

## **Многомерная сегментация и стратегии охвата рынка в банковской сфере<sup>1</sup>**

**Новаторов Э. В.**

**Доктор философии Техасского A&M Университета**

**Доцент кафедры менеджмента**

**Национального Исследовательского Университета**

**Высшая Школа Экономики**

**СПб Филиал**

**Руководитель научной учебной группы**

**«Маркетинг и менеджмент качества в сфере услуг»**

**2011**

**Санкт-Петербург**

---

<sup>1</sup> Статья написана в рамках проекта научной учебной группы (НУГ) «Менеджмент и маркетинг качества в сфере услуг», реализуемого в Национальном Исследовательском Университете Высшая Школа Экономики, СПб филиал.

## **Многомерная сегментация и стратегии охвата рынка в банковской сфере**

### **АННОТАЦИЯ**

**В статье рассматривается многомерная сегментация рынка потребителей банковских услуг. Обосновывается вывод, что многомерная сегментация рынка банковских услуг и правильный выбор стратегии охвата рынка может обеспечить банковской организации сферы услуг долгосрочный коммерческий успех.**

**Ключевые слова: Многомерная сегментация; Критерии сегментации; Массовая кастомизация.**

### **SUMMARY**

#### **Multidimensional market segmentation and market penetration strategies in banking sector**

**Paper describes multidimensional market segmentation and market penetration strategies in context of banking services. The major thesis of the article is that banks can greatly benefit from using multidimensional segmentation approach contrasted with simplified two-dimensional approach.**

**Key words: Multidimensional market segmentation. Segmentation criteria. Mass customization.**

## **Э. В. Новаторов. Многомерная сегментация и стратегии охвата рынка в банковской сфере.**

### **Сегментация рынка**

Сегментация рынка это разделение рынка потребителей на четкие группы покупателей, по каким либо критериям с целью изучения их реакции на тот или иной товар или услугу. Основными критериями сегментации обычно служат географические, демографические, психографические и поведенческие критерии. Каждый критерий, в свою очередь, имеет так называемую под разбивку или подкритерии. Например, демографический критерий разбивается на регион, города, районы города. Демографический критерий подразделяется на пол, возраст, доход, раса, национальность, образование, состав семьи.

Под сегментом понимают группу клиентов, обладающих похожими потребностями, желаниями и покупательскими возможностями. Разделение рынка клиентов на различные сегменты и их последующее изучение с помощью инструментария маркетинговых исследований позволяет компаниям сконцентрировать свое внимание на наиболее перспективных, с точки зрения прибыльности, сегментах<sup>2</sup>.

### **Целевой маркетинг**

Обычно сегментацию рынка рассматривают в рамках мероприятий целевого маркетинга (target marketing). Мероприятия целевого маркетинга предполагают, по крайней мере, два последовательных шага.

1. Сам процесс сегментирования рынка: определение критериев сегментирования рынка и составление «портретов» полученных сегментов;
2. Решение о выборе охвата рынка: оценка привлекательности полученных сегментов и выбор для обслуживания одного или нескольких сегментов.

Концентрация на определенном сегменте (ах) рынка потребителей позволяет организации более полно сфокусироваться на своей миссии и более эффективно, чем конкуренты, изучать и удовлетворять потребности клиентов.

### **Сегментация в банковской сфере**

Сегментационный анализ в банковской сфере обладает несколькими особенностями. Прежде всего, на специфику сегментации в банковской сфере влияют

---

<sup>2</sup> Котлер Ф. (2009). *Основы маркетинга*. М. Вильямс.

характеристики банковской услуги как товара. Банковская услуга нематериальна, неотделима от источника оказания услуги, обладает непостоянством качества и не сохраняется. Чтобы получить услугу банка целевой потребитель вынужден присутствовать на «фабрике» услуг, где клиента обслуживает контактный персонал банка. Вне «фабрики услуг» потребитель может воспользоваться телефоном или банкоматом. В процессах производства и потребления банковской услуги, которые происходят одновременно, на «фабрике услуг» присутствуют другие потребители, которые могут не являться целевыми сегментами организации услуг. Также как и основные факторы маркетинга (8P)<sup>3</sup>, другие потребители влияют на удовлетворенность и оценки качества банковской услуги целевым сегментом. Для того чтобы правильно выбрать клиента банка, уметь различать сегменты необходимо использовать многомерную сегментацию.

**Рис. 1. Модель маркетинга банковских услуг<sup>4</sup>**

### **Многомерная сегментация рынка банковских услуг**

Существуют разнообразные подходы к сегментации рынка в зависимости от состояния спроса и характера продукта или услуги. При отсутствии конкуренции, наличия

---

<sup>3</sup> (Process, People, Physical evidence, Product, Place, Promotion, Price, Productivity and Quality)

<sup>4</sup> Позаимствовано и адаптировано из: Eiglier Pierre and Eric Langeard (1975). «Une Approche Nouvelle pour le Marketing des Services», *Revue Francaise de Gestion*, 2 (November) [published in English as «A New Approach to Service Marketing», *Marketing Consumer Services: New Insights*, Eiglier P., E. Langeard C H. Lovelock J. E. G. Bateson and R. F. Young, eds., Cambridge, MA Marketing Science Institute, 1977, pp. 31-58].

монополии, повышенном спросе отсутствует потребность в мероприятиях целевого маркетинга и сегментационного анализа. Однако в банковской сфере конкуренция только увеличивается. Согласно официальной статистике Центрального Банка РФ на 01.10.2010 на территории России располагалось 1030 различных кредитных организаций, которые имеют 3019 филиалов в различных регионах нашей страны. Через год в РФ стало функционировать 1074 кредитных организации и 3280 филиалов, т.е. на 44 организации и 261 филиал больше, чем в октябре 2010 г<sup>5</sup>.

Обычная одномерная простая сегментация по одному критерию, например «доход» или «возраст» с небольшой под разбивкой (например, 30 и 40 лет; или 1000 и 2000 у.е.) производит два сегмента. Более сложный подход предполагает одновременное сегментирование рынка по двум критериям и четырем подкритериям и создает наличие трех сегментов (Рис 2).

**Рис 2. Сегментация рынка банковских услуг по двум критериям**

**Сегментация по критериям  
Возраст:  
30 лет и 40 лет; и Доход: 2000 и  
1000 у.е.**

При более скрупулезном подходе и увеличении количества подкритериев (более тщательная разбивка возраста или дохода клиентов) можно получить большее количество потенциальных клиентов. Кроме этого можно добавить к результатам сегментационного анализа дополнительные критерии и подкритерии сегментации (Табл. 1).

---

<sup>5</sup> Статистика ЦБ // <http://www.cbr.ru/>

Табл. 1. Простая трехмерная сегментация (3 критерия и 9 подкритериев)\*

№	Р Д В	№	Р Д В	№	Р Д В
1	МНПе	10	ВНПе	19	ЦНПе
2	МСПе	11	ВСПе	20	ЦСПе
3	МВПе	12	ВВПе	21	ЦВПе
4	МНСр	13	ВНСр	22	ЦНСр
5	МССр	14	ВССр	23	ЦССр
6	МВСр	15	ВВСр	24	ЦВСр
7	МНПо	16	ВНПо	25	ЦНПо
8	МСПо	17	ВСПо	26	ЦСПо
9	МВПо	18	ВВПо	27	ЦВПо

\*Р-район (Ф-Фрунзенский р-он; В- Выборгский р-он; Ц-Центральный р-он)  
Д-доход (Н-низкий; С-Средний; В-Высокий)  
В-возраст (По-подростки; Ср-средний; Пе-пенсионеры)

Количество сегментов зависит от количества критериев и подкритериев выбранных для анализа. Некоторые переменные можно разбивать достаточно узко и далеко, например уровень дохода или возрастной порог (см. Табл. 2). Однако некоторые критерии имеют фиксированную форму, например, «пол» клиентов «М» и «Ж». Хотя и тут нет предела совершенству. Например, как сообщает газета «Новые известия» в Австралии введен официально пол «Х». Как и в США паспорт в Австралии является второстепенным документом. Он необходим только для заграничных поездок. Люди, решившие сменить пол, часто при авиаперелете испытывают трудности на таможне, так как их внешний вид не соответствует данным документа. Теперь они указывают свой пол как «Х», который на самом деле обозначает «вариант не установлен», и не вызывает подозрений спецслужб и авикомпаний.<sup>6</sup> Этот факт и без того осложняет обслуживание клиентов на борту судна, когда логисты мучительно пытаются деликатно предугадать какие этносы будут на судне и чем их кормить в полете свининой, говядиной, или рыбой? В Таблице 2 представлены результаты четырехмерного сегментирования. Четыре критерия и 14 подкритериев образовали 108 сегментов.

<sup>6</sup> <http://www.newizv.ru>

Табл 2. Четырехмерная сегментация\*

№	Р Д В П	№	Р Д В П	№	Р Д В П	№	Р Д В П	№	Р Д В П	№	Р Д В П
1	ФНПеМ	19	ВНПеМ	37	ЦНПеМ	55	МНПеМ	73	ПНПеМ	91	ОНПеМ
2	ФСПеМ	20	ВСПеМ	38	ЦСПеМ	56	МСПеМ	74	ПСПеМ	92	ОСПеМ
3	ФВПеМ	21	ВВПеМ	39	ЦВПеМ	57	МВПеМ	75	ПВПеМ	93	ОВПеМ
4	ФНСрМ	22	ВНСрМ	40	ЦНСрМ	58	МНСрМ	76	ПНСрМ	94	ОНСрМ
5	ФССрМ	23	ВССрМ	41	ЦССрМ	59	МССрМ	77	ПССрМ	95	ОССрМ
6	ФВСрМ	24	ВВСрМ	42	ЦВСрМ	60	МВСрМ	78	ПВСрМ	96	ОВСрМ
7	ФНПоМ	25	ВНПоМ	43	ЦНПоМ	61	МНПоМ	79	ПНПоМ	97	ОНПоМ
8	ФСПоМ	26	ВСПоМ	44	ЦСПоМ	62	МСПоМ	80	ПСПоМ	98	ОСПоМ
9	ФВПоМ	27	ВВПоМ	45	ЦВПоМ	63	МВПоМ	81	ПВПоМ	99	ОВПоМ
10	ФНПеЖ	28	ВНПеЖ	46	ЦНПеЖ	64	МНПеЖ	82	ПНПеЖ	100	ОНПеЖ
11	ФСПеЖ	29	ВСПеЖ	47	ЦСПеЖ	65	МСПеЖ	83	ПСПеЖ	101	ОСПеЖ
12	ФВПеЖ	30	ВВПеЖ	48	ЦВПеЖ	66	МВПеЖ	84	ПВПеЖ	102	ОВПеЖ
13	ФНСрЖ	31	ВНСрЖ	49	ЦНСрЖ	67	МНСрЖ	85	ПНСрЖ	103	ОНСрЖ
14	ФССрЖ	32	ВССрЖ	50	ЦССрЖ	68	МССрЖ	86	ПССрЖ	104	ОССрЖ
15	ФВСрЖ	33	ВВСрЖ	51	ЦВСрЖ	69	МВСрЖ	87	ПВСрЖ	105	ОВСрЖ
16	ФНПоЖ	34	ВНПоЖ	52	ЦНПоЖ	70	МНПоЖ	88	ПНПоЖ	106	ОНПоЖ
17	ФСПоЖ	35	ВСПоЖ	53	ЦСПоЖ	71	МСПоЖ	89	ПСПоЖ	107	ОСПоЖ
18	ФВПоЖ	36	ВВПоЖ	54	ЦВПоЖ	72	МВПоЖ	90	ПВПоЖ	108	ОВПоЖ

\*Р-район (Ф-Фрунзенский; В- Выборгский; Ц-Центральный; М-Московский; П-Приморский; О-Охтинский)  
Д-доход (Н-Низкий; С-Средний; В-Высокий)  
В-возраст (По-Подростки; Ср-Средний; Пе-Пенсионеры)  
П-пол (М-мужской; Ж-женский)

## **Варианты стратегий охвата рынка**

У банковского маркетолога есть несколько вариантов выбора стратегии охвата рынка на основе сегментационного анализа: недифференцированный маркетинг; концентрированный маркетинг; дифференцированный маркетинг; и массовая кастомизация (mass customization).

### *Недифференцированный маркетинг*

При выборе стратегии недифференцированного маркетинга банк не делает различий между сегментами. Все сегменты обслуживаются без различий в возрасте, дохода, религии, пола и т.д. Как правило, эту стратегию выбирают (или организацию вынуждают выбирать) некоммерческие организации, например такие как: больницы и общественный транспорт. В случае четырехмерной сегментации и недифференцированного маркетинга банк будет обслуживать все 27 сегментов при трехмерной сегментации (Табл. 1) или все 108 сегментов рынка (Табл.2).

### *Концентрированный маркетинг*

Стратегию концентрированного маркетинга часто выбирают фирмы и организации малого бизнеса, нацеленные на обслуживание одной определенной группы сегментов. Комплекс маркетинга услуг «8P» разрабатывается для одного определенного сегмента рынка. При этом другие сегменты рынка, как правило, игнорируются организацией. Примером такой стратегии могут быть услуги женского такси «Pink taxi», салоны красоты для мужчин. Художественным примером может послужить фрагмент фильма «Красотка» где героиню Джулии Робертс выгоняют из бутика, у которого есть свой постоянный сегмент по принципу маркетинга отношений. Сравнивая привлекательность отдельных сегментов, банк может выбрать из 27 или 108 сегментов лишь один сегмент или группу сегментов по какому либо признаку<sup>7</sup>.

### *Дифференцированный маркетинг*

К стратегии дифференцированного маркетинга прибегают фирмы, у которых простаивают производственные мощности или есть финансовая возможность обслужить и получить прибыль за счет привлечения дополнительных сегментов рынка. В этом случае разрабатывается оригинальный комплекс маркетинга для каждой группы потребителей.

<sup>7</sup> Berry Leonard L. (1983). «Relationship Marketing», Emerging Perspectives on Services Marketing. Berry L. L., G. L. Shostack and G. D. Uph, eds., Chicago, American Marketing Association, pp. 25-28.

Например, концерн Жилет выпускает бритвы для женщин и мужчин. Авиакомпании предлагают обслуживание эконом, первого и бизнес класса. Многие рестораны практикуют обслуживание в курящих и некурящих залах. В Санкт-Петербурге ресторан James Cook Pub обслуживает любителей кофе (левый зал) и любителей пива (правый зал). Другой ресторан «Демьянова уха» обслуживает сразу три сегмента в разных залах: основной сегмент (средний чек 1000 руб.), второй сегмент (средний чек 500 руб), и третий сегмент (средний чек 100 руб). Все три сегмента находятся в разных залах одного и того же здания и не мешают друг другу потреблять услугу.

### *Массовая кастомизация*

Массовая кастомизация напоминает ситуацию с картиной отсутствия сегментации и различия между сегментами. Все сегменты получают одинаковое обслуживание со стороны организации услуг. Однако принципиальное различие массовой кастомизации это попытка компании найти индивидуальный подход к каждому клиенту. Иногда эта стратегия обозначается рекламным слоганом «Нам важен каждый клиент!». Компания «Levi's» заявляет о том, что она готова сшить джинсы подходящие каждому клиенту, подобно тому, как шьются индивидуально костюмы в специализированных ателье. Однако на практике эту стратегию очень трудно осуществить, т.к. она требует много временных и ресурсных затрат.

### **Заключение**

В рамках стратегии целевого маркетинга у банков есть несколько подходов к сегментации рынка и выбора стратегии обслуживания сегментов. Во многом выбор способа сегментации рынка и осуществление определенной стратегии охвата рынка зависит от размера организации и состояния конкуренции в отрасли. Однако главным мотиватором выбора должно быть аутентичное желание кредитной организации быть ориентированной на потребности клиента. Построение долгосрочных отношений с избранными сегментами рынка, т.е. 20% постоянных покупателей обеспечивающих 80% прибыли организации, становится залогом долгосрочного успеха организации на рынке. Сегментация рынка способствуют созданию таких долгосрочных отношений.