

# МНОГОМЕРНАЯ СЕГМЕНТАЦИЯ И ВАРИАТИВНЫЕ СПОСОБЫ ОХВАТА РЫНКА В СФЕРЕ УСЛУГ

В данной статье, написанной в рамках проекта научной учебной группы «Менеджмент и маркетинг качества в сфере услуг», который реализуется в НИУ ВШЭ (Санкт-Петербургский филиал), рассматриваются различные способы сегментации рынка потребителей услуг. Утверждается, что многомерная сегментация рынка и правильный выбор стратегии его охвата может обеспечить организации сферы услуг долгосрочный коммерческий успех.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** многомерная сегментация, критерии сегментации, массовая кастомизация

## ВВЕДЕНИЕ

Сегментация — это разделение рынка потребителей на четкие группы по каким-либо критериям с целью разработки товаров и услуг и их позиционирования. Основными критериями сегментации служат географические, демографические, психографические и поведенческие. Каждый из них, в свою очередь, имеет подкритерии. Например, для географического критерия это регионы, города, районы города, для демографического — пол, возраст, доход, раса, национальность, образование, состав семьи [1].

Примером географической сегментации может служить сегментационная стратегия IKEA в России. Компания стабильно выбирает для ведения бизнеса столичные и «нефтяные» города, причем магазины располагаются только в пригородах мегаполисов, таких как Химки в Москве или поселок Дыбенко в Санкт-Петербурге. Банки и сотовые операторы часто используют географическую сегментацию, пытаясь разместить свои офисы во всех районах определенного города с целью удобства обслуживания клиентов. Очевидным



**Новаторов Эдуард Владимирович** — Ph.D. (Техасский университет A&M), доцент кафедры менеджмента Санкт-Петербургского филиала НИУ ВШЭ, руководитель научной студенческой группы «Менеджмент и маркетинг качества в сфере услуг» (г. Санкт-Петербург)

примером демографической сегментации служит деятельность компании Pink Taxi: она обслуживает только женщин среднего возраста со средним и высоким доходом [2].

Под сегментом понимают группу клиентов, обладающих схожими потребностями, желаниями и покупательскими возможностями. Разделение рынка потребителей на такие группы и их последующее изучение с помощью инструментария маркетинговых исследований позволяет компаниям сконцентрировать свое внимание на наиболее перспективных с точки зрения прибыльности сегментах [3].

## ЦЕЛЕВОЙ МАРКЕТИНГ

Обычно сегментацию рынка рассматривают в рамках мероприятий целевого маркетинга (target marketing), которые предполагают определенную последовательность шагов.

1. Собственно процесс сегментирования рынка: определение критериев и составление «портретов» полученных сегментов.

2. Решение об охвате рынка: оценка привлекательности полученных сегментов и выбор одного или нескольких из них.

3. Позиционирование товара / услуги / организации на рынке: выбор критериев и принятие решения о позиционировании относительно конкурентов.

4. Разработка комплекса маркетинга (8P) для каждого целевого сегмента (или для всех, в зависимости от выбора стратегии).

Концентрация на определенных сегментах рынка потребителей позволяет организациям лучше сфокусироваться на своей миссии и более эффективно, чем конкуренты, изучать и удовлетворять потребности клиентов.

## СЕГМЕНТАЦИЯ И СФЕРА УСЛУГ

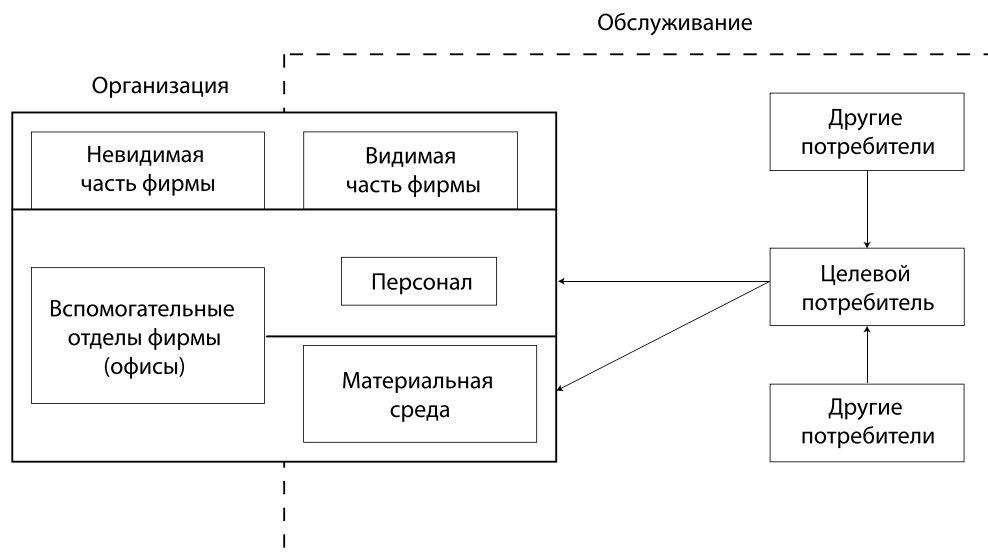
Сегментация в сфере услуг имеет несколько особенностей. Прежде всего на ее специфику

влияют характеристики услуги как товара. Услуга неосвязаема, неотделима от источника, обладает непостоянством качества и несохраняема. Целевой потребитель вынужден присутствовать на «фабрике услуг», при этом там присутствуют и другие потребители, которые не относятся к целевому сегменту, но воздействуют на уровень его удовлетворенности [4] (рис. 1). Для того чтобы правильно выбрать клиента, организации в сфере услуг необходимо использовать многомерную сегментацию.

## УПРОЩЕННАЯ И СЛОЖНАЯ СЕГМЕНТАЦИЯ РЫНКА

Существуют разнообразные подходы к сегментации рынка в зависимости от состояния спроса и характера продукта или услуги, а также стратегии охвата рынка. Они могут быть простыми (например, отсутствие сегментации вообще), традиционными (двух- или трехмерная сегментация) и сложными (например, с точки зрения VALS — Values and Life Styles, человеческие ценности и стили жизни). При отсутствии конкуренции, повышенном спросе и определенном характере товара или услуги у ряда организаций отсутствует потребность в мероприятиях целевого маркетинга. Например, предприятиям общественного городского транспорта (метро, троллейбусы, автобусы, трамваи) сегментация рынка не нужна. Это также относится к некоторым авиакомпаниям-монополистам (если из города А в город В выполняется только один рейс). Государственные медицинские учреждения до недавнего времени оказывали свои услуги по районному принципу. Теперь любой гражданин, обладающий полисом обязательного медицинского страхования, может получить услугу в любом из медицинских учреждений страны. Негосударственным некоммерческим организациям еще проще: за них сегментацию делает грантодатель, выделяя деньги на обслуживание определенного сегмента, например детей-инвалидов в России или абитуриентов Грузии, желающих обучаться за рубежом.

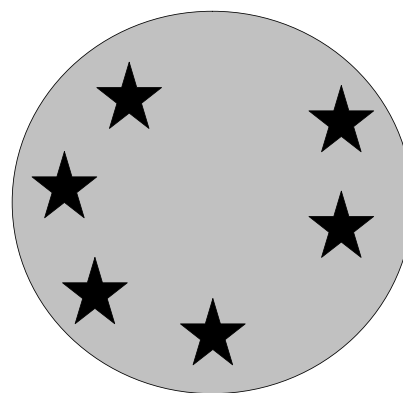
Рис. 1. Модель маркетинга услуг



Графически такое положение дел представлено на рис. 2, где круг — это фокус деятельности организации услуг, а звездочки — шесть потенциальных клиентов, или получателей услуг. Между ними пока не делается никаких различий. Однако если в определенной сфере деятельности или индустрии существует конкуренция, то организация вынуждена проводить сегментацию, выбирать своих потребителей и позиционировать себя в их глазах так, чтобы дифференцироваться от конкурентов. Это может быть сложная психографическая сегментация VALS, когда выделяются сегменты по стилю и образу жизни, или простая одномерная с минимальным количеством критериев и подкритериев.

При простой сегментации по одному показателю с небольшой подразбивкой выделяются два сегмента. На рис. 3 показано, как гипотетическая организация сегментирует шесть условных клиентов на два сегмента по критерию «Уровень дохода» с подразбивкой 1000 и 2000 условных единиц. Результат — два сегмента по три клиента в каждом. С точки зрения количества потребителей

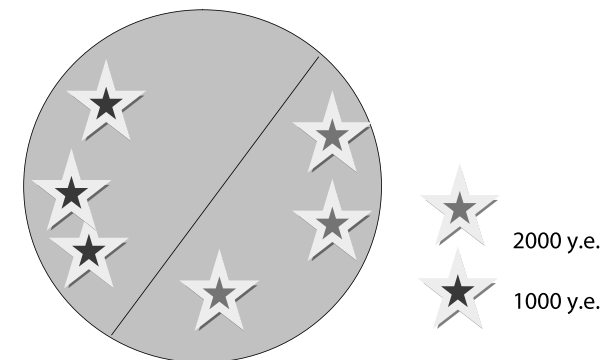
Рис. 2. Отсутствие сегментации на рынке



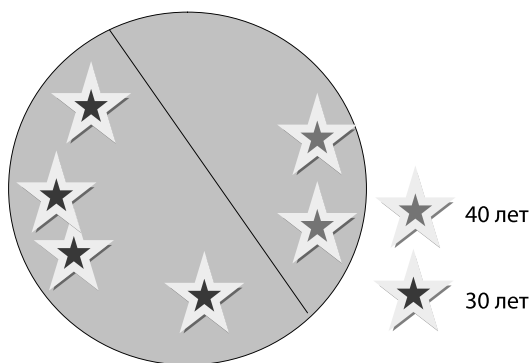
они одинаковы, но предпочтение отдается сегменту с доходом 2000 у.е. как более платежеспособному. Однако при таком подходе неизвестен возраст клиентов.

На рис. 4 показано, как гипотетическая организация сегментирует шесть тех же условных клиентов на два сегмента по критерию «Возраст»

**Рис. 3.** Сегментация по критерию «Уровень дохода»



**Рис. 4.** Сегментация по критерию «Возраст»



с подразбивкой 30 и 40 лет. Получаем два сегмента: четыре клиента в возрасте 30 лет и два — в возрасте 40 лет. Предпочтителен сегмент «30 лет» как более многочисленный, но при таком подходе неизвестен уровень дохода в данном сегменте.

Одномерная упрощенная сегментация иногда неэффективна, т.к. конкуренты легко могут скопировать такой подход и через увеличение рекламного бюджета переманить выбранные сегменты. Более сложный подход предполагает одновременное сегментирование рынка клиентов по двум критериям («Доход» и «Возраст») и четырем

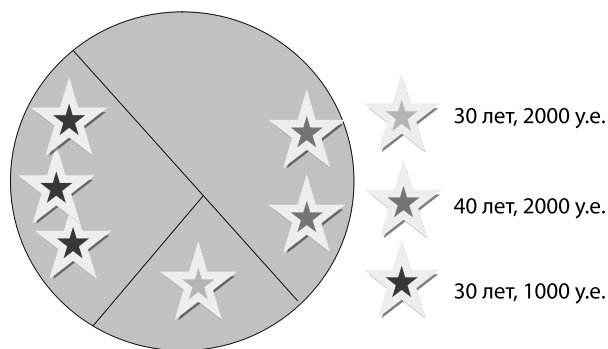
подкритериям (1000 и 2000 у.е., 30 и 40 лет), как показано на рис. 5. В результате такой двухмерной сегментации шесть клиентов могут быть разделены на три потенциальных сегмента:

- 1) 30 лет, 2000 у.е. (один клиент);
- 2) 40 лет, 2000 у.е. (два клиента);
- 3) 30 лет, 1000 у.е. (три клиента).

### ПРОСТОЙ СЕГМЕНТАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ

В приведенном выше примере первый сегмент (30 лет, 2000 у.е.) привлекателен с точки зрения платежеспособности, но он является малочисленным (один клиент). В третий сегмент (30 лет, 1000 у.е.) попали три клиента, но с низким уровнем дохода. Целесообразнее выбрать второй сегмент (40 лет, 2000 у.е.) как относительно многочисленный (два клиента) и платежеспособный. Можно обслуживать и сразу оба сегмента, например разделив пассажирский салон самолета на бизнес- и экономклассы. Компания Gillette успешно использует одномерную сегментацию, выпуская бритвенные лезвия и станки для мужчин и женщин. Сигареты также традиционно делятся на «мужские» и «женские», что говорит об одномерной сегментации по одному критерию с двумя подкритериями.

**Рис. 5.** Сегментация по двум критериям «Возраст» и «Уровень дохода»



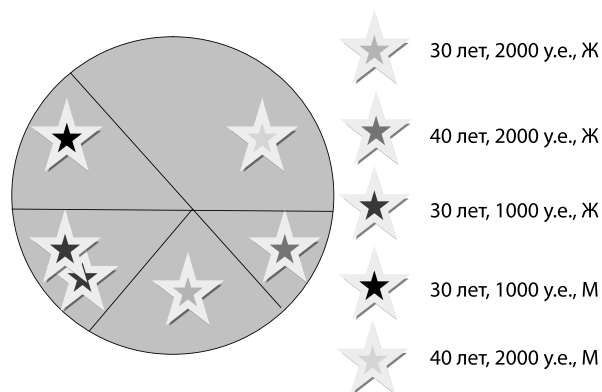
Итак, мы проводим простой сегментационный анализ, но нам не хватает знания о количестве жителей города, соотношении мужчин и женщин и многих других переменных, чтобы составить портрет нашего клиента. Возникает необходимость в более сложной сегментации по мере сбора необходимой информации с помощью вторичных или первичных данных.

## МНОГОМЕРНАЯ СЕГМЕНТАЦИЯ

При более скрупулезном подходе и увеличении количества групп (более тщательная разбивка по возрасту или доходу клиентов) можно получить большее количество потенциальных сегментов. Кроме этого, можно добавить к результатам сегментационного анализа дополнительные критерии и группы сегментации, например, пол с группами «М» и «Ж» (рис. 6).

Если рис. 5 демонстрирует одновременную сегментацию шести клиентов по двум критериям и четырем группам с получением трех сегментов, то рис. 6 — одновременную сегментацию по трем

**Рис. 6.** Сегментация по трем критериям — «Возраст», «Уровень дохода» и «Пол»



критериям с шестью группами. В результате анализа мы получаем пять сегментов.

Количество сегментов зависит от количества критериев и подкритериев. Некоторые переменные можно разбивать достаточно узко, например, уровень дохода (1000 у.е., 2000 у.е., 3000 у.е. и т.д.) или возрастной порог (10 лет, 20 лет, 30 лет, 40 лет и т.д.). Примечательно, что некоторые критерии имеют фиксированную форму, например пол клиентов («М» и «Ж»). Хотя и тут возможны варианты: например, как сообщает газета «Новые Известия», в Австралии официально введен пол «Х». Как и в США, паспорт в Австралии является второстепенным документом. Он необходим только для международных поездок. Люди, решившие сменить пол, часто при авиаперелете испытывают трудности на таможне, поскольку их внешний вид не соответствует данным документа. Теперь они указывают свой пол как «Х», что обозначает «не установлено» и не вызывает подозрений спецслужб и авиакомпаний [4].

Для более удобного отображения полученных сегментов маркетологи часто используют подход 3D с целью более глубокого анализа. На рис. 7 показана трехмерная сегментация рынка с тремя критериями «Возраст», «Пол», «Доход» и шестью подкритериями-разбивками («М» и «Ж», 30 и 40 лет, 1000 у.е. и 2000 у.е.).

В результате такой многомерной сегментации мы получаем восемь сегментов (табл. 1).

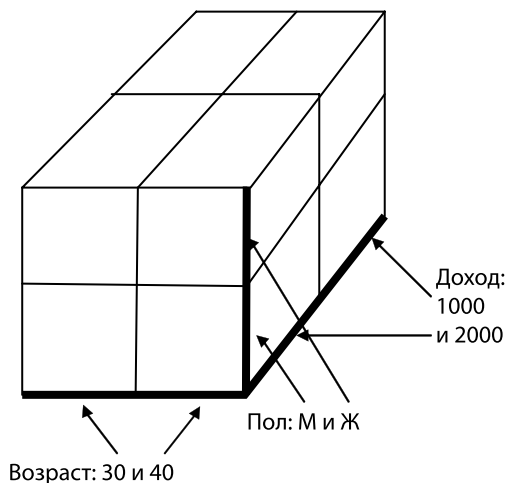
## ВАРИАНТЫ СТРАТЕГИЙ ОХВАТА РЫНКА

У маркетолога в сфере услуг есть несколько вариантов выбора стратегии рынка на основе сегментационного анализа:

- недифференцированный маркетинг;
- концентрированный маркетинг;
- дифференцированный маркетинг;
- массовая кастомизация (mass customization).

Во многом выбор определяется общей стратегией развития фирмы (табл. 2).

**Рис. 7.** Трехмерная сегментация по критериям «Уровень дохода», «Возраст», «Пол»



**Недифференцированный маркетинг**

При выборе стратегии недифференцированного маркетинга компания не делает различий между сегментами. Все сегменты обслуживаются без различий по возрасту, доходу, религии, полу и т.д. Как правило, эту стратегию (порой вынужденно) выбирают некоммерческие организации, такие как больницы и предприятия общественного транспорта.

**Концентрированный маркетинг**

Стратегию концентрированного маркетинга часто выбирают предприятия малого бизнеса,

нацеленные на обслуживание одной определенной группы сегментов. Комплекс маркетинга услуг 8P (Product, Place, Promotion, Price, Process, People, Physical evidence, Productivity and quality) разрабатывается для одного определенного сегмента рынка. При этом другие сегменты, как правило, игнорируются. Примером такой стратегии могут быть услуги уже упомянутого женского такси Pink Taxi, где женщины-водители обслуживают только женщин-клиентов. Другой пример — новые салоны красоты для деловых мужчин, где женщины не приветствуются. Художественным примером целевого маркетинга может послужить и эпизод фильма «Красотка», в котором героиню Джулии Робертс продавцы вежливо выгоняют из бутика. У бутика есть свой постоянный платежеспособный сегмент (целевой потребитель), который, согласно принципу маркетинга отношений, приносит 80% прибыли, а героиня фильма — представитель сегмента «Другие потребители» (см. рис. 1), которые не только являются разовыми, непостоянными клиентами, приносящими лишь 20% прибыли, но и своим присутствием мешают целевому сегменту потреблять услугу [6].

Для решения этого конфликта и увеличения прибыли маркетологи используют стратегию дифференцированного маркетинга.

**Дифференцированный маркетинг**

К стратегии дифференцированного маркетинга прибегают фирмы, которые имеют необходимые для этого производственные мощности или финансовую возможность привлечь и обслужить

**Таблица 1.** Сегменты рынка по критериям «Пол», «Возраст», «Доход»

№	П В Д	№	П В Д
1	М 40 2000	5	Ж 40 2000
2	М 40 1000	6	Ж 40 1000
3	М 30 2000	7	Ж 30 2000
4	М 30 1000	8	Ж 30 1000

Таблица 2. Варианты выбора стратегии развития

	Существующие рынки	Новые рынки
Существующие услуги	Интенсификация	Разработка новых рынков
Новые услуги	Разработка новых услуг	Диверсификация

дополнительные сегменты рынка и получить благодаря этому дополнительную прибыль. В этом случае разрабатывается оригинальный комплекс маркетинга для каждого сегмента. Авиакомпании предлагают обслуживание эконом-, первого и бизнес-класса. Состав железнодорожного поезда обычно делится на плацкарт, купе и спальные вагоны. Многие рестораны практикуют обслуживание в «курящих» и «некурящих» залах. В Санкт-Петербурге двухзальный ресторан James Cook Pub обслуживает любителей кофе (левый зал) и любителей пива (правый зал).

### Массовая кастомизация

Массовая кастомизация напоминает ситуацию с отсутствием сегментации и различия между сегментами. Все сегменты получают одинаковое обслуживание со стороны организации. Однако принципиальное отличие массовой кастомизации — попытка найти индивидуальный подход к каждому клиенту. Иногда эта стратегия обозначается рекламным слоганом «Нам важен каждый клиент!» Так, компания Levi's заявляет о том, что готова сшить джинсы, подходящие каждому покупателю, подобно тому как шьются индивидуально костюмы в специализированных ателье. Однако на практике эту стратегию очень трудно осуществить, т.к. она требует значительных затрат времени и ресурсов.

### МИНИ-КЕЙС: РЕСТОРАН «ДЕМЬЯНОВА УХА»

«Демьянова уха» — один из старейших ресторанов в Санкт-Петербурге, расположенный на Петроградской стороне. Прилегающие районы —

Василеостровский и Центральный. Ресторан специализируется на рыбной кухне. Архитектура старинного здания, где он находится, такова, что кухня размещается в центре на первом этаже и есть три входа в три независимых друг от друга зала.

Первоначально ресторан ориентировался на клиентов среднего возраста с высоким доходом, проживающих в Петроградском районе. Со временем заведение стало пользоваться популярностью у жителей близлежащих районов. Кроме того, производственные возможности и архитектура здания позволяли обслуживать дополнительных клиентов. Руководство решило изменить стратегию охвата рынка, оставив позиционирование прежним: рыбный ресторан для среднего класса.

Была проведена сегментация потребителей по трем критериям (район, возраст и доход) со следующей разбивкой: Петроградский, Василеостровский и Центральный районы; пенсионеры, средний возраст и молодежь; низкий, средний и высокий уровни дохода. В результате сегментации рынка по трем критериям с девятью подкритериями у ресторана оказалось 27 потенциальных сегментов рынка. Было решено отказаться от концентрированного и недифференцированного маркетинга и выбрать дифференцированный маркетинг с ориентацией на клиентов среднего возраста, с различным доходом, из трех близлежащих районов шаговой доступности (сегменты, выделенные курсивом в табл. 3).

В результате ресторан «Демьянова уха» стал обслуживать сразу три сегмента: основной сегмент в главном зале (средний чек 1000 руб.), второй сегмент в дополнительном зале (средний чек 500 руб.) и третий сегмент (средний чек 100 руб.) в рюмочной. Все три сегмента находятся в разных помещениях одного и того же здания и не мешают

Таблица 3. Сегментация рынка ресторана «Демьянова уха»

№	Р* Д** В***	№	Р* Д** В***	№	Р* Д** В***
1	П Н Пе	10	В Н Пе	19	Ц Н Пе
2	П С Пе	11	В С Пе	20	Ц С Пе
3	П В Пе	12	В В Пе	21	Ц В Пе
4	П Н Ср	13	В Н Ср	22	Ц Н Ср
5	П С Ср	14	В С Ср	23	Ц С Ср
6	П В Ср	15	В В Ср	24	Ц В Ср
7	П Н Мо	16	В Н Мо	25	Ц Н Мо
8	П С Мо	17	В С Мо	26	Ц С Мо
9	П В Мо	18	В В Мо	27	Ц В Мо

\* Район: П — Петроградский, В — Василеостровский, Ц — Центральный.

\*\* Доход: Н — низкий, С — средний, В — высокий.

\*\*\* Возраст: Пе — пенсионеры, Ср — средний, Мо — молодежь.

друг другу потреблять услугу, принося прибыль ресторану.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках стратегии целевого маркетинга у организации сферы услуг есть несколько подходов к сегментации рынка и выбору 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 стремление организации быть ориентированной на потребности клиента. Построение долгосрочных отношений с избранными сегментами рынка становится залогом долгосрочного успеха компании, поскольку обеспечивает наличие постоянных покупателей, которые и приносят основную часть прибыли. Сегментация рынка и последующее позиционирование способствуют формированию таких долгосрочных отношений.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Котлер Ф. Основы маркетинга. — М.: Вильямс, 2010.
2. Nowak D. *Pink Taxis in Moscow*. — <http://www.lilith-ezine.com/articles/automotive/Pink-Taxis-in-Moscow.html>.
3. Lovelock C.H., Wirtz J. (2004). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. 5th ed., Prentice Hall Upper Saddle River, NJ.
4. Pierre E., Langeard E. (1975). «Une approche nouvelle pour le marketing des services». *Revue Française de Gestion*, Novembre.
5. Новые Известия — ежедневная общероссийская газета. — <http://www.newizv.ru>.
6. Berry Leonard L. (1983). «Relationship Marketing». In: Berry L.L., Shostack G.L., Upah G.D. (Eds). *Emerging Perspectives on Services Marketing*. Chicago: American Marketing Association, pp. 25–28.