

IT a anatomie firmy

(Akviziční kampaně v bankovníctví)

(pracovní dokument)



Petra Březinová

VŠE Praha, 2026

Obsah

1.	<i>Akviziční kampaně v bankovníctví.....</i>	3
1.1	Proces plánování a zadávání akvizičních kampaní.....	3
1.2	Role incentív v akvizičních kampaních.....	6
1.3	Měření úspěšnosti akvizičních kampaní	6
1.3.1	Atribuce kampaní a časový horizont hodnocení.....	7
1.4	Závěry	7
2.	<i>Klientská segmentace v rámci akvizičních kampaní.....</i>	8
2.1	Význam klientské segmentace v retailovém bankovníctví	8
2.2	Základní typy klientské segmentace relevantní pro akviziční kampaně	9
2.3	Závěry	10
3.	<i>Zdroje.....</i>	11

1. Akviziční kampaně v bankovníctví



Účelem akviziční kampaně je **soubor marketingových aktivit zaměřených na získávání nových zákazníků**, v současnosti typicky realizovaný v online prostředí. V dokumentu je pojem akviziční kampaně použit v užším významu, především **v kontextu bankovníctví**, a to jako cílený **soubor komunikačních a prodejních aktivit** obchodní banky, jehož cílem je získat nové klienty sjednáním nového běžného účtu.

V rámci dokumentu je akvizice klienta a s ní související odměna vázána primárně na **vznik nového běžného účtu**. Oproti typickým marketingovým akcím vyplývají specifika akvizičních kampaní v bankovníctví zejména z charakteristik prostředí, které je silně regulované a ovlivněné ekonomickými i konkurenčními faktory.

Banky působí v prostředí, kde musí **důsledně dodržovat požadavky na prevenci** praní špinavých peněz (AML), identifikaci a kontrolu klienta (KYC), například z důvodu identifikace politicky exponovaných osob, dále pravidla ochrany spotřebitele a často i omezení některých typů pobídek. To významně **zužuje prostor pro kreativní marketing**, zprísňuje podobu a obsah komunikačních sdělení a klade vysoký důraz na transparentnost a důvěryhodnost. Volba hlavního účtu u banky je navíc obvykle rozhodnutí s dopadem na několik let, což činí **budování důvěry** klíčovým prvkem akvizičního procesu (Guzovski et al., 2022).

V bankovníctví existuje celá **řada klientských typů**. Banka může cílit například na movité klienty v rámci privátního bankovníctví či na malé a střední podnikatele. Tento dokument se však **soustředí na tzv. retailového klienta**, tedy běžnou fyzickou osobu bez významného objemu spravovaných aktiv (*assets under management, AUM*). V českém prostředí je obtížné dohledat konkrétní částky nákladů na akvizici retailového klienta, dostupné benchmarky z amerických zdrojů však ukazují, že akvizice klienta je typicky spojena s vysokými náklady. Článek z roku 2024 od Bailyna uvádí, že průměrný náklad na získaného klienta v retailovém bankovníctví může dosahovat až \$561, tedy přibližně 11 700 Kč. Tyto odhadované náklady zahrnují nejen samotné marketingové výdaje a vyplacené incentive, ale také náklady na řízení pobočkové či jiné prodejní sítě, proces onboardingu, ověřování klienta a další související provozní procesy (Bailyn, 2024). Cílem proto není pouze dosáhnout vysokého počtu nově nabytých klientů, ale **budovat s nimi dlouhodobý vztah** a podporovat takové chování, které bance generuje výnosy a vytváří prostor pro další produktový cross-sell.

Dalším charakteristickým prvkem bankovního prostředí je **silná konkurence a rychlá dynamika digitalizace a inovací**. O stejného klienta může v daný okamžik soutěžit více institucí. Trh již netvoří pouze tradiční banky, ale i menší specializované finanční společnosti a fintech. To vytváří tlak na čím dál atraktivnější nabídky i na **zjednodušení a digitalizaci onboardingu**. Rozvoj digitálních kanálů zároveň mění způsob, jakým jsou akviziční kampaně spouštěny. To vytváří tlak na stále atraktivnější nabídky i na zjednodušení a digitalizaci akvizičních procesů, včetně onboardingu. Rozvoj digitálních kanálů zároveň **mění způsob, jakým jsou akviziční kampaně spouštěny a řízeny**. Roste význam webu, mobilního bankovníctví, sociálních sítí a online reklamy, zatímco role pobočkové sítě a call center zůstává důležitá, avšak je nutné je integrovat a koordinovat s digitálním prostředím (Puga, 2023). **Akviziční kampaně v bankovníctví** proto nelze chápat pouze jako izolovanou marketingovou akci, ale jako **součást celkové obchodní a komunikační strategie** banky, která kombinuje produktový vývoj, cenovou politiku, distribuční kanály a řízenou komunikaci směrem ke klientovi.

1.1 Proces plánování a zadávání akvizičních kampaní

Proces plánování akviziční kampaně vychází ze strategického ukotvení a jasného stanovení cílů. Management banky určuje, **jaký význam má daná akvizice v rámci celkové obchodní a marketingové strategie** a jaké výsledky se od kampaně očekávají. V kontextu tohoto dokumentu je za hlavní výsledek považováno založení nového běžného účtu a následná motivace klienta k jeho aktivnímu používání, tedy k provádění plateb a dalších transakcí. Akviziční kampaně mohou být koncipovány jako plošné a zaměřené na širokou populaci, nebo mohou být cílené na konkrétní segmenty, například mladé klienty, seniory nebo rodiče zakládající dětské účty. Studie McKinsey & Company z roku 2024 uvádí, že banky stále častěji chápou akvizici nových klientů jako součást řízení hodnoty zákazníka v delším časovém horizontu a jako součást celkové digitální zákaznické zkušenosti (Garg et al., 2024).

Ve strategické fázi se obvykle stanovují zejména:

- obchodní cíle (počty nových klientů, objem nově navedených depozit, platby kartou na klienta v měsíci apod.),
- finanční cíle,
- časové omezení kampaně (sezónní nabídky vs. dlouhotrvající akce),
- výběr cílového segmentu.

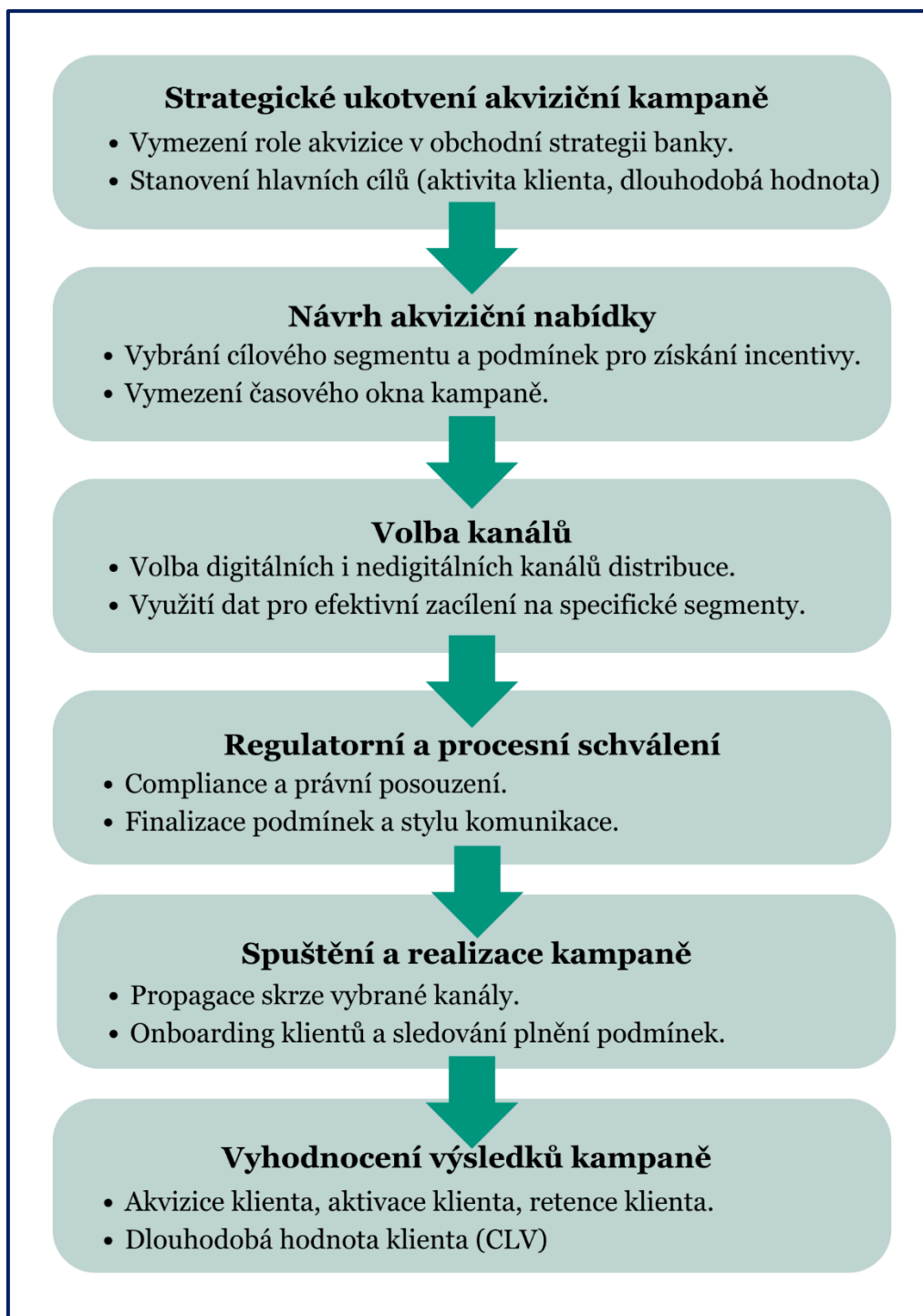
Na strategickou rovinu navazuje **taktická fáze plánování**, v níž se konkretizuje samotná nabídka a provozní nastavení. Banka určí produktovou kombinaci, tedy typ běžného účtu a případné doplňkové produkty, výši a formu incentive, podmínky účasti a minimální požadovanou aktivitu klienta, například počet plateb kartou nebo objem příchozích plateb v určitém období. Zároveň se **rozhoduje o distribučních kanálech**, zda bude kampaň komunikována převážně prostřednictvím digitálních kanálů, jako je web, mobilní bankovníctví, sociální sítě a on-line reklama, nebo zda bude propojena také s činností pobočkové sítě a klientského centra. Podle závěrů již zmíněné studie McKinsey & Company dosahují lepších výsledků ty banky, které jsou schopny zajistit konzistentní a personalizovanou zkušenost napříč všemi kanály a které dokážou cílení a obsah kampaně přizpůsobit konkrétnímu segmentu (Garg et al., 2024).

Data hrají klíčovou roli nejen ve vyhodnocování kampaní, ale i jejich plánování. Pro správné zacílení je nutné využít jak interních dat, tak externích průzkumů. Pro správné zacílení je nutné **kombinovat interní data o klientech a jejich chování s externími průzkumy a sekundárními zdroji**. Způsob komunikace vhodný pro seniory se bude lišit od přístupu ke studentům nebo mladým dospělým. Marketingová literatura zaměřená na bankovní sektor zdůrazňuje úlohu segmentace a prediktivních modelů, které slouží k identifikaci perspektivních skupin klientů a k přizpůsobení nabídky i formy komunikace (Crough, 2024).

Vzhledem k tomu, že banky podléhají rozsáhlé regulaci, je nedílnou součástí plánování akvizičních kampaní **posouzení regulatorních a reputačních rizik**. Do procesu se proto vedle marketingu zapojují také útvary compliance a právní oddělení. Je nezbytné prověřit, zda zvolená incentive a použité komunikační formulace nejsou v rozporu s pravidly ochrany spotřebitele, se sektorovou regulací nebo s interními standardy pro prodej určitých produktů (Crough, 2024).

Po finalizaci právních a regulatorních aspektů a po dokončení kreativní podoby kampaně je nutné definovat **ukazatele pro reporting a měření výkonnosti**. Musí být jasně stanoveno, podle čeho bude posuzována úspěšnost kampaně, například počet nově otevřených účtů, podíl aktivních účtů po určité době, objem transakcí nebo kombinace více ukazatelů. Dále je třeba vymezit rozhodné období a úroveň, na které bude vyhodnocení probíhat, například na úrovni klienta, konkrétní kampaně nebo distribučního kanálu. Doporučení věnované marketingu v bankovníctví upozorňují, že bez předem promyšlené analytické vrstvy bývá pozdější vyhodnocování kampaní roztříštěné a neumožňuje spolehlivé srovnání mezi jednotlivými akcemi či sledování dlouhodobých trendů (Crough, 2024).

Zjednodušený **model procesu nastavení a řízení akviziční kampaně** v retailovém bankovníctví shrnuje obrázek 1.



Obrázek 1-1: Schéma procesu nastavení a řízení akviziční kampaně v retailovém bankovníctví

1.2 Role incentiv v akvizičních kampaních

Incentivy představují v akvizičních kampaních v bankovníctví **jeden z hlavních nástrojů, jak motivovat potenciální klienty ke změně banky nebo k založení prvního běžného účtu**. V praxi jde především o finanční odměny, vratky z plateb kartou (cashback), zvýhodněné úrokové sazby nebo věcné ceny. Specifickou kategorií jsou dvoustranné incentivy v rámci referenčních programů, kdy získává odměnu jak stávající klient, který banku doporučí, tak nově přichází klient, který si na základě doporučení otevře účet (Waldron, 2023).

Z pohledu banky nepředstavuje incentiva pouhý bonus v rámci marketingové akce, ale **cílenou investici, kterou je nutné posuzovat v návaznosti na očekávanou hodnotu klienta v čase**. Vyšší výše odměny obvykle vede k vyšší míře odezvy, současně však roste riziko akvizice klientů, kteří po inkasu odměny účet nevyužívají, případně jej po splnění podmínek zruší. Klíčovou roli proto hraje konstrukce podmínek a časové rozvržení výplaty incentivy. Vázání odměny na požadované chování, například pravidelné transakce kartou, využívání mobilního bankovníctví nebo navedení příjmu, zvyšuje pravděpodobnost, že nově získaný klient bude nadále aktivní a přinese bance očekávanou hodnotu (Waldron, 2023). Z hlediska analytiky je incentiva zároveň důležitým datovým bodem, který často představuje moment změny v chování klienta a umožňuje sledovat, jak se chování po vyplacení odměny vyvíjí.

Specifickou roli hrají **incentivy v rámci referenčních programů**. Ty mohou snižovat náklady na distribuci, protože část akviziční aktivity přebírají stávající klienti, kteří banku doporučují svému okolí. Rozhodování nového klienta tak není založeno pouze na formální marketingové komunikaci, ale také na důvěře v osobní doporučení. Studie z prostředí digitálního bankovníctví ukazují, že dobře nastavené referenční programy patří mezi nákladově efektivní formy akvizice, zejména pokud jsou incentivy navázány na hodnotu získaného klienta nebo na dlouhodobou aktivitu, nikoli pouze na jednorázové založení účtu (Waldron, 2023).

1.3 Měření úspěšnosti akvizičních kampaní

Vyhodnocení úspěšnosti akvizičních kampaní v bankovníctví je podstatně komplexnější než pouhé sledování počtu nově založených účtů nebo základních ziskových ukazatelů. Kampaň může přivést vysoký počet nových klientů, ale pokud tito klienti vykazují nízkou aktivitu, odmítají využívat další bankovní produkty, drží na účtech minimální zůstatky a rychle odcházejí, může být jejich celkový ekonomický přínos nízký nebo negativní. Z tohoto důvodu se v odborné literatuře i praxi stále více prosazují **ukazatele založené na hodnotě klienta v čase**, především **customer lifetime value (CLV)**. Tento koncept propojuje výnosy z produktů s náklady na akvizici a obsluhu daného klienta a umožňuje hodnotit kampaně z hlediska dlouhodobé návratnosti investice (Froment, 2025).

Při hodnocení akvizičních kampaní je vhodné pracovat se souborem **metrik, které pokrývají jak akviziční fázi, tak následné chování klientů**. Na vstupu se sledují standardní marketingové ukazatele, například míra odezvy, míra konverze z oslovení a náklad na akvizici jednoho klienta. Tyto ukazatele umožňují posoudit, jak efektivně kampaň převádí oslovené osoby na nově získané klienty a s jakou jednotkovou nákladovostí. V navazující fázi se pozornost přesouvá k chování klientů, tedy k úrovni aktivity na účtu, frekvenci a objemu plateb a k plnění dalších definovaných podmínek. V delším časovém horizontu vstupují do hodnocení ukazatele retence, pravděpodobnost odchodu a celková hodnota klienta vyjádřená pomocí CLV (Froment, 2025).

Samotné transakční ukazatele však nedokážou plně postihnout kvalitu vztahu mezi klientem a bankou. Odborné texty věnované finančním institucím zdůrazňují, že pro dlouhodobé řízení značky a hodnoty zákaznického portfolia je **nezbytné sledovat také míru zapojení a postoj klientů**. V bankovníctví se proto rozvíjí **koncept engagement quality**, tedy kvality zapojení klienta, který rozšiřuje rámec měření za hranici čistě finančních a provozních ukazatelů. Nejde pouze o to, zda klient reagoval na akviziční nabídku a založil si účet, ale také o to, jakým způsobem a s jakou intenzitou s bankou dlouhodobě interaguje (Froment, 2025).

Interakce mezi klientem a bankou lze rozdělit do několika kategorií, například:

- četnost přihlášení do internetového nebo mobilního bankovníctví,
- využívání dostupných digitálních funkcionalit,
- četnost a objem prováděných transakcí,
- reakce na navazující nabídky a doplňkové produkty,

- sentiment vůči značce, typicky sledovaný prostřednictvím odpovědí v zákaznických průzkumech.

Tyto oblasti je vhodné vyhodnocovat souhrnně jako **komplexní podklad pro posouzení celkového vztahu klienta k bance**. To umožňuje lépe identifikovat příležitosti pro prohloubení vztahu a současně včas zachytit signály možné nespokojenosti nebo odchodu (Froment, 2025).

1.3.1 Atribuce kampaní a časový horizont hodnocení

Další důležitou metodickou oblastí je **atribuční logika**, tedy způsob **přirazení zásluhy za získání nového klienta konkrétnímu kanálu nebo kampani**. V prostředí, kde klient přichází do kontaktu s bankou prostřednictvím webu, mobilní aplikace, sociálních sítí, pobočkové sítě i offline reklamy, je obtížné jednoznačně určit, který kontakt byl pro jeho rozhodnutí klíčový. Jednoduché atribuční modely mají tendenci nadhodnocovat kanály, které jsou nejbližší samotné konverzi, a naopak podhodnocovat podpůrné aktivity, které k rozhodnutí přispěly v dřívější fázi. Pro tvorbu realistického reportingu je proto nutné zvolit atribuční pravidla, tato **pravidla jasně popsat** a být si vědom jejich omezení (Yurcan, 2022). V praktickém prostředí bank jsou klienti běžně označováni v okamžiku vyplacení incentivy podle příslušnosti k segmentu, splnění podmínek marketingové akce a podle toho, zda v době sjednání účtu běžela konkrétní kampaň.

Neméně významná je **volba časového horizontu**, ve kterém je kampaň vyhodnocována. U běžných účtů obvykle trvá několik měsíců než se stabilizuje skutečná úroveň aktivity klienta. Příliš krátké období hodnocení vede k nadhodnocení kampaní, které generují rychlé, ale krátkodobé využití účtu, zatímco dlouhodobě kvalitní akviziční aktivity mohou být v prvních měsících podhodnoceny. Z praktických zkušeností bank vyplývá, že je vhodné **hodnotit kampaně ve více časových horizontech**, například po 3, 6 a 12 měsících od akvizice. Tomu odpovídá i praxe postupného vyplacení incentiv v několika měsících, kdy klient musí po danou dobu soustavně plnit stanovené podmínky, aby na odměnu dosáhl. Tím se podporuje dlouhodobější aktivita a současně se lépe oddělují klienti s krátkodobou motivací od těch, kteří mají potenciál stát se stabilními a hodnotnými zákazníky.

1.4 Závěry



Z kapitoly vyplývají následující **závěry**:

- Akviziční kampaně v retailovém bankovníctví jsou **specifický proces**, který je významně ovlivněn regulačním rámcem a intenzivním konkurenčním prostředím.
- **Cílem** akvizičního procesu není pouze získání nového klienta v podobě jednorázové akvizice, ale především **získání dlouhodobě aktivního člena klientské báze**. Z toho vyplývá potřeba nahlížet na akvizici jako na investici do budoucí hodnoty klienta a nikoli pouze jako na krátkodobou marketingovou aktivitu.
- Je důležité navrhnout **reporting a analytiku** tak, aby systematicky sledovaly nejen objemové ukazatele, ale také **kvalitu a udržitelnost nově akvírovaných vztahů**.
- Klíčové **rozhodovací proměnné v praxi** spočívají v nastavení kampaně, zejména v oblasti segmentace, volby kanálů, definice podmínek a konstrukce incentiv.
- Je to zejména potřeba **definovat jednotné ukazatele výkonnosti** napříč kampaněmi a kanály, sjednotit logiku atributů týkajících se klienta a navrhnout **metriky, které propojí akviziční výkon s následným chováním klientů**. Takto pojatý reporting umožní řídit akviziční kampaně jako integrální součást širší obchodní strategie banky, nikoli jako izolované marketingové akce.

2. Klientská segmentace v rámci akvizičních kampaní



Podstatnou otázkou je, **na koho jsou tyto kampaně cíleny**. Obchodní banka obsluhuje velmi různorodou klientelu od korporátních zákazníků přes vysoce bonitní klienty až po retailové klienty. I samotný retailový segment přitom zahrnuje další podskupiny, jako jsou studenti, rodiny nebo senioři. V takto heterogenním prostředí přestává být realistické spouštět masové kampaně se shodnou nabídkou pro všechny klienty (Garg et al., 2024).

Účelem je vymezení klientské segmentace, která představuje systematický způsob, jak tuto výzvu řešit. Umožňuje **rozdělit klienty do skupin s podobnými charakteristikami**, potřebami nebo chováním a pro tyto skupiny následně nastavovat diferencované nabídky, výši a typ incentive i způsob komunikace.

Odborné studie v oblasti retailového bankovníctví zdůrazňují, že segmentace a na ni navázaná personalizace patří mezi klíčové zdroje růstu. **Správně zacílené kampaně mohou snížit náklady na akvizici**, zvýšit pravděpodobnost konverze a podpořit tvorbu CLV (Schumiacher, 2020). Rozvoj digitálních kanálů a datové analytiky současně posouvá segmentaci od základních demografických kategorií k jemnějším, dynamickým segmentům a až k personalizaci na úrovni jednotlivce, kdy banka přizpůsobuje nabídku konkrétnímu klientovi v reálném čase (Ferreira et al., 2022).

V kontextu tohoto dokumentu plní klientská segmentace dvojí roli. Na jedné straně jde o **nástroj, který umožňuje navrhovat efektivnější akviziční kampaně** a lépe cílit incentive. Na straně druhé představuje **klíčovou analytickou dimenzi reportingu**. Výsledky kampaní je třeba sledovat nejen v agregované podobě za celé portfolio, ale také po jednotlivých segmentech, aby bylo možné identifikovat části portfolio, kde kampaň přináší skutečnou hodnotu, a naopak segmenty, ve kterých generuje spíše nákladné a málo perspektivní akvizice.

2.1 Význam klientské segmentace v retailovém bankovníctví

Retailové bankovníctví pracuje s velmi heterogenní skupinou klientů. Ti se liší nejen výší příjmů a majetku, ale také životní fází, úrovní finanční gramotnosti, ochotou využívat digitální služby a svou dlouhodobou ekonomickou hodnotou pro banku. Marketingová literatura i praktické studie z bankovního prostředí se shodují v tom, že segmentace je prvním krokem k cílené obchodní i marketingové strategii. Banka musí **nejprve rozdělit trh na relativně homogenní skupiny klientů** a teprve následně pro tyto skupiny navrhovat konkrétní produkty, incentive a komunikační přístupy. Z pohledu akvizičních kampaní to znamená, že stejné podmínky kampaně nemusí být vhodné pro všechny segmenty. Mladší, digitálně orientovaní klienti typicky preferují rychlou on-line komunikaci a intuitivní mobilní aplikace, zatímco senioři mohou více spoléhat na osobní kontakt s bankéřem a podporu pobočkové sítě. Klient s vysokým potenciálem CLV může navíc ospravedlnit vyšší náklad na incentive než klient s omezeným výnosovým potenciálem a nízkou aktivitou (Yan et al., 2025).

Segmentace úzce souvisí s hodnotou klienta v čase. Studie zaměřené na CLV v bankovníctví ukazují, že ekonomická hodnota klientů v portfolio není rozložena rovnoměrně. **Relativně malá část klientů může generovat podstatnou část zisku a celkové aktivity** (Ekinci et al., 2014). Pro akviziční kampaně má tato skutečnost dva zásadní důsledky. Prvním je potřeba cílit především na segmenty s potenciálně vysokým nebo rostoucím CLV. Druhým je nutnost vyhodnocovat kampaně nejen na úrovni celého portfolio, ale i v rámci jednotlivých segmentů. Hodnocení pouze v agregované podobě může vést k chybným závěrům. Celkově úspěšná masová kampaň může být tažena jedním atraktivním segmentem, zatímco v jiných segmentech může přinášet pouze omezený efekt (Yan et al., 2025).

Digitalizace a rozvoj datové analytiky vedly k posunu od statických, převážně demografických segmentací **k datově řízeným a dynamickým segmentům**. Ve studiích o retailovém bankovníctví je popisován posun od širokých segmentů typu *mass* a *affluent* ke konceptu *segment of one*, kdy se produkty, incentive i komunikace přizpůsobují konkrétnímu klientovi na základě **kombinace historického chování, prediktivních modelů a kontextových dat** (Ferreira et al., 2022). Tento přístup je nejvíce patrný v digitálních kanálech, kde je možné v reálném čase reagovat na aktuální interakce klienta, například prostřednictvím personalizovaného obsahu v internetovém a mobilním bankovníctví nebo cílených notifikací.

V oblasti akvizičních kampaní tak klientská segmentace nepředstavuje pouze prostředek ke snížení nákladů a přesnějšímu zacílení incentive, ale i **nástroj pro zvýšení relevance komunikace** a pro sofistikovanější řízení portfolia. V rámci tohoto dokumentu tvoří segmentace jeden ze základních pilířů návrhu reportingu a následné prediktivní analytiky.

2.2 Základní typy klientské segmentace relevantní pro akviziční kampaně

V odborné literatuře o segmentaci zákazníků se obvykle rozlišuje **několik hlavních přístupů**. Patří mezi ně **segmentace podle atributů**, zejména demografických a geografických charakteristik, segmentace **podle chování**, **hodnotová segmentace** a **segmentace podle potřeb či psychologických charakteristik**. Tyto čtyři přístupy se objevují napříč různými odvětvími a jsou systematicky popisovány také v novějších syntetických studiích zaměřených na zákaznickou segmentaci (Madlenak et al., 2025). V retailovém bankovníctví se tyto přístupy v praxi často kombinují a přizpůsobují specifikům finančních produktů. Vedle základních demografických údajů je nutné **zohlednit i ziskovost klienta, jeho rizikový profil, míru využívání digitálních kanálů** nebo ochotu přijímat nové produkty (Ferrer, 2023).

Demografická segmentace vychází z proměnných, jako je věk, výše příjmu, vzdělání, rodinný stav nebo místo bydliště. Přehledové práce i empirické studie ji uvádějí jako základní stavební kámen segmentačních modelů, který je dále kombinován s behaviorálními a hodnotovými proměnnými (Lim et al., 2023). V retailovém bankovníctví se proto běžně pracuje se segmenty typu *student*, *mass* či *senior*, případně se segmentace dále zpřesňuje například podle výše příjmu nebo povolání (Ferrer, 2023).

Pro akviziční kampaně představuje **demografie často výchozí filtr**. Příkladem mohou být speciální nabídky pro studentské účty nebo balíčky služeb pro seniory při navedení důchodu. Demografická segmentace je relativně snadno pochopitelná, dobře komunikovatelná směrem k managementu a její implementace je obvykle jednoduchá, protože většina potřebných údajů je k dispozici již při založení účtu. Její hlavní **nevýhodou je skutečnost, že sama o sobě nezachycuje chování klienta ani jeho skutečnou ekonomickou hodnotu**. Proto je v praxi doplňována behaviorálními a hodnotovými segmentačními přístupy, které umožňují lépe identifikovat atraktivní cílové skupiny pro akviziční kampaně.

Geografická segmentace rozlišuje klienty podle regionu, adresního místa nebo podle spádové oblasti nejbližší pobočkové sítě. Empirické studie z bankovního sektoru potvrzují, že geografické charakteristiky mají statisticky významný vliv na ziskovost banky a efektivitu marketingových aktivit (Gaviyau & Godi, 2025). V minulosti hrála geografická poloha zásadní roli, protože přístup ke službám banky byl zásadně omezen fyzickou dostupností poboček a bankomatů. Přestože význam geografických faktorů v éře digitalizace klesá, zůstávají určitou mírou relevantní. Důvodem jsou zejména rozdíly v preferencích jednotlivých skupin klientů, například starší klienti mohou preferovat osobní kontakt a odmítat používání internetového či mobilního bankovníctví, a dále regionální rozdíly v příjmové úrovni a poptávce po specifických produktech (Ferrer, 2023). Pro akviziční kampaně může mít geografická dimenze **význam například při regionálně zaměřených kampaních**, při akcích spojených s otevíráním nových poboček nebo v situacích, kdy banka cíleně oslovuje specifické lokality, například univerzitní města.

Behaviorální segmentace vychází z reálného **chování klientů**. Zohledňuje transakční chování, způsob interakce s jednotlivými kanály obsluhy, reakce na marketingové podněty v internetovém nebo mobilním bankovníctví a citlivost na změny sazeb či podmínek produktů. Novější zdroje věnované zákaznické segmentaci v bankovníctví řadí behaviorální segmentaci mezi klíčové přístupy, protože lépe zachycuje aktuální i budoucí potřeby klientů (Yan et al., 2025). V bankovníctví jsou **typickými příklady behaviorální segmentace tyto vzorce chování**:

- frekvence a typ plateb (internetové platby, platby kartou, platby kartou v cizí měně, trvalé příkazy),
- způsob interakce s kanály obsluhy (pobočková síť, call centrum, internetové či mobilní bankovníctví),
- reakce na předchozí kampaně (vyplacení incentive, zrušení marketingového souhlasu),
- využívání doplňkových produktů (spoření, úvěry, investice, pojištění).

Behaviorální segmentace má **přímé využití v akvizičních kampaních**, protože umožňuje nastavit podmínky pro vyplacení incentive v návaznosti na požadované chování. Jinou strukturu podmínek má smysl zvolit pro mladé, často digitálně aktivní klienty, a jinou pro seniory. Podmínky se nejčastěji vztahují k transakčnímu chování, zejména k počtu plateb kartou a k navedení primárního příjmu na účet.

Hodnotová segmentace (value based segmentation) rozděluje klienty podle jejich současné a očekávané ekonomické hodnoty. Zohledňuje především CLV, ziskovost, rizikový profil klienta a náklady na jeho obsluhu. V bankovní praxi se používají segmenty typu *high value*, *mass* nebo *emerging*, které stručně vystihují potenciál klienta a zároveň je možné je kombinovat s dalšími charakteristikami pro detailnější analýzy. Hodnotová segmentace **umožňuje identifikovat, které segmenty se vyplatí motivovat vyšší incentivou** v rámci akvizice, a naopak pomáhá omezit nadměrné oslovování segmentů s nízkou očekávanou návratností akvizičních nákladů. Ideálním akvizičním kandidátem tak není pouze klient, který zareaguje na kampaň, ale především klient, který přinese dlouhodobou hodnotu v čase (Kahre et al., 2014).

2.3 Závěry



Z kapitoly vyplývají následující **závěry**:

- Výsledky by měly být vždy **analyzovány v rámci konkrétních segmentů** a v časové dynamice jejich chování.
- Kvalitně provedená segmentace představuje **základní předpoklad pro efektivní cílení akvizičních kampaní** a pro jejich smysluplné a srovnatelné vyhodnocování.
- **Klientská segmentace** je v akvizičních kampaních nejen nástrojem pro cílení nabídky a incentiv, ale zároveň **klíčovou analytickou dimenzí**, bez které nelze smysluplně hodnotit kvalitu akvizice ani její dlouhodobý přínos. Z toho vyplývá, že reporting i proces zadávání kampaní musí být navrženy tak, aby výsledky nebyly posuzovány pouze v agregované podobě, ale systematicky sledovány po jednotlivých segmentech a v časovém vývoji.

3. Zdroje

- AKTIVNÍ účet pro plnoleté studenty ZDARMA. (b.r.). Raiffeisenbank a.s. Získáno 21. únor 2026, z <https://www.rb.cz/osobni/ucty/bezne-ucty/student/studentsky-ucet>
- AMRO, A. (2024, září 12). Customer Lifetime Value in Banking. *Medium*. <https://medium.com/abn-amro-developer/customer-lifetime-value-in-banking-da6713367fdd>
- Bailyn, E. (2024, srpen 1). Average Customer Acquisition Cost (CAC) in Banking. *First Page Sage*. <https://firstpagesage.com/seo-blog/average-customer-acquisition-cost-cac-in-banking/>
- Bonus 500 Kč pro děti | Komerční banka. (b.r.). KB. Získáno 21. únor 2026, z <https://www.kb.cz/cs/obcane/bonus-pro-deti-500>
- Budale, D., & Mane, D. (2013). *Predictive Analytics in Retail Banking*. 2(5).
- Caballero, B. (2025, červen 18). Top Banking CRM Solutions: Optimize Customer Relationships. *TechnologyAdvice*. <https://technologyadvice.com/blog/sales/crm-for-banking/>
- Cowan, G., Mercuri, S., & Khraishi, R. (2023). *Modelling customer lifetime-value in the retail banking industry* (arXiv:2304.03038). arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2304.03038>
- Crough, D. (2024, září 17). Marketing Analytics in Banking: How to Be Effective and Compliant. *Analytics Platform - Matomo*. <https://matomo.org/blog/2024/09/marketing-analytics-in-banking-how-to-be-effective-and-compliant/>
- Československá obchodní banka, a.s. (2025). *Pravidla marketingové akce „Účet s odměnou až 2 500 Kč a pojištěním karty na rok zdarma“*.
- Demir, C. (2025, květen 13). Beyond the Breakup: Building a Banking Churn Prediction Powerhouse. *Medium*. <https://medium.com/@candemir13/beyond-the-breakup-building-a-banking-churn-prediction-powerhouse-4f2dcb2eef71>
- Ekinci, Y., Uray, N., & Ülengin, F. (2014). A customer lifetime value model for the banking industry: A guide to marketing actions. *European Journal of Marketing*, 48(3–4), 761–784. <https://doi.org/10.1108/EJM-12-2011-0714>
- Elebe, O., & Imediegwu, C. C. (2021). A Business Intelligence Model for Monitoring Campaign Effectiveness in Digital Banking. *Journal of Frontiers in Multidisciplinary Research*, 2(1), 323–333. <https://doi.org/10.54660/IJFMR.2021.2.1.323-333>
- Ferreira, J., Fiedler, L., Giovine, C., Herring, L., & Kansal, M. (2022, červenec 19). *Getting personal: How banks can win with consumers* | McKinsey. <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/getting-personal-how-banks-can-win-with-consumers>
- Ferrer, M. (2023, listopad 2). Customer Segmentation in Banking: Impact Strategies 2026. *Latinia*. <https://latinia.com/en/resources/customer-segmentation-banking-insights>
- Froment, L. (2025, leden 21). *5 Key Metrics for Measuring Marketing ROI Beyond Clicks*. The Financial Brand. <https://thefinancialbrand.com/news/bank-marketing/measuring-marketing-success-beyond-clicks-5-key-metrics-185934>
- Garg, A., Maxwell, M. N., Riba, M., Flötotto, M., Skau, O., & Hudournik, M. (2024, říjen 10). *The state of retail banking: Profitability and growth in the era of digital and AI* | McKinsey. <https://www.mckinsey.de/industries/financial-services/our-insights/the-state-of-retail-banking-profitability-and-growth-in-the-era-of-digital-and-ai>
- Gaviyau, W., & Godi, J. (2025). Banking Sector Transformation: Disruptions, Challenges and Opportunities. *FinTech*, 4(3), 48. <https://doi.org/10.3390/fintech4030048>
- George, M. (2025, říjen 17). *How Predictive Analytics Reduces Bank Churn—Growth-onomics*. <https://growth-onomics.com/predictive-analytics-reduce-bank-churn/>
- Guzovski, M., Smoljić, M., & Martinčević, I. (2022). Creating Value for Clients using a Holistic Approach in Banking Marketing. *ENTRENOVA - ENTERprise REsearch InNOVation*, 8(1), 80–90. <https://doi.org/10.54820/entrenova-2022-0008>
- Havran, A. (2024). *IT a anatomie firmy (Banka)*. MBI VŠE.

- Hedge. (2025, září 10). *The Role of Data Analytics in Banking Industry*. SKILLFLOOR. https://skillfloor.com/blog/the-role-of-data-analytics-in-banking-industry?utm_source=chatgpt.com
- Kahre, M. S., Tive, M., Babania, A., & Hesani, M. (2014). Analyzing the Applications of Customer Lifetime Value (CLV) based on Benefit Segmentation for the Banking Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 590–594. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.511>
- Lim, T., Pan, T., Ong, C. S., Chen, S., & Chia, J. J. J. (2023). Theory-Guided Analytics Process: Using Theories to Underpin an Analytics Process for New Banking Product Development Using Segmentation-Based Marketing Analytics Leveraging on Marketing Intelligence. *Analytics*, 2(1), 105–131. <https://doi.org/10.3390/analytics2010007>
- Madlenak, R., Drozdziel, P., Zysinska, M., & Madlenakova, L. (2025). A Systems Perspective on Customer Segmentation as a Strategic Tool for Sustainable Development Within Slovakia's Postal Market. *Systems*, 13(8), 701. <https://doi.org/10.3390/systems13080701>
- Pilzer, S. (2021, duben 28). How I Solved This: Display Available Campaigns on an Opportunity with Flow. *Salesforce Admins*. <https://admin.salesforce.com/blog/2021/how-i-solved-this-display-available-campaigns-on-an-opportunity-with-flow>
- Puga, J. (2023, listopad 9). How to improve customer acquisition in banking. *Unblu*. <https://www.unblu.com/en/blog/how-to-improve-customer-acquisition-in-banking/>
- Rajan, V. (2019, červenec 18). How Banks use Product Propensity to Increase Customer Delight and Profitability? *Saksoft*. <https://www.saksoft.com/blog/how-banks-use-product-propensity-to-increase-customer-delight-and-profitability/>
- Salesforce Campaigns Guide*. (b.r.). Trailhead. Získáno 23. února 2026, z https://trailhead.salesforce.com/content/learn/modules/campaign_basics/campaigns_basics_unit_1
- Schumiacher, V. (2020, červen 4). The Benefits of Retail Banking Customer Segmentation. *WealthEngine*. <https://wealthengine.com/articles/retail-banking-customer-segmentation>
- Stein, E., Robinson, K., Wolfer, A., Almeida, G., & Huang, W. (2025, leden 30). *The next frontier of personalized marketing* | McKinsey. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/unlocking-the-next-frontier-of-personalized-marketing?utm_source=chatgpt.com
- The Importance of Data Quality in Financial Services: 5 Reasons!* (2023, září 29). <https://atlan.com/importance-of-data-quality-in-financial-services/>
- Tyutyunnyk, A. (2025, leden 14). Predictive Analytics in Banking: Use Cases and Future Trends. *CodeIT*. <https://codeit.us/blog/predictive-analytics-in-banking>
- Waldron, L. (2023, listopad 10). Successful Referral Programs in Banking. *Moneythor*. <https://www.moneythor.com/technology/digital-banking/referral-programs-in-banking/>
- Yan, X., Li, Y., Nie, F., & Li, R. (2025). Bank Customer Segmentation and Marketing Strategies Based on Improved DBSCAN Algorithm. *Applied Sciences*, 15(6), 3138. <https://doi.org/10.3390/app15063138>
- Yurcan, B. (2022, květen 24). *Solving the Marketing & Sales Attribution Dilemma in Banking*. The Financial Brand. <https://thefinancialbrand.com/news/bank-cross-selling/solving-the-marketing-sales-attribution-dilemma-in-banking-145732>