**Отбор целевых рынков как этап маркетинговой деятельности банка**

**Содержание**

1. Изучение спроса

1.1 Изучение текущего уровня спроса

1.2 Прогнозирование спроса

2. Сегментирование рынка

2.1 Сегментирование по группам потребителей

2.1.1 Рынок организаций

2.1.2 Розничный рынок

2.1.3 Кредитно-финансовые институты

2.1.4 Правительственный рынок.

2.2 Сегментирование по характеристикам предлагаемых услуг

2.2.1 Кредитные услуги

2.2.2 Вкладные операции

2.2.3 Инвестиционные операции

2.2.4 Прочие услуги

2.3 Сегментирование рынка по нескольким переменным

3. Отбор целевых сегментов

3.1 Сосредоточение усилий на обслуживании одной группы потребителей

3.2 Удовлетворение какой-то одной потребности всех групп потребителей

3.3 Выборочная специализация на различных сегментах

3.4 Обслуживание всего рынка

3.5 Выбор стратегии охвата рынка

3.6 Выявление наиболее привлекательных сегментов

4. Позиционирование продуктов на рынке

Список использованных источников

**1. Изучение спроса**

Отбор целевых рынков является важным этапом маркетинговой деятельности банка. Он проводится в целях сосредоточения усилий на удовлетворении потребностей только отобранных групп клиентов. Такой отбор позволяет банку не распыляться, обслуживая весь рынок, все категории клиентуры.

Отбор целевых рынков включает (рис.4.1):

– изучение спроса;

– сегментирование рынка;

– отбор целевых сегментов;

– позиционирование продуктов на рынке.



Рис. 4.1. Процесс отбора целевых рынков

В общем смысле спрос – это общественная или личная потребность в каких-либо материальных благах и услугах, в средствах производства и предметах потребления. На формирование спроса оказывает влияние множество факторов политического, экономического, социального, технического и культурного порядка. В сущности, понятие спроса сопряжено с вопросами: "Нужен ли вообще конкретный продукт?" и "Каковы реальные потребности в нем?"

Для банка мало простого понимания потребности в отдельно взятом продукте, необходимо знать еще и платежеспособный спрос, то есть спрос, обеспеченный денежными средствами клиентуры. При этом следует обращать внимание на то, каких клиентов обслуживает или намеревается обслуживать банк, и рассчитывать платежеспособный спрос отдельно для каждого их класса.

Сам процесс изучения спроса сводится к двум моментам:

1) изучение текущего уровня спроса;

2) прогнозирование спроса.

**1.1 Изучение текущего уровня спроса**

Для изучения текущего уровня спроса перед отделом маркетинга встает задача рассмотрения общих направлений формирования нужд потенциальных и обслуживаемых клиентов. Следует выявить те из них, к которым проявляется на данный момент наибольший интерес. Конечно же, разброс потребностей между различными классами клиентуры будет довольно большой, но тут следует обратить внимание на те категории клиентов, которые банк традиционно обслуживал или был бы заинтересован обслуживать. Кроме того, необходимо учесть тот факт, что не все из выявленных нужд банк в состоянии удовлетворить, используя только имеющиеся у него на настоящий момент продукты. Таким образом, процесс замеров уровня спроса должен идти по схеме, изображенной на рис. 4.2.



Рис. 4.2. Изучение текущего уровня спроса

**1.2 Прогнозирование спроса**

Для осуществления точного прогнозирования изменения спроса необходимо изучить имеющиеся тенденции на рассматриваемом рынке, выявить все факторы, влияющие на состояние спроса и определить степень их возможного воздействия.

Анализ имеющихся тенденций в изменении спроса должен базироваться на изучении динамики его колебаний в разрезе отдельных классов клиентов/банковских продуктов. Интересующие банк группы потребителей рассматриваются на предмет выявления тенденций, основных направлений изменения их нужд. Например, такой класс розничных клиентов, как высоко состоятельные граждане проявляют все больший интерес к таким банковским услугам, как консультирование по налогообложению, крупные займы и т. д.

Когда на основе выявленных тенденций колебания спроса исследуемых клиентов определены наиболее и наименее перспективные банковские продукты, следует сопоставить их с имеющимся в наличии у банка рядом услуг. Если обнаруживается, что часть банковских услуг не отвечает перспективным запросам потребителей, то не следует сразу их отбрасывать. Накопленный опыт по оказанию хоть и не перспективных для обслуживаемых классов клиентов услуг тоже ценен и при определенных условиях будет гораздо выгоднее применить его при работе на новых рынках потребителей, где на эти продукты спрос не угасает (если таковые имеются). Если же в списке оказываемых банком услуг нет тех, на которые наблюдается повышение спроса, то с целью удержания обслуживаемой доли рынка следует рассмотреть возможности их развития.

Выявление тенденций изменения спроса не может основываться только на историческом анализе. На него влияют множество факторов, в определении и изучения характера воздействия которых и заключается задача маркетинга. Причем следует отметить, что наряду с факторами, оказывающими динамичное воздействие, могут девствовать и факторы стабилизирующего порядка, которые способствуют слабой изменчивости спроса. На состояние спроса влияют следующие факторы:

а) факторы политического характера (принятие новых законодательных актов и т. д.);

б) экономические факторы (изменение темпов роста производства, изменение платежеспособного спроса и т. д.);

в) демографические факторы;

г) факторы научно-технического прогресса;

д) факторы культурного порядка (общая тенденция к спросу на высококачественные банковские продукты);

е) факторы исторического порядка (традиционные услуги);

ж) изменение цен на банковские продукты;

з) появление аналогов;

и) появление новых видов банковских операций;

к) возрастание конкуренции со стороны других кредитно-финансовых институтов;

л) непредвиденные чрезвычайные ситуации.

Схематично процесс прогнозирования изменения спроса представлен на рис. 4.3.



Рис. 4.3. Прогнозирование изменения спроса на банковские продукты.

Таким образом, изучение спроса сводится к анализу текущего его уровня и прогнозированию нужд клиентов. Все это создаст базу для исследования возможностей и целесообразности функционирования банка на том или ином рынке потребителей и подводит почву под процесс сегментирования рынка.

**2. Сегментирование рынка**

Банк, действуя в сложных условиях рынка, должен внимательно относиться к вопросам, кого и как обслуживать. На практике банки не стремятся к удовлетворению всех нужд всех потенциальных клиентов. Здесь приемлема концепция "обслуживаемого" рынка. Из таких обслуживаемых разными банками рынков и слагается общий рынок банковской индустрии. Следовательно, весь банковский рынок неоднороден и подразделяется на сегменты, в каждом из которых банк решает задачи по продаже своих продуктов.

Обслуживаемый банком рынок, как показано на рисунке 4.4., определяется, как пересечение географии, потребителей и оказываемых банком услуг.



Рис.4.3. Определение обслуживаемого банком рынка.

Четкое определение границ обслуживаемых рывков имеет большое значение, так как именно в этих границах должен действовать банк и туда направлять все свои вырабатываемые стратегии. В расстановке этих границ немаловажную роль играет географический фактор. А поскольку в рамках отдельного географического региона может действовать несколько банков, то упомянутые границы будут в большей степени ориентироваться на группы обслуживаемых клиентов. При этом различном категориям клиентов в рамках обслуживаемого рынка будут предлагаться различные услуги.

Вообще, процесс деления рынка на части, то есть сегментирование, происходят по двум направлениям:

1) сегментирование по группам потребителей;

2) сегментирование по характеристикам предлагаемых услуг.

**2.1 Сегментирование по группам потребителей**

Сегментирование по группам потребителей довольно сложный и трудоемкий процесс. Различают 4 основные группы клиентов:

– Рынок организаций.

– Розничный рынок.

– Кредитно-финансовые институты.

– Правительственный рынок.

**2.1.1 Рынок организаций**

Существует множество критериев сегментации рынка организаций, позволяющих разбить его на большое количество довольно узких сегментов. Поэтому выбор критерия, или, как принято говорить, сегментационной переменной, встает в разряд важнейших задач на этапе отбора целевых рынков. Однако следует иметь в виду, что сегментационные переменные создают основу только лишь первичной сегментации. Для окончательной сегментация требуется еще некоторая доработка, о чем будет сказан ниже.

Для проведения первичной сегментации рынка организаций можно использовать следующие сегментационные переменные:

**а) Оборот.** Это наиболее простое и довольно грубое средство сегментации, характеризующее объем реализованной продукции или выручку от реализации. Показатель оборота целесообразно использовать в совокупности с еще какими-нибудь сегментационными переменными, например с географией. Это позволит заложить основу более качественного сегментирования рынка организаций.

**б) География.** География является очень важной сегментационной переменной, поскольку географический разброс пусть даже выгодных и доступных счетов зачастую делает невозможным их обслуживание. Однако замыкаться только на этом факторе – заранее обрекать себя на неудачу, так как не все географически удобно расположенные организации являются прибыльными для банка. Поэтому эта переменная используется в наборе с другими показателями, причем примечательно, что географический фактор, как правило, присутствует при всех способах сегментации.

**и) Особенности производства.** Учет особенностей производства той или иной организации необходим для адекватного представления о своих существующих или потенциальных клиентах. Это довольно сложная для изучения переменная, поскольку сферы деятельности различных компаний настолько широки, а применяемые стратегии настолько разнообразны, что проведение сколько-нибудь детальных исследований отнимает у банка массу средств и времени. Но, тем не менее, даже приблизительное представление об основных производственных (хозяйственных) особенностях своих клиентов значительно повышает качество проводимого сегментирования.

**г) Число служащих.** О размерах организации можно судить по количеству работающих в ней служащих. Численность, служащих, как сегментационная переменная, применяется довольно часто. Это довольно удобный и простой для анализа показатель, позволяющий вычислить множество производных коэффициентов, таких как прибыль на одного служащего, стоимость основных фондов на одного служащего и другие аналогичные показатели. На основе указанных производных коэффициентов можно получить предоставление о многих сторонах деятельности рассматриваемых организаций. Кроме того, эти показатели могут быть использованы как более детальные сегментационные переменные, разбивающие полученные сегменты на более узкие части.

**с) Объем экспорта.** Объем экспорта выступает как переменная, характеризующая международную деятельность организации. Как правило, осуществление организацией международной деятельности высоко ценится банками с точки зрения предоставляющихся возможностей оказания ей услуг по проведению международных операций, являющихся в высшей степени доходными.

**ж) Оборотные средства.** Очень важной сегментационной переменной является показатель, характеризующий наличие оборотных средств. Величина, удельный вес оборотных средств в общей сумме капитала, их структура позволяет сравнить их со средними показателями по отрасли, оценить напряженность оборотного капитала, что имеет первостепенное значение при анализе целесообразности предоставления кредитных услуг отдельно взятой организации.

**и) Текущие обязательства.** Такая переменная, как текущие обязательства, используется с выделением имеющихся краткосрочных задолженностей и кредиторов. Это позволяет проанализировать уровень задолженности и характер управленческого контроля над кредиторами.

**к) Основные средства.** Показатель состава и размера основных средств часто подразделяется на основные средства в эксплуатации и в запасе, что позволяет определить потребности накопления капитала рассматриваемой организации, а также оценить его напряженность. Основные средства как сегментационная переменная применяется с целью выделения групп организаций, действующих на рынке, которые имеют приблизительно равные финансовые возможности.

**л) Долгосрочная и краткосрочная задолженность.** Показатели долгосрочной и краткосрочной задолженности могут использоваться как непосредственно, так я в составе различных производных показателей. Применение подобных производных показателей, например, отношения задолженности к объему собственного капитала, значительно уточняет процесс сегментации, выделяя предприятия с лучшими и худшими возможностями их погашении. Полученные таким образом сегменты могут оцениваться на предмет возможности оказания банком ряда специфических услуг.

**м) Погашенные суммы процентов.** Среди сегментационных переменных выделяется показатель погашенных сумм ссудных процентов, характеризующий возвратность кредитов. Этот показатель служит важным критерием выявления групп организаций, различающихся между собой разным уровнем заинтересованности банка в их обслуживании.

**н) Прибыльность.** Очень важным критерием проведения сегментации служит показатель прибыльности банка при обслуживании той или иной группы организаций. Это позволяет выявить привлекательность кредитования той или иной сферы экономики, отрасли, группы организаций.

**о) Отношения с конкурентами.** Выявление основных конкурентов, оценка их слабых и сильных сторон в сопоставлении со своим банком, а также анализ избираемых соперниками к обслуживанию сегментов должны помочь правильно сориентироваться на рынке как в плане осуществления его сегментации, так и для развития тех сторон деятельности, где банк будет заведомо обладать конкурентными преимуществами.

Рассмотренные сегментационные переменные должны использоваться комплексно, то есть выбор одного или даже двух критериев для проведения сегментации дает недостаточно четкую картину характерных особенностей организаций. Подход, основанный лишь на некоторых сегментационных переменных, применяемых при первичном отборе обслуживаемых счетов, может дать и отрицательные результаты.

Это объясняется, во-первых, использованием малого числа критериев сегментирования, дающих довольно грубые группировки организаций, и, во-вторых, тем, что первичный отбор клиентов всегда должен сопоставляться с возможностями банка. Если у банка мало специалистов и необходимых навыков в обслуживании организаций, работающих в основном на международном рынке, то борьба за обслуживание данного сегмента и работа в нем обойдется учреждению слишком дорого или же просто превратится в пустую трату средств. Поэтому первоначальное деление рынка должно сопровождаться анализом того, как возможности самого банка соотносятся с требованиями, выдвигаемыми необходимостью обслуживания избранного сегмента.

Использование компьютерных технологий и современного программного обеспечения при просчете сегментационных переменных значительно ускоряет и улучшает сегментирование, позволяет разбить рынок на достаточно узкие сегменты, что дает возможность выделить среди них приоритетные и направлять свои усилия именно в наиболее удобный для банка участок рынка.

**2.1.2 Розничный рынок**

Кроме осуществления сегментации рынка организаций, многие банки нуждаются в подразделении розничного рынка с целью выявления клиентов, сгруппированных по отдельным признакам. Каждой из таких групп должны предлагаться соответствующие специфические услуги. Важнейшим критерием, лежащим в основе сегментации розничных клиентов, является уровень их доходов и выдвигаемые требования к банковским продуктам. Однако для уточнения сегментации целесообразно применить еще ряд переменных, что будет рассмотрено ниже.

**Принципы сегментации розничного рынка.** Множественность сегментационных признаков ставит перед отделом маркетинга задачу проведения различных вариантов сегментаций с использованием различных наборов переменных параметров. Различают 4 принципа сегментации розничного рынка, в рамках которых применяются разнообразные переменные:

**1) Географический принцип.** Использование географического принципа позволяет разбить рынок на группы потребителей, объединенных характерными особенностями, свойственными тому или иному региону. Причем размеры этих регионов в зависимости от направленности сегментации могут колебаться в широких пределах и не совпадать с административно-территориальным делением.

**2) Психографический принцип.** Сегментирование с использованием психографического принципа предполагает изучение потенциальных клиентов с точки зрения психологии, а именно образа жизни, типа личности. Каждому типу свойственно свое определенное отношение к различным банковским услугам, сугубо индивидуальная реакция на рекламу, вновь вводимые услуги и т. д. Поэтому учет данного принципа при сегментации розничного рынка имеет большое значение в плане выявления клиентских групп, различающихся между собой личностными характеристиками.

**3) Поведенческий принцип.** Поведенческий принцип связан и во многом определяется психографическим. В основе его использования в процессе сегментации лежит учет различных аспектов покупательского поведения. В рамках поведенческого принципа выделяют следующие сегментационные переменные:

* повод для совершения покупки (обыденная покупка, особый случай);
* искомые выгоды (качество, сервис, экономия);
* статус пользователя (не пользующийся, бывший пользователь, потенциальный пользователь, пользователь-новичок, регулярный пользователь);
* интенсивность потребления (слабый потребитель, умеренный потребитель, активный потребитель);
* степень приверженности (никакой, средняя, сильная, абсолютная);
* степень готовности покупателя к восприятию товара (неосведомленный, осведомленный, информированный, заинтересованный, желающий, намеревающийся купить);
* отношение к товару (восторженное, положительное. безразличное, отрицательное, враждебное).

Покупая банковские продукты, клиенты по-разному делают это (не в техническом, а в поведенческом плане), что и определяет различную частоту приобретения, приверженность, восприятие каждой группой потребителей определенных услуг.

**4) Демографический принцип.** Сегментация по демографическому принципу более конкретна, так как опирается на более "материальные" переменные, среди которых обычно присутствуют: возраст; пол; размер, состав, возрастная структура семьи; род занятий; образование; уровень доходов; религиозные убеждения; раса; национальность. Учет только какой-либо одной переменной может значительно исказить картину и повлиять на проводимую сегментацию. Например, размер доходов может быть нивелирован фактором размера, состава и возрастной структуры семьи.

**Основные сегменты розничного рынка.** Как видно из вышесказанного, сегментация розничного рынка может проводиться с использованием различных комбинаций сегментационных переменных. Выбор оптимальных их сочетаний – довольно трудоёмкий процесс. Часто банки прибегают к выделению сегментов, составленных на стандартном наборе сегментационных признаков.

Можно выделять следующие сегменты розничного рынка:

**а) Богатые клиенты.** У различных банков подходы к отнесению клиентов к той или иной группе варьируются в довольно широких пределах. В категорию богатых лиц белорусские банки включают клиентов, чье состояние исчисляется суммой несколько десятков тысяч долларов США. При обслуживании таких клиентов перед банками открываются возможности расширения ряда изощренных и высокооплачиваемых услуг. Однако экономическая и политическая нестабильность вынуждает богатых людей держать свои накопления за границей, что отрицательно сказывается на возможностях банков привлекать ресурсы этого сегмента.

**б) Клиенты, имеющие высокий уровень достатка.** Клиенты, имеющий высокий уровень достатка, составляют наиболее прибыльный и сравнительно доступный сегмент розничного рынка. Как правило, эти счета составляют основную массу в общей сумме депозитов банка.

Лица с высоким уровнем достатка являются привлекательными для банков с точки зрения расширения (причем существенного) имеющейся депозитной базы, возможности развития различных ссудных операций, а также комиссионно-посреднических операций, в том числе, сопутствующих кредитным операциям.

Следует иметь в виду, что данный сегмент настолько широк, что многие банки прибегают к его более детальному членению, что несколько улучшает их шансы в конкурентной борьбе.

**в) Специалисты.** Такую группу клиентов, как специалисты, можно отнести и к сегменту лиц с высоким уровнем достатка, однако, как отмечалось выше, детализация имеет свои положительные результаты, поэтому специалисты часто выделяются в определенный сегмент. К специалистам принято относить различные категории работников, имеющих довольно высокие заработки, например, юристов, менеджеров. Как правило, для этого сегмента характерными являются потребности в сравнительно небольших целевых кредитах, в различных услугах. Банки особенно заинтересованы в обслуживании данных клиентов, прежде всего, в связи с достаточной прибыльностью этих счетов, их относительной стабильностью и сравнительно низким уровнем риска при оказании услуг этим лицам.

**г) Предприниматели.** Предприниматели образуют более широкий сегмент по сравнению со специалистами. В силу специфики предпринимательской деятельности счета, составляющие эту группу, характеризуются достаточно высоким уровнем нестабильности, что сказывается на отношении к ним банков. Поэтому к таким клиентам нужен, прежде всего, избирательный подход, основанный на тщательном учете индивидуальных характеристик конкретных счетов и анализе сфер деятельности отдельно взятых предпринимателей. Продукты, предоставляемые клиентам данного сегмента, представлены рисковым кредитованием, услугами по обработке данных, различными видами консультирования. В особую группу можно выделить услуги по страхованию.

Таким образом, это довольно сложный сегмент розничного рынка, работа в котором требует строго индивидуализированного подхода к каждому счету.

**д) Рабочие и служащие.** Рабочие и служащие составляют довольно большой удельный вес в общем числе потребителей банковских продуктов. Эта категория клиентов не отличается особой привлекательностью с точки зрения возможности предоставления ей дополнительных банковских услуг, не связанных с кредитованием. Однако, несмотря на это, банки уделяют им достаточное внимание как поставщикам значительного объема депозитов.

**е) Студенты.** Обслуживание такого сегмента розничного рынка, как студенты, имеет, прежде всего, перспективную направленность, объясняющуюся относительной невыгодностью обслуживания этого сравнительно малодоходного класса клиентов. Однако в силу специфики человеческой психологии, которая не приемлет частые перемены, можно рассчитывать на преданность бывших студентов своему банку, создававшему ранее для них "режим наибольшего благоприятствования". Словом, банк, внимательно подходящий к вопросам обслуживания студенческих счетов, может в перспективе получить в лице выпускников выгодных клиентов.

Сравнительно небольшие студенческие вклады на момент их открытия, а также довольно большой объем очень мелких операций по этим счетам – вот характерные особенности практически каждого клиента данного сегмента.

Многие банки "промышляют" на переманивании счетов выпускников у других учреждений, предлагая при этом целые комплексы очень выгодных услуг, поэтому следует внимательно следить за действиями своих конкурентов.

**ж) Молодежь.** Клиенты, представленные молодым поколением, во многом сходны с предыдущим сегментом. Счета детского и юношеского рынка сравнительно легко завоевать, но гораздо сложнее выработать у них преданность и удержать их впоследствии. Тут у банков имеется довольно обширный инструментарий, включающий массу стимулирующих мероприятий, начиная с установления более высоких процентов по вкладам и заканчивая предоставлением своим юным клиентам различных подарков.

**з) Пожилые граждане.** Пожилые граждане привлекательны, прежде всего, с точки зрения высокого уровня стабильности счетов, стремления помещения средств на срочные и накопительные вклады. Многие банки разрабатывают многочисленные методы привлечения данных клиентов, учитывая специфику этой категории лиц. И тут, прежде всего, важны не столько материальные стимулы, сколько возможности создания банками клиентам данного сегмента условий для удовлетворения потребностей в общении, занятий общественной деятельностью и т. п.

Все перечисленные сегменты не являются неделимыми и могут довольно глубоко детализироваться. Кроме того, процесс первоначальной сегментации полезно дополнить изучением демографических и психологических факторов, определяющих особенности тех или иных групп потребителей.

Последовательность действий при этом сводится к рассмотрению клиентов на основании имеющихся данных о средних остатках, об объеме операций по каждому счету и индивидуальных особенностях каждой груши потребителей, а также к оценке прибыльности имеющихся счетов с целью определения целесообразности их обслуживания.

Наиболее выгодными считаются клиенты с большими вкладами и сравнительно небольшими объемами операций. К ним относятся в основном счета со значительными заемными обязательствами. Как невыгодные, часто определяются счета с низкими уровнями остатков и большими объемами операций. Среди них выделяются студенческие счета, которые в силу указанных перспектив развития, цепко удерживаются банками. Перед тем, как отбросить невыгодные счета, целесообразно была бы проанализировать возможности исправления дел посредством оказания таким клиентам ряда дополнительных услуг.

Кроме указанных счетов, часто встречаются такие, у которых маленькие остатки, большие объемы операций и потенциал развития ограничен. Невыгодность для банков таких клиентов налицо, но их поддержание, создание им возможностей для нормального развития может в значительной степени повысить имидж банка, кроме того, при известных условиях они могут превратиться в верных и надежных клиентов. Однако не следует чрезмерно увлекаться такого рода деятельностью. Считается, что нормальным является количество подобных счетов, не превышающее 30% общего числа счетов розничного рынка.

В таблице 4.1. приведен пример сегментации розничного рынка, а также основные характеристики отдельных групп клиентов. Как видно, наименования сегментов не совпадают с приведенными выше; они в схеме более детализированы и представляют собой отражение направленности деятельности конкретного банка. Сегментация, приведенная с учетом данных факторов, позволяет четко определить стратегию деятельности банка.

##### Таблица 4.1. Определение рыночных сегментов банка

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 группа  Представители высших слоев общества | 2 группа  Лица, только что вышедшие на пенсию | 3 группа  Лица пожилого возраста с низкими доходами | |
| Наиболее важные факторы | | | |
| Честность  Личное уважение  Компетентность | Удобство времени  Философия банка  Уровень цен | Удобство размещения  Удобство времени  Философия банка | |
| Наименее важные факторы | | | |
| Удобство размещения  Удобство времени | Удобство размещения | Компетентность Честность | |
| Демографические характеристики | | | |
| Возраст 45-54 года  Высшее образование  Высокие доходы  Руководители, специалисты, преподаватели | Возраст 55 и выше  Средние доходы  Пенсионеры | Возраст 45-54 года  Низкие доходы  Плохое образование  Уборщики, клерки | |
| Отношение к финансовым услугам | | | |
| Оптимистическое  Не склонны к сбережению  Не чувствительны к ценам  Активно пользуются кредитными карточками  Нейтральное отношение к банкам | Пессимистическое  Склонны к сбережениям  Мало пользуются кредитными карточками  Благосклонное отношение к банкам | | Пессимистическое  Склонны к сбережениям  Неблагосклонное отношение к кредитным карточкам  Предпочтение наличным  Нейтральное отношение к банкам |
| Отношения с банками | | | |
| Число открытых счетов на уровне выше среднего  Выше среднего уровня по числу получаемых ссуд  Удовлетворены часами работы банка | Частота обращения в кредитные союзы выше среднего  Удовлетворены часами работы банка | | Частота обращения в банки выше среднего  Ниже среднего уровня по числу ссуд, кредитных карточек  Удовлетворены часами работы банка |
| Используемые средства информации | | | |
| Ниже среднего уровня пользуются радио, ТВ | Выше среднего уровня пользуются радио, ТВ | | Широко пользуются радио, ТВ |

##### Таблица 4.1. Определение рыночных сегментов банка

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 4 группа  Молодежь (синие воротнички) | 2 группа  Лица, чувствительные к ценам | 3 группа  Лица, склонные к сбережению и избегающие долгов | |
| Наиболее важные факторы | | | |
| Удобство размещения  Удобство времени | Удобство времени  Удобство размещения  Уровень цен | Удобство размещения  Честность  Философия банка | |
| Наименее важные факторы | | | |
| Философия банка  Личное уважение | Личное уважение  Компетентность Философия банка | Удобство времени  Уровень цен | |
| Демографические характеристики | | | |
| Возраст до 35 лет  Низкие доходы  Синие воротнички  Арендаторы | Возраст до 44 лет  Доходы ниже среднего уровня  Большие семьи | Средний уровень доходов | |
| Отношение к финансовым услугам | | | |
| Оптимистическое  Нет особой нужды в сбережениях  Средний уровень пользования кредитными  Неблагосклонное отношение к банкам | Уровень пользования карточками выше среднего  Отрицательное отношение к долгам  Неблагосклонное отношение к банкам | | Предпочтение наличные  Осознание ответственности по долгам  Склонны к сбережениям  Нейтральное отношение к банкам |
| Отношения с банками | | | |
| Часто обращаются в банки  Выше среднего уровня по числу кредитных карточек  Выше среднего уровня по числу получаемых ссуд  Не удовлетворены часами работы банка | Часто обращаются в финансовые институты  Частота пользования чеками, ссудами и вкладными операциями выше среднего  Редко пользуются кредитными карточками  Крайне не удовлетворены часами работы банка | | Часто обращаются в финансовые институты  Выше среднего уровня по числу сберсчетов и кредитных карточек  Ниже среднего уровня по числу ссуд  Удовлетворены часами работы банка |
| Используемые средства информации | | | |
| Ниже среднего уровня пользуются СМИ | Широко пользуются радио | | Выше среднего уровня пользуются радио и газетами; реже ТВ |

Для наглядного представления потребностей выделенных сегментов как рынка организаций, так и розничного рынка очень удобно пользоваться приемом составления матриц "клиенты/услуги". Более подробно эти вопросы будут рассмотрены при сегментировании по характеристикам предлагаемых услуг. Примеры подобных матриц приведены в таблицах 4.2. и 4.3.

##### Таблица 4.2. Матрица банковского рынка. Корпоративные клиенты/потребности в услугах.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Предоставляемые услуги | Рынки банка | | | | | | | | | | | | | | |
| А | Б | В | Г | Д | Е | Ж | З | И | К | Л | М | Н | О | П |
| Депозитные услуги |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Овердрафт |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Внешнеторговое финансирование |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Кредитные операции |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Инвестиционные операции |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Факторинг |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Трастовые операции |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Инкассовые операции |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Инкассация денежной наличности |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Консалтинговые операции |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Лизинговые операции |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Аккредитивы |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Операции с векселями |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Выдача чековых книжек |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Конвертационные операции |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Выдача гарантий |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Услуги, связанные с кредитными карточками |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Управление денежными средствами организаций |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Хранение ценностей |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Условные обозначения:

|  |  |
| --- | --- |
| А – Машиностроительные предприятия  Б – Предприятия торговли  В – Строительные организации  Г – Предприятия легкой и перерабатывающей промышленности  Д – Сельскохозяйственные предприятия  Е – Бюджетные организации  Ж – Транспортные компании  З – Небанковские кредитно-финансовые организации | И – Банки корреспонденты  К – Правительство  Л – Государственные и муниципальные органы управления  Компании среднего рынка  М – Регион 1  Н – Регион 2  Рынки малого бизнеса  О – Регион 1  П – Регион 2 |

##### Таблица 4.3. Матрица банковского рынка. Розничные клиенты/потребности в услугах

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Предоставляемые услуги | Рынки банка | | | | | | | | | | |
| А | Б | В | Г | Д | Е | Ж | З | И | К | Л |
| Сберегательные операции |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Овердрафт |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Потребительский кредит |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Дорожные чеки |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Выдача чековых книжек |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Трастовые операции |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Консалтинговые операции |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Кредитные карточки |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Открытие и ведение текущих счетов |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Переводы |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Хранение ценностей |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Дилинговые операции |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Условные обозначения:

|  |  |
| --- | --- |
| А – Очень богатые клиенты  Б – Клиенты с высоким уровнем достатка  В – Специалисты  Г – Предприниматели  Д – Рабочие и служащие  Е – Студенты | Ж – Молодые семьи  З – Семьи «полные гнезда»И – Семьи с низким доходом  К – Пенсионеры  Л – Лица, склонные к сбережениям |

Таким образом, сегментация как рынка организаций, так и розничного рынка имеет исключительное значение в процессе отбора целевых рынков и направлена на подразделение всех потребителей на определенные группы, классы со сходными характеристиками и нуждами. Банк в соответствии со стоящими перед ним задачами должен определиться среди выявленных сегментов и при необходимости провести дальнейшее дробление счетов клиентов. Причем значение подобных действий все возрастает в условиях жесткой конкуренции.

**2.1.3 Кредитно-финансовые институты**

В силу специфики кредитно-финансовых институтов их удобнее при сегментации рассматривать отдельно от корпоративного рынка. Особое внимание при этом следует уделять банкам-корреспондентам.

Суть банковских корреспондентских отношений проявляется в том, что банки в процессе своей деятельности поочередно меняются ролями, выступая в качестве клиентов друг друга. Банки-корреспонденты играют исключительно важную роль, когда банк по каким-либо причинам не может быть представлен непосредственно в других странах. Ориентация банков на международные рынки обусловливает необходимость налаживания потока информации и контактов с зарубежными организациями. С этой целью банки открывают за рубежом свои представительства и филиалы. При этом представительства не имеют статуса филиалов и не полномочны совершать сделки, поэтому они нуждаются в налаживании партнерских отношений с банками той страны, где они находятся. Филиалы и отделения также поддерживают тесную связь с банками корреспондентами.

И итак, под корреспондентскими отношениями понимают форму сотрудничества между банками, при которой они выполняют поручения друг друга на взаимовыгодной основе.

Рассмотрение корреспондентских отношений между банками одной страны не представляет особого интереса, поэтому допустим, что у вашего банка назрела необходимость установления корреспондентских отношений с какими-либо зарубежными банками. Эта необходимость, как правило, обусловлена крупными объемами экспортно-импортных операций, осуществляемых клиентами банка. Выбор подходящего партнера (банка-корреспондента) представляет собой не что иное, как процесс сегментации.

Прежде всего, следует реально оценить, являются ли клиенты, в силу географической ориентации своей деятельности, по-настоящему привлекательными для вашего банка, чтобы заниматься развитием корреспондентских связей, ведь это обходится отнюдь не дешево. Далее необходимо определить географию предстоящих действий и требуемые виды банковских операций. Следующим этапом сегментации кредитных институтов должно стать выявление тех из них, которые удовлетворяют условиям создания достаточно пространственного охвата и предоставления необходимого набора банковских продуктов. Из этих потенциальных партнеров следует выбрать таких, которые наилучшим образом смогут представлять ваш банк в данной стране. Необходимо стремиться к тому, чтобы число ваших банков-корреспондентов в одной стране было минимальным; желательно, чтобы это был один банк, располагающий широко разветвленной сетью по всей стране.

Таким образом, в процессе сегментации очень важно не только получить представление о банковской системе конкретной страны, но и разобраться со всеми существующими там видами банковских формирований. Следует особо отметить, что в условиях рыночного хозяйства любой банк, независимо от формы собственности и принципов организации, работает на конечный результат – на прибыль. Поэтому при выборе иностранного партнера не надо питать иллюзий о том, что он будет выставлять невыгодные для себя встречные требования.

В условиях сильной конкуренции в банковской индустрии коммерческие банки редко отличаются друг от друга своей специализацией. Вообще вопросы специализации и универсализации деятельности банков должны рассматриваться с позиций получаемого эффекта. Довольно сложно судить о работе учреждения в целом лишь на базе изучения основной направленности его деятельности. Специализированные банки имеют, конечно же, ряд преимуществ, обусловленных более глубоким подключением к определенной сфере хозяйства. Так, среди специализированных банков выделяются банки, занимающиеся обслуживанием розничной клиентуры, ипотечные банки, кредитующие жилищное строительство и т. д. Однако в последнее время со всей очевидностью проявилось превосходство универсальных банков, которые являются наиболее приемлемыми партнерами при установлении корреспондентских отношений.

Итак, после того как получено представление о банковской индустрии конкретной страны, необходимо оценить показатели деятельности различных банков и выбрать наиболее надежные учреждения.

Таким образом, взаимодействие с банками-корреспондентами и другими финансовыми институтами составляет важную сторону деятельности банка, позволяющую ему не только обслуживать свою клиентуру в огромном географическом масштабе, предоставлять ей услуги международного уровня, но и успешно взаимодействовать с партнерами, повышать профессиональный уровень своего персонала. Следовательно, банк должен в отношении данных субъектов межбанковского рынка проводить сегментацию с целью дифференциации имеющихся институтов и выявления тех из них, с которыми банку наиболее выгодно сотрудничать.

В силу того, что установление корреспондентских отношений очень трудоемкий процесс, необходимо со всей тщательностью подходить к вопросам сегментации и выбора лучших партнеров. Следует помнить, что не всякий банк будет заинтересован в налаживании с вами партнерских отношений, поэтому свою инициативу по открытию корреспондентских связей надо предварить анализом возможных мотивов другой стороны к сотрудничеству с вашим банком. Если таковых не обнаруживается, то необходимо либо создать их, предложив наиболее выгодные для партнера условия, либо "переключиться" на другое учреждение.

**2.1.4 Правительственный рынок**

Рассмотрим правительственный рынок Республики Беларусь, где он представлен правительством республики и местными органами власти. Ввиду такого небогатого представительства процесс сегментации выглядит довольно условно и всецело зависит от специфики банковского обслуживания тех или иных институтов власти.

Банки, имея дело с представителями правительственного рынка, принимают следующие виды вкладов:

**а) Депозиты до востребования**, представляют собой вклады Муниципалитетов и других органов власти, по которым коммерческие банки открывают текущие счета, предназначенные для проведения безналичных расчетов, выплаты заработной платы служащим, управления наличностью, купли-продажи на вторичном рынке ценных бумаг и т. д. Проведение указанных операций требует от банка определенных затрат, которые погашаются разными способами, например, взиманием платы за каждую услугу. В силу того, что представители правительственного рынка часто испытывают финансовые затруднения, банки заинтересованы каким-либо образом гарантировать себя от всякого рода неожиданностей, например, путем страхования части средств на вкладе.

**б) Срочные депозиты.** Срок погашения этих депозитов наступает через какой-либо период времени, оговоренный заранее. Органы государственного и муниципального управления могут прибегать к приобретению депозитных сертификатов. Существует много обращающихся депозитных сертификатов, которые можно без особого труда продать на вторичном рынке ценных бумаг до наступления срока платежа. Срок, обычно составляющий 6 месяцев, и ставки процентов устанавливаются по предварительному соглашению.

Банки не могут рассматривать депозитные сертификаты как основные депозиты; они являются управляемыми пассивами, поскольку представляют собой довольно колеблющийся источник средств. Ставки процентов по депозитным сертификатам колеблются в зависимости от спроса на кредитные услуги. При увеличении спроса увеличиваются не только проценты, взимаемые по ссудам, но и выплачиваемые по депозитным сертификатам, так как необходимо привлекать дополи и тельные средства для выдачи кредитов. При падении спроса на ссуды наблюдается обратная картина.

Таким образом, довольно узкий круг клиентов, а также сравнительно малый объем операций, осуществляемых банками при их обслуживании, сказываются на отношении отделов маркетинга к процессу сегментации правительственного рынка. В нашей стране обслуживание банками местных Советов, Министерства финансов и других институтов ограничено узким рядом оказываемых услуг, что отодвигает сегментирование данных клиентов на дальний план по сравнению с сегментацией потребителей банковских продуктов других рынков. Однако по мере развития у нас правительственного рынка, усиления межбанковской конкуренции указанный процесс будет, по всей видимости, развиваться.

**2.2 Сегментирование по характеристикам предлагаемых услуг**

Сегментирование по характеристикам предлагаемых услуг очень полезно при отборе целевых рынков и позволяет определить наиболее привлекательные для клиента стороны того или иного банковского продукта, а также сравнить их с услугами конкурентов. Собственно, процесс сегментации, основанный на учете реакции потребителя на отдельные характеристики продукта, сводится к выявлению групп клиентов, для которых предназначена конкретная услуга, и определению ее характерных черт, способствующих или препятствующих завоеванию прочных конкурентных позиций.

При сегментации рынка по продуктовому признаку различают 4 группы банковских услуг:

* **Кредитные услуги.**
* **Вкладные операции.**
* **Инвестиционные операции**
* **Прочие услуги.**

Таким образом, критерием сегментирования рынка выступает пользование теми или иными видами банковских продуктов. Сейчас мы остановимся на общей характеристике предоставляемых банком услуг, которая должна приниматься во внимание при осуществлении сегментирования. Более детальный анализ банковских продуктов будет дан в пункте 6.1. "Продуктовая стратегия".

**2.2.1 Кредитные услуги**

Оказание кредитных услуг является важнейшей функцией банков. Фактически банки, выступая как финансовые посредники, передают средства, полученные у вкладчиков, в распоряжение заемщиков. Налицо заинтересованность всех сторон. Вкладчики получают проценты по депозитам; заемщики получают возможность довольно длительный срок пользоваться крупными денежными суммами. Банк также имеет свой интерес в виде маржи.

Вообще, ссуды можно классифицировать по различным признакам, наиболее общими из которых являются:

а) условия возврата и сроки предоставления (краткосрочные, долгосрочные, бессрочные);

б) характер обеспечения (обеспеченные и необеспеченные);

в) методы предоставления (в индивидуальном порядке на основании заявления заемщика и в пределах заранее установленного банком для заемщика лимита кредитования);

г) целевое назначение.

**(а) Условия возврата и сроки предоставления ссуд.**

**Краткосрочные ссуды.**

Сегодня на их долю приходится большинство всех банковских ссуд, Предоставление краткосрочных ссуд сопряжено с определённым риском, связанным с низкой кредитоспособностью или изменением рыночных процентных ставок. Поэтому перед банками встают вопросы, связанные с обеспечением ссуд.

Основными клиентами коммерческих банков, получающими краткосрочные ссуды, являются предприятия розничной торговли, пищевой промышленности, а также фирмы отраслей обрабатывающей промышленности с сезонным циклом производства. Торговые фирмы пользуются кредитом для создания товарных запасов и покрытия дебиторской задолженности. Предприятия пищевой промышленности нуждаются в краткосрочных ссудах во время поступления собранного урожая. Обрабатывающая промышленность кредитуется, когда производство или сбыт товаров подвергается воздействию сезонных факторов. Например, предприятия деревообрабатывающей промышленности вынуждены создавать большие запасы древесины для обеспечения соответствующих предприятий сырьем на то время, когда заготовка леса невозможна.

**Долгосрочные ссуды.**

Коммерческие банки предоставляют долгосрочные ссуды со сроком погашения свыше одного года.

Средства, полученные в виде долгосрочной ссуды, используются на различные цели. Деньги могут направляться на приобретение зданий и оборудования, необходимого заемщику для поддержания конкурентоспособности и удовлетворения спроса на его продукцию. Кроме того, в целях увеличения сбыта часто возникает потребность в использовании долгосрочных ссуд на нужды расширения оборотного капитала. Часто возникает потребность обращения в банк за срочной ссудой для финансирования вторжения в новую сферу производства, поскольку выпуск новых видов продукции, налаживание связей с новыми поставщиками сбытовиками требует довольно много дополнительных средств.

Часто возникают ситуации, когда заемщику нужна крупная сумма денег не единовременно, а частями в течении довольно длительного периода времени. Это может быть в случаях немассовых, но дорогостоящих поставок, при существенном расширении предприятия и тому подобных. Тогда фирма заключает с банком договор о долгосрочной ссуде и одновременно открывает кредитная линию – юридически оформленное обязательство банка перед заемщиком предоставлять ссуды в будущем в размерах и на цели, оговоренные заранее, без проведения каких бы то ни было дополнительных специальных переговоров.

Банк обязуется при возникновении необходимости у фирмы периодически предоставлять ей средства в течении оговоренного периода времени в пределах заранее установленного лимита. По истечении этого периода вся накопленная задолженность включается в срочную ссуду.

Процент по долгосрочным ссудам зависит от уровня процентных ставок на рынке, величины и сроков погашения кредита, кредитоспособности заемщика. Один и тот же заемщик вынужден платить по долгосрочной ссуде больший процент, чем по краткосрочной в связи с тем, что долгосрочная является менее ликвидной и более рискованной. Процент по более крупным ссудам, как правило, ниже, так как издержки, связанные с выдачей ссуды и ее погашением, не находятся в прямой зависимости от ее величины, и получателями таких ссуд являются обычно крупные и более надежные фирмы.

**Бессрочные ссуды.**

Бессрочными ссудами принято считать кредиты, выдаваемые без установления определенного срока погашения. Банк может потребовать их возврата в любое время без уведомления или с предупреждением за некоторое время. При отсутствии со стороны банка требования о погашении ссуды заемщик возвращает ее по своему желанию. Для бессрочных ссуд характерно установление банком для ссудополучателя лимита кредитования.

Таким образом, данная классификация ссуд по условиям возврата и срокам предоставления не достаточно глубока для проведения качественной сегментации потребительского рынка.

**(б) Характер обеспечения ссуд.**

**Необеспеченные ссуды.**

Ссуды без обеспечения (бланковый кредит) чаще предоставляются на короткий срок. При этом банки заинтересованы, чтобы эти деньги использовались заемщиком в качестве оборотного капитала, который достаточно быстро будет превращен в наличные средства. В случае, когда кредит используется на создание товарно-материальных запасов, банку следует обратить внимание на возможности реализации этих запасов.

Решение о предоставлении необеспеченной ссуды принимается, когда издержки и неудобства, возникающие при создании достаточного залога по ссуде, настолько велики, что его предоставление становится просто нецелесообразным Конечно, банк не всякому заемщику предоставит кредит без обеспечения. Компании, отвечающие требованиям, которые банк определяет как здоровое финансовое положение, наличие необходимого капитала, стабильной прибыли, эффективной системы управления, репутации добросовестного заемщика, а также хороших перспектив развития, могут смело рассчитывать ни получение необеспеченной ссуды, как правило, не более, чем на 90 суток. По сравнению с краткосрочными долгосрочные ссуды довольно редко предоставляются без обеспечения. Это связано с риском вследствие более длительного срока погашения.

**Обеспеченные ссуды.**

Обеспеченные ссуды – ссуды предоставляемые в форме учета или под залог векселей, а также под залог имущества и на основе поручительства либо страхового полиса.

Обеспечением краткосрочных ссуд часто могут служить гарантии третьей стороны. В случае, когда заемщиком выступает корпорация, гарантами могут быть основные акционеры. При этом обеспечением ссуды будет считаться собственность пайщиков, не являющаяся капиталом корпорации. Но к таким вопросам банку следует подходить очень осторожно, так как оценка состояния гаранта недостаточна для получения полной уверенности в том, что ссуда будет погашена. Следует учесть все подобным образом выданные им гарантии другим кредиторам. Кроме того, надо иметь, в виду, что гаранты иногда неохотно идут на возвращение ссуды вместо заемщика. Банки со всей тщательностью рассматривают просьбы о предоставлении подобной ссуды с тем, чтобы не только убедиться в достаточности обеспечения, но и предупредить гаранта о степени риска, связанного с конкретной ссудой.

Часто обеспечением ссуды является переуступленная дебиторская задолженность, то есть фирма, получающая кредит (как правило, на сезонные нужды, а также возобновляемый кредит), в качестве залога выставляет подлежащие оплате счета своих должников. Растущая потребность в кредите, вызванная сезонным характером производства, как правило, сопровождается адекватным ростом объема предоставляемых ссуд. Погашение сезонных ссуд происходит по мере сокращения товарно-материальных запасов и дебиторской задолженности, что обычно имеет место после окончания периода интенсивного производства и сбыта.

Многие специалисты к категории обеспеченных ссуд относят факторные операции, представляющие собой покупку права на взыскание долга. Фактически подобного рода операции предусматривают оказание клиенту, у которого перекуплены дебиторские счета, целого комплекса услуг до полного погашения счетов. Среди таких услуг можно выделить изучение кредитоспособности, ведение конторских книг, принятие на себя риска и т. д.

Банк, покупая неоплаченные счета, выплачивает клиенту аванс в размере 80 – 90% от их стоимости. Остальная сумма рассматривается в качестве резерва, в составе которой имеется вознаграждение (комиссионные), причитающееся банку. В результате факторной операции банк получает, таким образом, вознаграждение за указанные выше услуги, а также ссудный процент, исчисляемый по ежедневному остатку выплаченного клиенту аванса, приходящегося на неоплаченные на конец каждого дня счета.

Посредством оказания факторных услуг банки расширяют список своих клиентов в различных отраслях, кроме того, это является высоко прибыльным делом, хотя и очень рискованным.

Широкое распространение получили ссуды поя залог недвижимости. Для получения крупных кредитов фирмы часто прибегают к использованию закладных на заводские помещения, помещения офисов и другую недвижимость. При этом банку важно не столько качественно оценить саму недвижимость, возможности ее реализации, сколько проанализировать способность заемщика правильно использовать полученные средства и погасить ссуду.

Мелкие компании могут получать кредиты под обеспечение страховыми полисами. Залогом, фактически, в таких случаях служит переуступленное право на выкупную стоимость указанных полисов. Это очень удобно банкам, так как конкретно определена сумма обеспечения, а сами полисы обладают высокой ликвидностью. Конечно, банк должен изучить состояние страховой компании, выдавшей полис, а также позаботиться о юридически точном оформлении его переуступки,

Таким образом, классификация кредитных услуг по характеру обеспечения дает возможность лишь довольно грубой сегментации потребителей, однако она уже позволяет, выявить наиболее надежных клиентов не только на оптовом, но и на розничном рынке.

**(в) Методы предоставления ссуд.**

**Ссуды, предоставляемые в индивидуальном порядке на основании заявления заемщика.**

Это довольно распространенный метод кредитования, при котором банк в каждом случае обращения клиентов за ссудой рассматривает все характеристики заемщика, обеспечение и другие условия предоставления кредита. Круг клиентов, пользующихся такими ссудами, очень широк, поэтому качественное подразделение клиентского рынка требует более детального выделения групп потребителей, исходя из проведения дополнительных классификаций в рамках этих кредитных услуг.

**Ссуды, предоставляемые в пределах заранее установленного банком для заемщика лимита кредитования.**

Такие ссуды выгодны как банку, так и заемщику, поскольку отпадает необходимость каждый раз решать весь комплекс вопросов, связанных с выдачей кредита. Вообще договоренность между банком и компанией о предоставлении по мере надобности ссуд в пределах оговоренных заранее сумм часто называется кредитной линией. При этом банк особое внимание обращает на частоту пользования заемщика ссудами, его финансовое положение и на наличие репутации аккуратного плательщика. Применение кредитных линий сокращает затраты времени клиента на получение ссуды, а банк экономит на том, что отпадает необходимость постоянного анализа кредитоспособности заемщика. В некоторых случаях банк может выдвигать требование об оставлении определенного балансового остатка на депозите компании-заемщика в размере обусловленной части выдаваемого кредита. В случае ухудшения финансового положения фирмы, которой открыта кредитная линия, банк оставляет за собой право пересмотра условий кредитования,

Число клиентов, пользующихся подобными ссудами, имеет устойчивую тенденцию увеличению. Это наиболее надежные потребители банковских кредитных продуктов, в силу этого банки с вниманием относятся к этому сегменту рынка и периодически очень, тщательно анализируют кредитоспособность его представителей, чтобы неожиданно не оказаться перед фактом неспособности заемщика погасить ссуду.

**(г) Целевое назначение ссуд.**

Целевая направленность ссуд – удобный признак их классификации, позволяющий довольно глубоко просегментировать весь как оптовый, так и розничный потребительский рынок. При грубой сегментации вовсе не обязательно проводить разграничительную линию между этими двумя рынками. В зависимости от требуемой точности сегментации следует более или менее детально устанавливать целевое назначение ссуд, например, ссуды на приобретение оборудования могут быть подвергнуты дальнейшей конкретизации с указанием отдельных его видов. Практика маркетинговых исследований, осуществляемых в банковской сфере, убедительно показала все преимущества использования приема построения матриц для удобства проведения сегментации. Форма матриц, применяемых в данном случае, подобна той, которая показана в таблицах 4.2. и 4.3. С одной стороны показывается целевая направленность ссуд, с другой – классы клиентов с заранее заданной точностью.

Таким образом, проведение подобной классификации кредитных услуг позволяет банку сориентироваться со своими продуктами на потребительском рынке. Работа отдела маркетинга должна быть направлена на выявление наиболее приемлемого признака классификации с тем, чтобы можно было провести дальнейшую дифференциацию кредитных услуг, позволяющую с заранее заданной глубиной осуществить сегментацию потребительского рынка.

**2.2.2 Вкладные операции**

Различают следующие виды вкладов:

а) сберегательные вклады;

б) срочные вклады;

в) вклады до востребования.

**(а) Сберегательные вклады.**

Назначение сберегательных депозитов – накопление или вложение денежных сбережений. Владельцу вклада выдается сберегательная книжка, на основании которой он может снимать деньги. Однако тут есть некоторые особенности изъятия денег с депозита, особенно это касается сберегательных вкладов с договорным сроком уведомления. Оповещение о снятии денег может быть сделано клиентом не раньше, чем по истечении 6 месяцев после открытия сберегательного вклада. Кроме того, отдельно оговариваются и сроки подачи уведомления.

**(б) Срочные вклады.**

Говоря о срочных вкладах, следует принимать во внимание их дальнейшее подразделение на собственно срочные вклады и вклады с предварительным уведомлением об изъятии. Здесь речь идет о довольно длительном вложении денег в банк (не менее 1 месяца). Вкладчики при этом заинтересовываются достаточно высокими процентами.

Отличие срочных вкладов от сберегательных депозитов прежде всего заключается в том, что первые имеют строго определенный срок, и для них характерно скачкообразное изменение размеров. Это связано со следующим обстоятельством: вкладчику, обладающему крупной суммой на текущем счете и предвидящему необходимость произведения в перспективе расходов на какие-либо большие закупки, выгодно перевести эти средства на срочный вклад, по которому выплачивается хороший процент. А затем, когда подойдет срок, он может снять средства с депозита и произвести намеченные расходы, получив при этом дополнительную прибыль. В случае же сберегательных вкладов подобных резких их изменений не наблюдается, наоборот, здесь характерен плавный рост, а использование средств обычно происходит через длительный период времени.

Сроки, на которые принимаются собственно срочные вклады, можно разделить на четыре группы: от 30 до 89 дней, от 90 до 179 дней, от 180 до 359 дней, более 366 дней. До наступления оговоренного срока клиент не может снять деньги, и банк всецело ими распоряжается. В зависимости от сроков колеблются и ставки процентов.

Что касается вкладов с предварительным уведомлением об изъятии, то сроки подачи подобного заявления обычно следующие: от 1 до 3 месяцев, от 3 до 6 месяцев, от 6 до 12 месяцев, свыше 1 года. Эти сроки оговариваются заранее, и от них зависят размеры процентов.

Такое подразделение вкладов по срокам позволяет с достаточной глубиной провести сегментацию потребительского рынка.

**(в) Вклады до востребования.**

Депозиты до востребования, или чековые депозиты, стали особенно распространяться в последние два десятилетия. По ним открывается обычный текущий счет. Удобство вкладов до востребования объясняется простотой осуществления платежей путем выписки чека, а кроме того, и тем, что они позволяют производить изъятие наличных денег по первому требованию. Банк, обслуживая такие счета, оказывает услуги по инкассации, осуществлению расчетных операций, управлению наличностью и инвестициями. Часто при открытии текущих счетов против подобных вкладов банк прибегает к установлению минимальных компенсационных балансов по ним, которые определяются, исходя из необходимости обеспечения достаточного уровня компенсации риска, связанного с проведением тех или иных операций, особенно это касается кредитных услуг.

По текущим счетам проценты не выплачиваются, или выплачивается низкий процент. В последнем случае, владелец такого счета должен ежемесячно оплачивать услуги банка по его ведению.

Таким образом, многообразие форм существования вкладов до востребования и открываемых по ним счетов привлекает разнообразную клиентуру как оптового, так и розничного рынка.

Итак, операции по привлечению средств требуют от банков оказания вкладчикам разнообразных услуг, процентного стимулирования поддержания максимально высокого остатка на счетах. Кроме того, множество различных видов счетов и оказываемых депозитных услуг позволяет банкам проводить очень глубокую сегментацию и оптового, и розничного рынка, Что способствует сосредоточению основного внимания на обслуживании тех клиентурных групп, которые представляют особый интерес.

**2.2.3 Инвестиционные операции**

Операции банков с ценными бумагами имеют довольно большую историю. Различают операции, осуществляемые банками на комиссионных началах и за собственный счет. Купля-продажа ценных бумаг на комиссионных началах может рассматриваться, как посредническая деятельность банка, при которой он выступает по поручению клиента (по договоренности банк может действовать от своего имени) и за его счет. Клиент может поручить банку купить акции конкретной фирмы по минимальной цене. При этом банк вовсе не должен информировать клиента, где и у кого он их покупает. Бумаги могут быть закуплены на бирже или же банк может продать их клиенту из собственных запасов. Главное – чтобы цена соответствовала биржевому курсу. Па аналогии, при поручении клиента о продаже каких-либо ценных бумаг по максимальной цене банк может закупить их для себя, опираясь на действующий курс. Осуществляя сделки без привлечения собственного капитала, банк за свои услуги имеет комиссионные, устанавливаемые в процентах к сумме сделки.

Когда же банк привлекает собственные средства, покупая для себя ценные бумаги, которые ему было поручено продать, либо при поручении купить, продает их из собственных запасов, то комиссионные ему не выплачиваются. Интерес банка заключается в разнице курсов покупаемых и продаваемых ценных бумаг. В этих вопросах первостепенное значение приобретает информация о курсах ценных бумаг на разных фондовых биржах.

Часто банки прибегают к операциям с ценными бумагами за свой счет с целью нивелировать неблагоприятное изменение курсов. Кроме того, многие развитые компании имеют практику поручать банкам устранять нежелательные колебания курсов посредством закупок определенных ценных бумаг.

В составе инвестиционных операций банка различают эмиссионные операции. Компания-эмитент ценных бумаг, желая разместить их, может поступить следующим образом: действовать самостоятельно, для чего требуется отличное знание рынка и наличие надежных связей с возможными покупателями, или обратиться за помощью к банку. В последнем случае компания заключает с банком договор, по которому он принимает эмитируемые ценные бумаги с целью их. продажи, но при этом сразу не выплачивает клиенту ничего. По мере реализации банк передает эмитенту деньги за вычетом комиссионных.

Не размещенные ценные бумаги возвращаются клиенту обратно. Различают два способа размещения ценных бумаг: по подписке или посредством свободной продажи.

Таким образом, проведение инвестиционных операций – это показатель высокого уровня развития экономики. Чем выше этот уровень, тем все большее число субъектов рынка нуждаются в услугах банков по операциям с ценными бумагами, и тем шире спектр самих этих операций. В нашей стране в условиях становления рынка ценных бумаг пока что только крупные организации могут прибегать к услугам банков в инвестиционной сфере, но постепенно круг подобных клиентов будет расширяться, чему в немалой степени будет способствовать развитие новых видов банковских операций с ценными бумагами.

**2.2.4 Прочие услуги**

Конечно, выделение прочих услуг является в некоторой степени упрощением, поэтому в целях сегментации следует более дифференцирование подойти к такой классификации. В силу разнообразия оставшихся услуг кратко перечислим их основные группы:

1) операции по расчетно-кассовому обслуживанию;

2) выдача гарантий (это можно отнести и к кредитным услугам);

3) валютные операции и услуги, связанные с внешнеэкономической деятельностью:

* документарные расчеты (документарное инкассо, документарный аккредитив);
* выдача гарантий;
* операции по корреспондентским счетам;
* неторговые операции (обмен иностранной валюты);
* валютное кредитование;
* консультационные услуги;

4) услуги по инженерно-экономической экспертизе;

5) консультационные услуги;

6) трастовые операции;

7) услуги по хранению ценностей;

8) лизинг;

9) аудиторские услуги;

10) размещение рекламы клиентов через сеть учреждений банка.

Подробно особенности этих и других услуг банка будут рассмотрены в главе 6 "Планирование комплекса маркетинга".

Таким образом, проведение сегментации по характеристикам предлагаемых услуг позволяет отделу маркетинга посредством расположения напротив каждой операции, осуществляемой банком, определенных групп потребителей выявить те группы, обслуживание которых в наибольшей степени отвечает стоящим перед банком целям. Чем глубже проведено подразделение банковских операций, чем меньше здесь обобщений, тем с большей точностью можно провести сегментацию потребительского рынка.

Однако следует отметить, что данный способ сегментации довольно неточен, поскольку использует в качестве потребительских групп классы клиентов, выделенные на основе сегментации по какой-либо одной переменной. Поэтому довольно сложно в такой ситуации ручаться за качество проведенных исследований. В практическом плане было бы целесообразней использовать данный метод лишь для получения контрольных цифр, отражающих количество клиентов, пользующихся той или иной услугой банка, а материалы, собранные при проводимом анализе, – для общей оценки клиентов с точки зрения структуры потребностей в банковских услугах.

**2.3 Сегментирование рынка по нескольким переменным**

Часто оказывается целесообразным завершать процесс сегментации по группам потребителей группировкой полученных с помощью различных сегментационных переменных классов клиентов банка, то есть проводить дополнительное сегментирование по нескольким переменным одновременно. Подобный процесс "сращивания" дает улучшенную картину потребительского рынка. Причем сюда нельзя примешивать сегменты, полученные в результате сегментации рынка по характеристикам предлагаемых услуг, так как на этапе отбора целевых сегментов при составлении матрицы "клиенты/услуги" произойдет бессмысленное дублирование.

Вообще следует оговориться, что к сегментированию, проводимому по характеристикам предлагаемых услуг, прибегают лишь в случаях недостатка информации или времени, поскольку это довольно грубый метод, дающий очень укрупненную картину структуры потребительского рынка.

Рассмотрим на упрощенном примере, как происходит процесс дополнительного сегментирования по нескольким переменным одновременно. Допустим, что отделом маркетинга проведена сегментация розничного рынка с использованием географической переменной, переменной возраста и переменной уровня доходов. При этом наблюдается следующая картина:

##### Таблица 4.4. Сегментация по географическому принципу.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Сегмент | Север | Юг | Запад | Восток | 4 сегмента. |
| Количество потребителей | 10 | 15 | 20 | 5 | Итого  50 потребителей |

Таблица 4.5. Сегментация по уровню дохода.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Сегмент | до 100 $ | до 500 $ | до 1 тыс. $ | до 10 тыс. $ | свыше10 тыс. $ | 5 сегментов. |
| Количество потребителей | 2 | 13 | 10 | 20 | 5 | Итого  50 потребителей |

##### Таблица 4.6. Сегментация с использованием переменной возраста.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Сегмент | до 20 лет | до 30 лет | до 40 лет | до 50 лет | свыше 50 лет | 5 сегментов. |
| Количество потребителей | 3 | 27 | 15 | 3 | 2 | Итого  50 потребителей |

«Срастим» первые две матрицы:

##### Таблица 4.7.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | до 100 $ | до 500 $ | до 1 тыс. $ | до 10 тыс. $ | свыше10 тыс. $ | Итого |
| Север | 1 | 5 | 1 | 3 | 0 | **10** |
| Юг | 0 | 4 | 4 | 6 | 1 | **15** |
| Запад | 0 | 1 | 4 | 11 | 4 | **20** |
| Восток | 1 | 3 | 1 | 0 | 0 | **5** |
| Итого | **2** | **13** | **10** | **20** | **5** | **50** |

В результате получилось 20 сегментов (правда, в рассматриваемом случае некоторые из них остались нулевыми). Записав эти сегменты в строку, можно приступить к "сращиванию" их со следующей матрицей (табл.4.8)

##### Таблица 4.8.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | до 20 лет | до 30 лет | до 40 лет | до 50 лет | свыше 50 лет | Итого |
| Живут на Севере и имеют вклад до 100 $ | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | **1** |
| Север до 500 $ | 0 | 2 | 0 | 3 | 0 | **5** |
| Север до 1 тыс. $ | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | **1** |
| Север до 10 тыс. $ | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | **3** |
| Север свыше10 тыс. $ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** |
| Юг до 100 $ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** |
| Юг до 500 $ | 1 | 0 | 3 | 0 | 0 | **4** |
| Юг до 1 тыс. $ | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | **4** |
| Юг до 10 тыс. $ | 0 | 3 | 3 | 0 | 0 | **6** |
| Юг свыше10 тыс. $ | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | **1** |
| Запад до 100 $ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** |
| Запад до 500 $ | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | **1** |
| Запад до 1 тыс. $ | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | **4** |
| Запад до 10 тыс. $ | 0 | 7 | 4 | 0 | 0 | **11** |
| Запад свыше10 тыс. $ | 0 | 3 | 1 | 0 | 0 | **4** |
| Восток до 100 $ | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | **1** |
| Восток до 500 $ | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | **3** |
| Восток до 1 тыс. $ | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | **1** |
| Восток до 10 тыс. $ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** |
| Восток свыше10 тыс. $ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | **0** |
| **Итого** | **3** | **27** | **15** | **3** | **2** | **50** |

Из данной матрицы видно, что имеется 100 сегментов. Наличие довольно большого числа пустых сегментов объясняется малым количеством взятых для сегментирования клиентов.

Таким образом, число сегментов, получаемых при сегментации по нескольким переменным, находят по следующей формуле:



где n – число сегментационных переменных;

Al – число потребительских сегментов, на которые разбивается рынок при сегментировании по первой переменной;

А2 – число потребительских сегментов, на которые разбивается рынок при сегментировании по второй переменной;

An – число потребительских сегментов, на которые разбивается рынок при сегментировании по n-ной переменной;

S – число потребительских сегментов, на которые разбивается рынок при сегментировании по всем переменным одновременно.

Таким образом, клиентские группы, выявленные при сегментации как по группам потребителей, так и по характеристикам предлагаемых услуг, должны рассматриваться с точки зрения выявления наиболее подходящих для обслуживания их банком, то есть за процессом сегментации идет этап отбора целевых сегментов.

**3. Отбор целевых сегментов**

Отбор целевых сегментов представляет собой важный этап отбора целевых рынков. От количества различных вариантов, полученных на этапе сегментирования рынка, зависит качество проведения отбора целевых сегментов. Образованные с помощью различных сегментационных переменных рыночные сегменты должны быть исследованы с точки зрения их привлекательности для банка. Такие действия отделов маркетинга осуществляются не только в случаях выхода банка на новые рынки при переоценке существующих обслуживаемых сегментов, но и при освоении новых сегментов дополнительно к уже имеющимся.

Вообще вопросы отбора целевых сегментов удобно рассматривать при помощи построения матриц "клиенты/услуги", которые дают наглядное представление о возможных вариантах действий. Сюда рекомендуется помещать группы потребителей, сформированные на основе "сращивания" матриц, образованных по различным сегментационным признакам, как это показано в пункте 2.3. "Сегментирование рынка по нескольким переменным". Такая матрица приведена в табл. 4.9.:

##### Таблица 4.9. Отбор целевых сегментов при помощи матрацы "клиенты/услуги".

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Услуги | Группы потребителей | | | | | Итого |
| 1(а) | 2(b) | 3(c) | … | m(z) |
| 1 | Y11/K11 | Y12/K12 | Y13/K13 | … | Y1m/K1m | Y1’/K1’ |
| 2 | Y21/K21 | Y22/K22 | Y23/K23 | … | Y2m/K2m | Y2’/K2’ |
| 3 | Y31/K31 | Y32/K32 | Y33/K33 | … | Y3m/K3m | Y3’/K’ |
| … |  |  |  | … |  |  |
| n | Yn1/Kn1 | Yn2/Kn2 | Yn3/Kn3 | … | Ynm/Knm | Yn’/Kn’ |
| Итого | Y1/K1 | Y2/K2 | Y3/K3 | … | Ym/Km | CY/CK |

Y12 – количество услуг первого вида, приобретаемых клиентами второй потребительской группы за определенный период;

К12 – количество клиентов второй потребительской группы, пользующихся услугами первого вида;

YI – количество услуг всех видов, приобретаемых клиентами первой потребительской группы за определенный период;

Kl – показатель, характеризующий полноту удовлетворения клиентов первой потребительской группы предоставляемым набором услуг;

У1’ – количество услуг первого вида, приобретаемых клиентами всех потребительских групп за определенный период;

К1’ – количество клиентов всех потребительских групп, пользующихся услугами первого вида;

CY – общее количество приобретаемых услуг всех видов за определенный период;

СК – показатель, характеризующий полноту удовлетворения клиентов всех потребительских групп предоставляемым набором услуг;

а – количество клиентов в первой потребительской группе.

Особо следует остановиться на показателях Kl, ... , Km и СК. Значение показателя К1 находится в следующем интервале:



Чем ближе значение К1 к nа, тем полнее удовлетворяются запросы потребителей первой группы имеющимся набором услуг. Значение К1 не может быть меньше а, поскольку предполагается, что каждый представитель потребительской группы пользуется хотя бы одной банковской услугой.

То же самое можно сказать о значении показателя СК, которое лежит в границах:



Чтобы наглядно представить содержание показателя К1, обратимся к иллюстративному примеру.

Предположим, что в рамках первой потребительской группы имеется 9 клиентов, в то время как набор предлагаемых банком услуг состоит из 3 операций. Тогда обращения клиентов за отдельными услугами, как показано в табл. 4.10, может выглядеть следующим образом:

Таблица 4.10. Схема обращения клиентов за отдельными услугами

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Услуги | Потребительская группа №1 | | | | | | | | |  |
| Клиенты | | | | | | | | |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | К11=5 |
| 1 | + | + | + | + | + |  |  |  |  | К21=7 |
| 2 | + | + | + | + | + | + | + |  |  | К31=8 |
| 3 |  | + | + | + | + | + | + | + | + | К1=20 |

При условии, что каждый клиент пользуется хотя бы одной услугой банка, значение К1 лежит в границах:



Представленная иллюстрация наглядно показывает полноту удовлетворения клиентов данной потребительской группы предоставляемым набором услуг. Значение К1<27 означает, что ряд клиентов не пользуется некоторыми из предлагаемых банком услуг.

Исходя из матрицы "клиенты/услуги", приведенной в табл. 4.9, видно, что банк может действовать в каком-либо из 9 возможных направлений:

1. удовлетворять одну потребность одной группы потребителей;
2. удовлетворять одну потребность нескольких групп потребителей;
3. удовлетворять одну потребность всех групп потребителей;
4. удовлетворять несколько потребностей одной группы потребителей;
5. удовлетворять несколько потребностей разных групп потребителей;
6. удовлетворять несколько потребностей всех групп потребителей;
7. удовлетворять все потребности одной группы потребителей;
8. удовлетворять все потребности нескольких групп потребителей;
9. удовлетворять все потребности всех групп потребителей.

В банковской практике эти направления менее разнообразны.

Перед банком встает проблема выбора одного из вариантов действий:

1. сосредоточение усилий на обслуживании одной группы потребителей;
2. удовлетворение какой-либо одной потребности всех групп потребителей;
3. выборочная специализация на различных сегментах;
4. обслуживание всего рынка.

**3.1 Сосредоточение усилий на обслуживании одной группы потребителей**

Сосредоточение усилий на одном сегменте применимо при внедрении на новые рынки, чтобы "зацепиться" на них. Однако долго придерживаться такой стратегии довольно сложно, поскольку она в какой-то мере противоречит стремлению любой коммерческой структуры к расширению и развитию.

Банк, выходя на новые рынки, вынужден выбрать (при данном варианте действий) какой-либо сегмент для его "завоевания". Обычно банки стремятся найти себе сегмент наиболее прибыльный и доступный, что бывает крайне редко. Поэтому перед банком на первом этапе встает задача преодоления входных барьеров, слома конкуренции уже работающих здесь финансово-кредитных институтов. Это становится особенно сложным, если конкуренты обслуживают только этот сегмент. Практически при таком стечении обстоятельств лучше подумать над выбором другой группы потребителей (если, конечно, возможность вашего банка намного не превосходит возможностей этих конкурентов).

Сложность завоевания такого сегмента открывает, однако, важное преимущество, связанное с тем, что банк, закрепившийся в нем, в какой-то мере будет огражден от конкурентной борьбы. Кроме того, длительное обслуживание одним банком одних и тех же клиентов вырабатывает у них чувство преданности. Характеризуя деятельность такого банка, можно констатировать факт четкого знания им нужд потребителей и наличия большого опыта их обслуживания.

Подобное функционирование банка предполагает наличие довольно перманентной стратегии, а также получение стабильного дохода.

Еще ряд преимуществ, вытекающих из сосредоточения усилий на одном сегменте, связан с вопросами рекламы. Во-первых, специализация на обслуживании одной группы клиентов требует значительно меньше средств на проведение рекламной компании и, во-вторых, реклама, направленная на узкий сегмент рынка, имеет гораздо больший эффект, чем реклама, сделанная по типу "клич в толпу".

К отрицательным моментам функционирования в одном сегменте, кроме указанных выше сложностей его завоевания, можно отнести малые возможности варьирования силами и средствами, обусловленные узостью клиентской базы. Кроме того, эта узость вынуждает банки постоянно поддерживать контакт со своими клиентами, что отнимает достаточно много средств и времени.

В рассматриваемых условиях банку для увеличения своих доходов требуется внедрение все новых изощренных услуг, в то время как развитие и расширение ряда осуществляемых операций ограничивается потребностями узкого круга потребителей, а расходы, связанные с созданием спроса, довольно большие и зачастую неоправданы. Таким образом, обслуживаемого сегмента рано или поздно может не хватить для нормального развития банка.

В концентрированном виде преимущества и недостатки сосредоточения усилий банка на обслуживании одной группы потребителей приведены в табл. 4.11.

##### Таблица 4.11. Преимущества и недостатки сосредоточения усилий банка на обслуживании одной группы потребителей.

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества | Недостатки |
| Относительная огражденность от конкуренции.  Преданность клиентов.  Опыт обслуживания.  Четкое знание банком нужд клиентов.  Перманентность стратегии банка.  Стабильность доходов банка.  Сравнительно небольшие расходы на рекламу.  Эффективность рекламы. | Сложность завоевания сегмента банком.  Низкие возможности варьирования силами и средствами.  Необходимость поддержания постоянного контакта с клиентами.  Необходимость внедрения все новых изощренных услуг.  Развитие и расширение ряда услуг ограничивается потребностями узкого круга потребителей.  Узость клиентской базы выступает сдерживающим фактором развития банка. |

**3.2 Удовлетворение какой-то одной потребности всех групп потребителей**

Выбор в качестве направления деятельности банка удовлетворения какой-то одной потребности всех групп потребителей особенно приемлем в период становления учреждения, когда вокруг сильна конкуренция, а банку необходимо "набрать обороты" для дальнейшего функционирования. Особо важным при этом является правильный выбор банковского продукта, который бы удовлетворял потребности максимального числа клиентов, был бы оригинальным и давал бы конкурентные преимущества при соответствующем его качестве.

Специализация на предоставлении одного продукта способствует тому, что у работников банка накапливается достаточный опыт в избранной сфере деятельности, обусловливающий высокое качество оказания данной услуги и позволяющий, благодаря своевременному совершенствованию указанного продукта, держать своих конкурентов на расстоянии. Кроме того, соответствующее качество оказываемой услуги вырабатывает приверженность клиентов к банку и позволяет ему довольно длительное время быть в данной сфере законодателем мод. Но, пожалуй, самое важное преимущество данного направления действий банка заключается в том, что внедрение уникального продукта подобно эффекту монополии, который предполагает получение больших доходов.

Однако нельзя не упомянуть и о больших сложностях, сопряженных с уязвимостью банка с точки зрения внедрения конкурентами новых услуг, которые по своему содержанию могут заменять предоставляемый банковский продукт. Если существуют конкуренты, специализирующиеся на оказании данного вида услуг, то они могут серьезно угрожать перспективой сужения клиентской базы вашего банка.

Среди недостатков удовлетворения одной потребности всех групп потребителей можно также выделить невозможность получения дополнительной прибыли за счет оказания новых видов услуг, которая при определенных условиях может составлять значительные суммы. Но основная опасность выбора данного направления действий банка таится в возможном изменении потребностей клиентов, она ведет к устареванию данного продукта, а соответственно и к необходимости изменения стратегических выборов банка.

Еще одна группа отрицательных сторон такого подхода связана с рядом организационных сложностей. Это, прежде всего сложности в поддержании контактов с широкой аудиторией клиентов, трудности с выбором ценовой стратегии вследствие различного финансового состояния разных групп потребителей. Кроме того, можно выделить большие затраты на маркетинг, связанные с изучением тенденций в изменении потребностей, а также увеличение расходов на рекламу, обусловленные большой диверсификацией потребителей.

В табл. 4.12. показаны все плюсы и минусы удовлетворения банком какой-то одной потребности всех групп потребителей.

##### Таблица 4.12. Преимущества и недостатки удовлетворения банком какой-то одной потребности всех групп потребителей

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества | Недостатки |
| Опыт оказания определенного вида услуг.  Наименьшая затратность.  Высокое качество.  Конкретные преимущества при оказании данного вида услуг.  Своевременное совершенствование банковского продукта создает условия. сохранения дистанции с конкурентами  Приверженность клиентов.  Внедрение уникального продукта подобно эффекту монополии. | Сложность с выбором подходящего банковского продукта.  Наличие конкурентов, оказывающих подобный вид услуг, значительно сужает клиентскую базу.  Невозможность получить дополнительную прибыль от оказания новых видов услуг.  Опасность устаревания данного продукта.  Сложность в поддержании контактов с широкой аудиторией клиентов.  Сложность с выбором ценовой стратегии.  Большие затраты на маркетинг. |

**3.3 Выборочная специализация на различных сегментах**

В рамках такой специализации маркетинговый отдел должен хорошо потрудиться, чтобы найти такие группы потребителей, удовлетворение выявленных нужд которых в наибольшей степени соответствовало бы возможностям, целям и задачам банка.

Вооружившись подобным подходом при ориентации на рынке, банку легче найти применение своим потенциальным возможностям в оказании определенных видов услуг. В данном случае не следует бояться некоторого отхода от принципов маркетинга (особенно это касается ситуаций, в которых спрос на банковские услуги превышает их предложение). Однако в условиях зрелых рыночных отношений банк вынужден удовлетворять выявленные потребности избранных классов клиентов и, исходя из своих склонностей к предоставлению определенных продуктов, по мере своих сил и возможностей формировать эти потребности. Следовательно, выборочная специализация на различных сегментах дает больше простора для стратегических маневров банка. Кроме того, до минимума снижается опасность сильного отрицательного влияния на банковскую организацию изменений конъюнктуры рынка. Предоставляя разные виды услуг, банк в условиях изменения спроса на какие-либо из них может мобильно перестроиться ни выполнение других операций без существенных убытков для себя. В данных утопиях банк не так болезненно будет воспринимать неудачи в конкурентной борьбе в каком-либо из обслуживаемых сегментов рынка, как это имеет место при ориентации на обслуживание одной группы потребителей.

Выборочная специализация на различных рыночных сегментах не предполагает абсолютного доминирования в них банка (хотя, конечно же, к этому следует стремиться), поэтому при внедрении в них ему не требуется сразу нести огромные расходы по полному охвату всех клиентов избранной. доли рынка, а достаточно методического наращивания усилий в тех сегментах, где сопротивление конкурентов особенно мало, или там, где предлагаемые банком услуги особенно пришлись по душе потребителям.

Указанная специализация, кроме того, создает возможности для чуткого реагирования ценой на разного рода рыночные колебания, поскольку риск полного провала ценовой стратегии в условиях достаточно большой диверсификации деятельности банка снижается до минимума.

Следует заметить, что проводимые банком стратегии должны опираться, прежде всего, на достаточное знание рынка, поэтому в этих условиях повышается роль маркетинга. Необходимое внимание к результатам маркетинговых исследований позволяет банку сохранять устойчивое положение.

Уделение особого внимания динамике и тенденциям изменения нужд клиентов обслуживаемых сегментов создает возможности для варьирования услугами, оказываемыми банком, что позволяет ему при условии внедрения новых продуктов, пользующихся повышенным спросом у потребителей, получить дополнительные преимущества.

Специализация на конкретных классах клиентов создает условия для снижения расходов на рекламу, чего нельзя сказать, когда банк действует, обслуживая весь рынок.

Однако специализации на различных сегментах присущи и отрицательные черты, связанные, прежде всего с большими расходами на маркетинг, что, однако ни в коем случае не должно повлиять на принятие руководством банка решения о данном направлении действий. Кроме того, положение дел осложняется наличием конкурентов практически в каждом обслуживаемом сегменте, а также сложностью добиться подавляющего конкурентного преимущества в каком-либо из сегментов вследствие диверсификации усилий банка.

Табл. 4.13. дает представление о всех преимуществах и недостатках данной специализации.

##### Таблица 4.13. Преимущества и. недостатки выборочной специализации на различных сегментах

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества | Недостатки |
| Достаточно безболезненное внедрение в избранные сегменты.  Возможности для стратегических маневров.  Снижается угроза отрицательного воздействия на банк изменений конъюнктуры рынка.  Ослабляется восприимчивость банка (с точки зрения сокращения доходов) к неудачам в конкурентной борьбе в отдельных сегментах.  Достаточное внимание к результатам маркетинговых исследований позволяет банку охранять устойчивое положение.  Не столь значимы расходы на рекламу.  Гибкость ценовой политики.  Возможности для внедрения новых услуг. | Большие расходы на маркетинг.  Наличие конкурентов практически в каждом обслуживаемом сегменте.  Сложно добиться подавляющего конкурентного преимущества в каком-либо из сегментов вследствие диверсификации усилий. |

**3.4 Обслуживание всего рынка**

Обслуживание всего рынка предполагает предоставление услуг тем клиентам, у которых на них появляется спрос, не ограничиваясь рамками определенных потребительских групп. В этом случае, конечно же, расходы на маркетинг минимальны, так как отпадает необходимость проведения целого ряда маркетинговых мероприятий. Однако за отделом маркетинга банка, несмотря ни на что, должна сохраняться функция изучения нужд потребителей и проведение работы по созданию у них спроса на услуги, которые банку выгодно оказывать. Подобная ориентация на массовый спрос позволяет банку мобильно переключаться на обслуживание клиентов, у которых возникает нужда в тех продуктах, предоставлять которые банк заинтересован. Таким образом, отсутствие привязки к конкретным сегментам дает банку возможность чутко реагировать на изменяющийся спрос, а появление где-нибудь не удовлетворенной нужды – воспринимать как сигнал к действию и выходить на новых клиентов с соответствующими услугами.

Ориентация на обслуживание всего рынка таит в себе довольно много отрицательных моментов. Прежде всего, отметим тот факт, что банк становится особенно подвержен колебаниям конъюнктуры рынка. Это вынуждает его к постоянному перепрофилированию (правда, не в глобальном масштабе) и изменению стратегии действий отнимает довольно много времени и средств. Отсутствие постоянной клиентской базы ведет к распылению сил и средств банка, от чего снижается эффективность его работы, уменьшаются шансы в завоевании конкурентных преимуществ. Банк, обслуживающий весь рынок, находится как бы во взвешенном состоянии: все потребители, разделенные на сегменты, распределены между банками, которые специализируются на оказании услуг конкретным группам клиентов, что в определенном смысле ставит упомянутый банк в невыгодное положение. Ему сложно завоевать лидирующее положение на рынке.

Рынок потребителей банковских услуг довольно объемен, поэтому обслуживание его требует от банка сбора и обработки огромного потока информации, что является не просто трудоемким процессом, но и значительно повышает себестоимость оказываемых услуг. Наконец, ориентация на все группы потребителей усложняет процесс разработки новых видов услуг, которые пользовались бы спросом у всех, что вынуждает банк постоянно искать возможности удовлетворения потребностей, возникающих у отдельных клиентских групп, посредством предложения им своих новых продуктов. В табл. 4.14. приведены основные преимущества и недостатки обслуживания всего рынка.

##### Таблица 4.14. Преимущества и недостатки обслуживания всего рынка.

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества | Недостатки |
| Малы затраты на маркетинг.  Возможность мобильного переключения на обслуживание новых клиентов. | Подверженность колебаниям конъюнктуры рынка.  Отсутствие постоянной преданной клиентуры.  Распыление сил и средств банка.  Сложности с завоеванием лидирующего положения на рынке.  Сложности в сборе и обработке огромного потока информации.  Трудности в разработке новых видов услуг, которые пользовались бы спросом у всех потребителей. |

Таким образом, рассмотренные варианты действий банка имеют свои преимущества и не лишены недостатков. Однако выбор подходящего направления отнюдь не определяется количеством плюсов и минусов. Здесь необходим конкретный подход в каждом отдельном случае. Являясь при одних условиях благоприятным, тот или иной вариант действий банка может оказаться неудачным при других обстоятельствах.

**3.5 Выбор стратегии охвата рынка**

Выбор стратегии охвата рынка или одного из рассмотренных выше вариантов действий банка определяется рядом факторов, учет которых помогает правильно разобраться в целесообразности применения той или иной стратегии в складывающихся условиях. Среди таких факторов принято рассматривать:

1. **Ресурсы банка.** Для небольших банков фактор ресурсов часто становится определяющим. Небольшое их количество вынуждает банк выбирать такую стратегию, которая позволяла бы добиваться наибольших результатов при наименьших затратах. Однако эта стратегия, описанная в пункте 3.2. и заключающаяся в удовлетворении какой-то одной потребности, всех групп потребителей, связана с большим риском, который обусловлен тем, что просчет с выбором продукта может привести к большим потерям средств.
2. **Характеристики предлагаемых продуктов.** Исходя из характеристик, предлагаемых банком продуктов, можно выделить такие, которые по своей сути не могут сильно варьироваться, видоизменяясь в формах, и которые могут иметь множество вариаций. К первой группе можно отнести, например, лизинг, факторинг, кассовое обслуживание клиентов, услуги по хранению ценностей и т. д. Специализируясь на таких услугах, для банка имеет смысл ориентироваться на весь рынок, то есть выбрать в качестве стратегии вариант действий, описанный в пункте 3.4. Вторая группа продуктов, которым свойственно наличие различных вариаций, представлена кредитными, депозитными операциями, выдачей банковских гарантий, расчетными операциями, аудиторскими, консультационными услугами, услугами по проведению инженерно-экономической экспертизы и т.п. Разные вариации таких услуг направлены на удовлетворение потребностей различных категорий клиентов, поэтому при выборе стратегии охвата рынка целесообразно остановиться на каком-либо из оставшихся вариантов (см. пункты 3.1., 3.2., 3.3.).
3. **Возможности внедрения новых услуг.** Когда банк в состоянии предложить клиентам уникальные услуги, которые до него еще фактически не практиковались, ему вполне можно выбрать стратегию удовлетворения какой-то одной потребности всех групп потребителей, которая позволяет довольно продолжительный период времени оставаться монополистом.
4. **Степень однородности рынка.** При условии сравнительной однородности рынка рассматриваемого региона (ов) будет разумным не производить большие расходы на разработку и проведение маркетинговых мероприятий, а вооружиться стратегией обслуживания всего рынка.
5. **Маркетинговые стратегии конкурентов.** Вырабатывая свою стратегию охвата рынка, банк должен обязательно принять во внимание стратегии основных конкурентов, чтобы не попасть в ситуацию, когда он выходит на обслуживание всего рынка, в то время как конкурирующие банки, осуществив сегментацию, целенаправленно и поступательно увеличивают свое влияние в избранных сегментах. В таком случае банк неминуемо потерпит неудачу, уступив и конкурентной борьбе. Однако, когда конкуренты не занимаются сегментированием, целесообразно применить одну из стратегии, основанных на сегментации.

Таким образом, оценив все «за» и «против» той или иной стратегии охвата рынка, можно уже определиться с выбором в конкретных условиях сложившейся рыночной ситуации. В случае выбора варианта, предусматривающего обслуживание всего рынка, остается только произвести изучение нужд потребителей и определиться с набором продуктов, с которыми банк выйдет на рынок. Когда же избрана стратегия, основанная на сосредоточении усилий на обслуживании одной группы потребителей, или удовлетворении какой-то одной потребности всех групп потребителей, или выборочной специализации на различных сегментах, перед отделом маркетинга встает довольно трудоемкая задача выявления наиболее подходящих для банка сегментов.

**3.6 Выявление наиболее привлекательных сегментов**

Отбор целевых сегментов рынка связан с выявлением среди них наиболее привлекательных для обслуживания с точки зрения банка. Основываясь на составленной матрице «клиенты/услуги», можно рассчитать целый ряд коэффициентов, которые покажут сравнительную характеристику отдельных сегментов.

Приведем некоторые из них. Для наглядности воспользуемся простым примером. Предположим, что полученная матрица «клиенты/услуги» имеет следующий вид (табл.4.15):

##### Таблица 4.15. Отбор целевых сегментов при помощи матрацы «клиенты/услуги».

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Услуги | Группы потребителей (j) | | | **Всего** |
| 1 (100) | 2 (200) | 3 (50) |
| 1 | 150/70 | 210/190 | 70/50 | **430/310** |
| 2 | 80/50 | 180/110 | 90/40 | **350/200** |
| **Всего** | **230/120** | **390/300** | **160/90** | **780/510** |



Матрица коэффициентов Aij имеет следующий вид:



Значение А21 = 0,3478 показывает, что 34,78% услуг, приобретенных клиентами первой потребительской группы за рассматриваемый период, приходится на услуги второго вида. То есть коэффициенты Aij отражают структуру приобретенных услуг различных видов в рамках отдельных групп потребителей.



Матрица коэффициентов Бij примет вид:



Значение коэффициента Б21 = 0,2286 показывает, что 22,86% услуг второго вида, приобретенных клиентами всех потребительских групп за рассматриваемый период, приходится на первую потребительскую группу. Следовательно, коэффициенты Бij характеризуют структуру распределения отдельных видов приобретенных услуг между различными группами потребителей.



Матрица коэффициентов Bij выглядит следующим образом:



Значение В21 = 0,25 свидетельствует о том, что из всех клиентов, пользующихся услугами второго вида, каждый четвертый принадлежит к первой потребительской группе. Таким образом, коэффициенты Bij показывают структуру клиентов, принадлежащих к различным группам потребителей, в рамках используемых ими отдельных видов банковских услуг.

1. , где Nj – число клиентов в j-той потребительской группе.



Матрица коэффициентов Гij имеет такой вид:



Коэффициент Г21 = 0,8 показывает, что на одного клиента первой потребительской группы приходится приобретение 0,8 услуг второго вида за рассматриваемый период (корректнее было бы сказать: на 5 клиентов – 4 услуги). Коэффициенты Гij, следовательно, отражают значимость услуг данного вида для клиентов конкретной потребительской группы.



Коэффициенты Дij можно представить в виде матрицы:



Значение Д21 = 0,50 говорит о том, что половина клиентов первой группы потребителей пользуется услугами второго вида. Иначе говоря, коэффициенты Дij характеризуют охват соответствующими видами услуг клиентов в рамках определенной потребительской группы.



Матрица коэффициентов Eij приобретает следующий вид:



Значение коэффициента Е21 = 1,6 свидетельствует о том, что один клиент первой потребительской группы, пользующийся услугами второго вида, за рассматриваемый период приобретает 1,6 услуги этого вида (корректнее: 5 клиентов приобретают 8 услуг). Другими словами, коэффициенты Eij отражают активность клиентов отдельных потребительских групп, пользующихся услугами определенного вида, в их приобретении.

Внимательный анализ всех этих коэффициентов в совокупности позволяет получить сравнительную характеристику отдельных сегментов рынка.

Однако этой информации окажется явно недостаточно для выявления наиболее привлекательных для банка сегментов. Потребуется сбор дополнительных сведений о каждом сегменте: прогнозируемый темп роста объемов сбыта услуг, предполагаемый размер прибыли, состояние конкуренции, чувствительность к ценам, требования к системе доставки, реакция на мероприятия по стимулированию сбыта и тому подобное. Наибольшей привлекательностью отмечаются те сегменты, где довольно большой объем сбыта услуг и высокие темпы его роста, хорошая норма прибыли, незначительная конкуренция, слабая чувствительность к ценам, невысокие требования к системе доставки. Однако практически невозможно выявить сегмент, который бы в полной мере отвечал всем требованиям. Поэтому вся работа сведется к отбору тех сегментов, характеристики которых в большей степени соответствуют необходимым критериям.

Вместе с тем следует обратить внимание на относительность этих критериев. Например, наличие высокого уровня сбыта услуг в сегменте может рассматриваться в ряде случаев и как негативный момент. Большой объем сбыта говорит о насыщенности сегмента услугами данного вида, и при отсутствии устойчивых темпов роста сбыта для банка может оказаться невыгодным направлять туда свои усилия (если банк ранее уже не обслуживал данный сегмент), так как это будет связано с большими затратами по внедрению в эту долю рынка и завоеванию там прочных позиций. А это бывает под силу лишь немногим банкам. Однако банк может облегчить себе эту задачу путем разработки более привлекательной модификации услуги, но при высокой степени конкуренции это может не принести ожидаемых результатов.

Следующий этап связан с сопоставлением предварительно выделенных сегментов с объективными возможностями банка, направленностью его стратегии и имеющимся опытом. Оставшиеся после этого «отсева» сегменты могут рассматриваться как наиболее привлекательные с точки зрения банка.

**4. Позиционирование продуктов на рынке**

После выбора подходящего сегмента перед банком встает задача проникновения в него. Обычно это связано с принятием решения о своем месте в этом сегменте, поскольку обслуживающие его конкуренты уже довольно прочно занимают в нём свои позиции. Поэтому возникает необходимость оценки положения конкурирующих банков, которая во многом определяется качеством и достоверностью собранной информации.

При рассмотрении целевого сегмента следует постараться подразделить его на подсегменты, основываясь на отличительных характеристиках однородных банковских продуктов, которые пользуются спросом среди данной группы потребителей. Возьмем, к примеру, какой-нибудь сегмент розничного рынка, в котором проявляется интерес к кредитным услугам. Его можно подразделить на ряд сегментов, исходя из следующих характеристик: размер получаемых кредитов, сроки погашения ссуд и обеспечение ссуд. Конечно, можно выделить и другой набор характеристик в зависимости от направления исследований отдела маркетинга. По размеру получаемых кредитов можно выделить несколько подсегментов (по усмотрению банка). Допустим, что рассматриваются 3 размера ссуд: до 200 $, от 200 до 1000 $ и свыше 1000 $. Исходя из сроков погашения ссуд, можно выделить кредиты со сроком погашения до 1 года, от 1 до 3 лет и так далее. Пусть по обеспечению ссуды подразделены на ссуды под залог имущества (возможны различные вариации) и ссуды без обеспечения.

На основании подразделения сегмента по трем указанным характеристикам можно построить его трехмерную модель. Однако пользоваться ею довольно трудно. Поэтому можно воспользоваться описанным выше способом «сращивания» матриц. Возьмем сначала подсегменты, образованные по различиям в размерах предоставляемых кредитов и в сроках их погашения. Получится следующая картина (табл.4.16):

Таблица 4.16. Размеры предоставляемых кредитов по срокам их погашения

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Сроки погашения | Размеры предоставляемых кредитов | | | **Итого** |
| до 200 $ | от 200 до 1000 $ | свыше 1000 $. |
| До 1 года | 20 | 10 | 0 | **30** |
| От 1 до 3 лет | 15 | 20 | 10 | **45** |
| Свыше 3 лет | 10 | 25 | 20 | **55** |
| **Итого** | **45** | **55** | **30** | **130** |

Цифры в клетках означают количество выдаваемых конкурентами ссуд с заданными характеристиками. Продолжим процесс «сращивания» (табл.4.17).

Таблица 4.17.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Размеры и сроки погашения ссуд | Ссуды под залог имущества | Ссуды без обеспечения | **Итого** |
| До 1 года до 200 $ | 10 | 10 | **20** |
| До 1 года от 200 до 1000 $ | 7 | 3 | **10** |
| До 1 года свыше 1000 $. | 0 | 0 | **0** |
| От 1 до 3 лет до 200 $ | 10 | 5 | **15** |
| От 1 до 3 лет от 200 до 1000 $ | 15 | 5 | **20** |
| От 1 до 3 лет свыше 1000 $. | 10 | 0 | **10** |
| Свыше 3 лет до 200 $ | 6 | 4 | **10** |
| Свыше 3 лет от 200 до 1000 $ | 17 | 8 | **25** |
| Свыше 3 лет свыше 1000 $. | 20 | 0 | **20** |
| **Итого** | **95** | **35** | **130** |

Составив подобную матрицу, можно получить представление о положении конкурентов в данном сегменте. Из матрицы видно, что целевой сегмент подразделен на 18 подсегментов, в каждом из которых видно положение дел конкурентов. Какой же подсегмент для обслуживания следует выбрать банку? Возможны два варианта действий:

1. расположиться в каком-либо подсегменте рядом с конкурентом и вступить с ним в борьбу за обладание избранной долей рынка;
2. занять свободный подсегмент.

В первом случае банк должен быть уверен, что он сможет вытеснить конкурентов. Для этого необходимо выполнение рада условий, связанных со следующими обстоятельствами:

Во-первых, размеры избранного подсегмента должны позволить разместиться в нем еще вашему банку; во-вторых, банк должен обладать соответствующим потенциалом, достаточным для смещения конкурентов; в-третьих, банк может предложить однородные, но гораздо более высококачественные продукты; в-четвертых, особенности банковской организации, опыт деятельности достаточны и соответствуют задачам вытеснения конкурентов.

Второй вариант действий связан с необходимостью предоставления услуг с такими характеристиками, которых нет в услугах конкурентов. В такой ситуации у банка появляется шанс завоевания себе клиентов, заинтересованных в услугах с такими характеристиками. Но при этом банку следует оценить свои возможности (с учетом допустимого уровня риска) в разработке и предложении указанных продуктов. Кроме того, необходимо проанализировать возможности развития такой ценовой стратегии, которая обеспечивала бы банку достаточный размер прибыли и привлекала бы потенциальных клиентов.

Рассмотренные условия обоих вариантов действий банка по выбору подсегмента должны быть тщательно проанализированы с точки зрения минимизации риска. При выборе первого варианта стратегии позиционирования банку следует уделять особое внимание дифференциации своего продукта от предлагаемых конкурентами услуг. Этого можно добиться путем изменения его качества относительно продуктов конкурирующих банков, а также посредством варьирования ценой. Подобные отклонения могут осуществляться как в сторону улучшения качества и повышения цен, так и в сторону фиксирования цен (или качества) и изменения качества (или цен). Все зависит от возможностей и выбранной стратегии банка. Кроме того, можно попробовать предлагать клиентам дополнительные услуги, которые при этом не должны носить вид обязательной «нагрузки», а представляться как дополнительная льгота (при этом они могут оказываться даже бесплатно). Проводимая дифференциация должна подкрепляться соответствующей рекламой, подчеркивающей своеобразность данного банковского продукта,

Выбор стратегии позиционирования, направленной на занятие свободного подсегмента, – довольно ответственное решение, которое принимают только при выполнении указанных выше условий, что фактически означает нахождение банком ниши на рынке.

Ниша рынка – это место, как правило, довольно небольшое, которое еще не занято или в недостаточной степени используется конкурентами. Нахождение ниши часто приносит быстрый успех. Однако, найдя нишу, не следует обольщаться, поскольку не всякая ниша позволяет достичь желаемых результатов. Так, например, сфера рискового кредитования может принести банку довольно много неприятностей при неумелом подходе. Вообще ниша – это наиболее простой и удобный (с точки зрения практически полного отсутствия конкуренции) способ внедрения в избранный сегмент.

Таким образом, посредством позиционирования своих продуктов на рынке банк может определить лучший способ внедрения в избранный целевой сегмент. Когда избрана стратегия проникновения в него, банку следует приступить к этапам стратегического планирования и планирования комплекса маркетинга.

**Список использованных источников**

1. Основы банковского дела: Учеб. пособие / Б.С. Войтещенко, В.В. Козловский, Т.Д. Брежнева и др.; Под ред. Ю.М. Ясинского. – Мн.: «Тесей», 1999. – 448 с.

2. Бор М.З., Пятенко В.В. Менеджмент банков: организация, стратегия, планирование. – М: ИКЦ «ДИС», 1997. – 288 с.

3. Бориснин А.В. Деньги, кредит, банки. Учебное пособие. – СПб.: «Нева», 2000. – 138 с.

4. Деньги, кредит, банки: Учебник / Под ред. О.И. Лаврушина. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 448 с.

5. Организация деятельности коммерческих банков: Учебник / Г.И. Кравцова, Н.К. Василенко, И.К.Козлова и др.; Под общ. ред. Г.И.Кравцовой. – Мн.: БГЭУ, 2001 – 512 с.

6. Колесников В.И., Кроливецкая Л.П. Банковское дело. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 478 с.

7. Деньги, кредит, банки: Учеб./ Г.И. Кравцова, Н.К.Василенко и др.; Под общей редакцией Г.И.Кравцовой. – Мн.: ООО «Мисанта», 1996. 436 с.

8. Спицин И.О., Спицин Я.О. Маркетинг в банке. – Тернополь: АО «Тарнекс», 1993. – 656 с.

9. Уткин Э.А. Банковский маркетинг. – М.: ИНФРА – М, 1995. – 304 с.