---

[11] S. Stasik, *Przenośny Internet*, „Marketing Serwis" 2000 nr 4, s. 67.

[12] Badanie ankietowe przeprowadzono wśród 133 menedżerów banków i innych instytucji finansowych w 17 krajach oraz 2000 klientów w 10 krajach Ameryki Północnej i Południowej, Europy i Azji w 1998 roku. Wyniki podaję za: A. Ehrlich, *Mity a rzeczywistość usług finansowych*, „Rzeczpospolita" 21.02.2001.

[13] Sprzedaż usług przez Internet w wybranych bankach w połowie 2000 roku: WBK SA – 13,3 tys., BPH SA – 9 tys., Pekao SA – 8 tys. Podaję za: A. Myczkowska, *Bank WWW*, „Rzeczpospolita", „Raporty" 26.07.2000.

4. Segmentacja klientów a polityka produktu

Odchodzenie od strategii makrosegmentacji rynku w kierunku tworzenia mniejszych, ale bardziej jednorodnych mikrosegmentów spowoduje zmiany w sposobie kształtowania oferty produktów bankowych, która z uniwersalnej przekształcać się będzie w coraz bardziej zróżnicowaną, dopasowaną do potrzeb określonych segmentów. W Polsce od wielu lat utrzymuje się skłonność do lokowania oszczędności w formie depozytów złotowych, jednak konserwatyzm klientów w zachowaniach lokacyjnych nie oznacza, że nie istnieje dla banków konkurencja ze strony funduszy inwestycyjnych i zakładów ubezpieczeń na życie aktywnych w ramach III filaru[14]. Klienci w segmencie depozytariuszy są i będą przedmiotem coraz większego zainteresowania tych podmiotów. Różnicowanie programów usług rozliczeniowo-depozytowych w odniesieniu do poszczególnych segmentów klientów staje się dla banków sposobem obrony ich pozycji na rynku finansowym. Już w tej chwili największe banki proponują odrębne konta osobiste dla dzieci, młodzieży, studentów, osób pracujących i najlepiej zarabiających, których można zakwalifikować do obsługi private banking.

Konkurencja ze strony innych instytucji rynku finansowego zmusza banki do intensyfikacji wysiłków w celu pozyskania najzamożniejszych klientów. Ważnym narzędziem walki o klientów z najwyższej półki dochodowej staje się, obecna na rynku usług bankowych w Polsce od kilku lat, usługa **private banking**. Nie ma jednolitego standardu tej usługi i poszczególne banki stosują własne rozwiązania w tym zakresie. Zawsze jednak podstawową rolę odgrywa indywidualny doradca (account manager), który zajmuje się całością spraw finansowych klienta. Realizuje on nie tylko zlecone przez klienta operacje, ale pełni również funkcję doradcy finansowego aktywnie zarządzającego jego pieniędzmi, ponadto dba o dostarczanie mu aktualnych informacji finansowych, utrzymuje z nim stały kontakt i – co szczególnie ważne dla osób zamożnych – zapewnia dyskrecję obsługi. Usługi bankowe „szyte na miarę", jak określa się private banking, są postrzegane przez banki nie tylko jako sposób pozyskania najbogatszych klientów, ale dzięki indywidualizacji obsługi także lojalnych klientów[15].

Obok usługi private banking w zakresie prosegmentacyjnej polityki produktu wzrośnie znaczenie sprzedaży wiązanej. **Cross selling** zakłada aktywne wykorzystanie pozyskanego potencjału popytu w danym segmencie i wypełnianie istniejących w nim luk poprzez dostarczanie kompleksowej oferty usług. Dysponując wiedzą o strukturze potrzeb i zachowaniach klientów, bank zyskuje

[14] J. Bielecki, B. Lepczyński, *Kto się kogo boi*, „Rzeczpospolita", „Ekonomia" 22.06.1999.
[15] M. Pokojska, *Sam na sam z bankiem*, „Gazeta Bankowa" 3–9.10.2000, s. 10.

możliwość przygotowania dla określonych segmentów zintegrowanego portfela produktów, charakteryzującego się wysokim poziomem komplementarności. Integracja portfela produktów zakłada z jednej strony większą spójność wewnętrzną usług, z drugiej zaś dążenie do zwiększenia efektywności relacji z klientem. Punktem wyjścia w budowie zintegrowanej oferty jest najbardziej powszechny produkt, dzięki któremu początek tworzenia relacji klient – bank jest stosunkowo prosty i ma szanse trwać w dłuższym okresie. Takim produktem „na całe życie" i bazą dla integracji pozostałych usług bankowych jest oczywiście konto osobiste. Realizacja sprzedaży wiązanej nie dotyczy tylko standardowej oferty. Przeciwnie – na określonym etapie działania występuje silne powiązanie pomiędzy sprzedażą wiązaną a indywidualizacją oferty, zwłaszcza gdy chodzi o zwiększenie stopnia lojalności klientów wobec banku[16].

Nowe znaczenie sprzedaży wiązanej nadaje obserwowany proces globalizacji rynków finansowych. Większym potencjałem świadczenia specjalistycznych usług finansowych skierowanych do określonych segmentów rynku dysponują instytucje działające w ramach grup finansowych o międzynarodowym znaczeniu. W przypadku rynku usług bankowych w Polsce największe inwestycje w bankowości detalicznej pochodzą z takich instytucji, jak: UniCredito, HypoVereinsbank, Commerzbank, Citigroup, ING, KBC i Allied Irish Bank. Te grupy finansowe kontrolujące banki w naszym kraju mają podobną strategię działania – oferowanie usług opartych na oszczędnościach – depozytów, funduszy inwestycyjnych, funduszy emerytalnych i ubezpieczeń na życie[17]. Niewątpliwie więc jeszcze silniej zaznaczy się obserwowana obecnie tendencja pośrednictwa oszczędnościowego i oferowania w pakiecie usług bankowych produktów finansowych, głównie z rynku ubezpieczeniowego.

Perspektywa rozwoju bankowości detalicznej polega na tworzeniu indywidualnych programów usług, dopasowanych do specyficznych wymagań klienta. Posiadane segmenty klientów mogą więc w perspektywie okazać się niezbyt stabilne. Szansą uzyskania przez bank przewagi konkurencyjnej i „zbudowania" grupy lojalnych klientów w ramach posiadanych segmentów jest wdrożenie **Customer Relationship Management**, czyli strategii zarządzania stosunkami z klientami[18]. Podstawowe znaczenie dla tworzenia trwałych relacji z klientami ma informacja o nim. Informacja ta jest jednak w banku bardzo często rozproszona i fragmentaryczna. CRM, którego podstawowym narzędziem jest nowoczesna technologia informatyczna i telekomunikacyjna, umożliwia gromadzenie, analizowanie i monitorowanie w ramach zintegrowanej bazy danych informacji

[16] S. Smyczek, *Cross selling w banku*, „Marketing w Praktyce" 1999 nr 3, s. 45–48.

[17] R. Abercromby, S. Theodore, *Zachodni partnerzy zwiększyli wiarygodność polskich banków*, „Rzeczpospolita", „Ekonomia" 11.06.2001.

[18] Szerzej na temat strategii CRM zob.: K. Storbacka, J. R. Lehtinen, *Sztuka budowania trwałych związków z klientami*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.

o kliencie, wspierane zastosowaniem nowoczesnej technologii informatycznej. Tworzone bazy danych dostarczają kompleksowej informacji o kliencie, a punkt ciężkości położony jest na informacjach o zachowaniach klientów, potrzebach, preferencjach i przyzwyczajeniach. W ramach CRM konsolidowane są dane pochodzące z różnych etapów kontaktów banku z klientami, tworząc wartościową informację biznesową, tzw. business intelligence. Budowanie wiedzy o kliencie opiera się m.in. na takich danych, jak: liczba i rodzaj dokonywanych transakcji, historia kontaktów, preferencje w zakresie usług, liczba reklamacji, informacja poszukiwana przez stronę WWW, produkty, które zamierzał zakupić na stronie, ale wycofał się. Dysponując zintegrowaną wiedzą o kliencie bank może określonym konsumentom dostarczyć odpowiednią, spersonalizowaną ofertę, w odpowiednim czasie i przez odpowiedni kanał[19]. Mówiąc o zaletach CRM wskazuje się przede wszystkim na indywidualizację relacji z klientem. Jednak dzięki możliwości przeprowadzenia dokładnej i „wielowymiarowej" identyfikacji klientów, CRM pozwala także bankom precyzyjnie określać posiadane segmenty klientów, ułatwia wybór rynku docelowego i pozycjonowania usług bankowych[20].

5. Metody segmentacji rynku

Wyodrębnienie określonych segmentów rynku zależy od zastosowanych kryteriów segmentacji oraz metody segmentacji. W praktyce badań marketingowych dla potrzeb segmentacji najczęściej wykorzystuje się metodę tabelaryzacji korelacyjnej, polegającą na prezentacji w formie tablic zależności dwóch zmiennych segmentacyjnych. Sygnalizowane zmiany w zakresie stosowania kryteriów segmentacji, przede wszystkim konieczność uwzględniania w procesie podziału klientów na segmenty kilku czy kilkunastu kryteriów, z pewnością przyczynią się do upowszechnienia **metod statystycznej analizy wielowymiarowej** (metody SAW), pozwalających prowadzić symultaniczną analizę wielu „wymiarów" klientów. Spośród metod SAW w segmentacji rynku szerokie zastosowanie znajdują metody analizy skupień[21]. Metody SAW okazują się również przydatnym narzędziem identyfikacji zmiennych najlepiej różnicujących segmenty

[19] M. Cieślak-Grzegorczyk, *Bankowy kurs na CRM*, „Modern Marketing" 2001 nr 5, s. 36–37.

[20] Jeden z banków australijskich, stosując CRM, wyselekcjonował grupę nierzetelnych klientów, których pozbył się dzięki adresowanej do nich kampanii negatywnej. Zob. K. Fronczak, *Moda czy konieczność*, „Gazeta Bankowa" 27.03–02.04.2001, s. 22.

[21] Szerzej na ten temat zob.: M. Walesiak, *Metody analizy danych marketingowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 117–120.

w sytuacji, gdy segmenty klientów są znane lub przynajmniej częściowo zostały wyodrębnione. Do realizacji tego celu służy analiza dyskryminacji i pokrewna jej analiza regresji oraz analiza detekcji interakcji.

Czynnikiem sprzyjającym prowadzeniu wielowymiarowej segmentacji rynku są tworzone przez banki **hurtownie danych**[22], czyli scentralizowane nietransakcyjne bazy danych, ukierunkowane na wyszukiwanie informacji o wielowymiarowym profilu analitycznym. Na podstawie hurtowni danych realizowana jest sygnalizowana wcześniej strategia CRM. Dla potrzeb gromadzenia danych w różnorodnych przekrojach (m.in. według wieku, wykształcenia koszyka produktów bankowych, zaangażowania finansowego, częstotliwości dokonywanych operacji finansowych) i segmentacji klientów wykorzystywane są hurtownie marketingowo-klientowskie. Prowadzona wielowymiarowa analiza informacji o klientach pozwala bankom zidentyfikować różnice pomiędzy wyodrębnionymi segmentami klientów, a w rezultacie lepiej dostosować ofertę, warunki cenowe, kanały dystrybucji produktów oraz działania promocyjne do każdego z nich, podjąć kroki w celu eliminacji najgorszych klientów i utrzymania najlepszych. W segmentacji klientów prowadzonej w oparciu o hurtownie danych wskazuje się na dużą przydatność technik analitycznych określanych mianem sieci neuronowych, w tym szczególnie sieci Kohonena[23].

Mówiąc o tendencjach w metodologii badań segmentacyjnych, warto zwrócić uwagę na koncepcję **mikrogeograficznej segmentacji rynku**, tworzącej nową jakość segmentacji na podstawie kryteriów geograficznych[24]. Opiera się ona na założeniu, że osoby o podobnym statusie społecznym i stylu życia, a w rezultacie o podobnych zachowaniach nabywczych, mieszkają w swoim sąsiedztwie. Segmentacja mikrogeograficzna polega na podziale obszaru (np. regionu, miasta) na mniejsze jednostki przestrzenne, które powinny odzwierciedlać podobne zachowania zamieszkujących je konsumentów. Te niewielkie jednostki przestrzenne mogą składać się z ulic, bloków mieszkalnych, także z pojedynczych domów, segmentacja mikrogeograficzna może być więc prowadzona na różnym poziomie agregacji przestrzennej, a jej wartość poznawcza jest tym większa im mniejszej jednostki przestrzennej dotyczy. Typowym przykładem mikrosegmentów przestrzennych są dzielnice willowe i osiedla robotnicze.

Do czynników opisujących poszczególne mikrosegmenty należą najczęściej: wiek, zawód, wykształcenie, siła nabywcza, warunki mieszkaniowe, wielkość

[22] Zob. Z. Ryznar, *Hurtownie danych w bankowości*, „Bank" 1998 nr 1, s. 72–73.

[23] Na temat istoty, cech i budowy modeli sieci neuronowych zob.: R. Tadeusiewicz, *Wprowadzenie do sieci neuronowych*, StatSoft Polska, Kraków 2001.

[24] Szerzej na ten temat zob.: A. Meyer, *Mikrogeographische Marktsegmentierung – Grundlagen, Anwendungen und kritische Beurteilung von Verfahren zur Lokalisierung und Gezielten Ansprache von Zielgruppen*, GfK Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 4.01.1989, s. 342–364.

i struktura gospodarstwa domowego, struktura zabudowy, wykorzystanie powierzchni użytkowej, a w odniesieniu do stylu życia – rodzaj i częstotliwość wykorzystywanych środków przekazu, użytkowanie produktów i zachowania nabywcze. W identyfikacji mikrosegmentów przestrzennych wykorzystuje się metody statystycznej analizy wielowymiarowej: analizę skupień, analizę dyskryminacji i analizę czynnikową.

Segmentacja mikrogeograficzna może być stosowana w licznych obszarach działalności marketingowej banku. Warto zwłaszcza zwrócić uwagę na jej przydatność w działaniach promocyjnych, możliwości adresowania reklamy pocztowej i zewnętrznej do konkretnych grup odbiorców. Z utworzonych mikrogeograficznych baz danych można wnioskować o zachowaniach nabywczych i dokonywać selekcji klientów, którzy wydają się najlepsi dla określonej oferty.

6. Podsumowanie

Zmiany zachodzące na rynku bankowości detalicznej wskazują, że w najbliższej przyszłości pogłębi się tendencja podziału klientów na coraz mniejsze segmenty, czyli tzw. mikrosegmenty. Segmenty klientów będą bardziej precyzyjnie niż dotychczas profilowane, identyfikowane na podstawie różnorodnych, nie tylko finansowych i demograficznych kryteriów. Znacząco w tym zakresie wzrośnie rola kryteriów behawioralnych, bezpośrednio charakteryzujących zachowania klientów. W tworzeniu małych, ale bardziej homogenicznych segmentów kluczową rolę odgrywać będzie zintegrowana baza informacyjna o klientach, a także umiejętność stosowania wielowymiarowych technik segmentacji. Dla tak wyodrębnionych segmentów banki oferować będą kompleksową obsługę bankową, ale równocześnie uwzględniającą ich specyfikę. Wyraźnie więc w rozwoju bankowości detalicznej obserwuje się zmiany w kierunku marketingu zindywidualizowanego.

Mirosława Kaczmarek

Tendencies of changes in the strategy of segmentation of banking services market

Summary

What direction will the strategy of segmentation of the banking services market take in the coming years? – this is one of the main questions for retail banking. More and

more diversified needs of customers reduce the possibility to divide the market into large homogenous segments. The traditional segmentation of the market of banking services will develop from servicing of the "classical" segments characterized by big capacity to the smaller and smaller but internally more homogenous ones. More detailed criteria of differentiation will have to be used for large segments of customers distinguished according to their income and age. New criteria connected with distribution of banking services will emerge among those characterizing a customer – access to the Internet, possessing a mobile phone with access to the Internet. Services offered by banks will also change. A universal offer will be transformed into a more diversified, adjusted to the needs of particular segments; above all current-deposit services will be differentiated. In a struggle for customers with highest incomes, private banking will become more important and a strategy of combined sales will be used for all segments of customers.