

A termelési és marketing funkciók összhangjának fontosságáról a piacszegmentációban¹

A tanulmány célja, hogy egy erre alkalmas módszertan segítségével megválaszolja azt a kérdést, van-e értelme a termelési és marketing szempontok egyidejű figyelembe vételének egy piacszegmentációs folyamatban. Ennek érdekében egy empirikus kutatást végeztem 18 és 29 év közötti magyar válaszadók körében. Az adatgyűjtés és az adatok elérhetőségi korlátja, valamint az alkalmazott módszertan feltételrendszerének merevsége mellett, az eredmények azt mutatják, hogy az integrált szellemiségű megközelítés értelmes lehet.

Kulcsszavak: szegmentáció, keresztfunkcionális interfész

BEVEZETÉS - MEGJEGYZÉSEK A PIACSZEGMENTÁCIÓRÓL ÁLTALÁBAN

„A pszichografikus piacszegmentáció talán megragad némi igazságot a valódi emberek életstílusáról, attitűdjeiről, önképéről és céljairól, de nagyon gyengén teljesít abban, hogy megjósolja, ezek közül az emberek közül bárki is mit fog vásárolni adott termék kategórián belül.”

(Yankelovich és Meer 2006, p.124.)

„A vállalatok arra a hibás útra tévedtek, hogy azt gondolják: a piacokat megtölteni, és nem megkeresni vagy létrehozni kell.”

(Levitt 1975, p.10.)

Levitt [1975] a mottóban idézett mondata szerint a tisztán marketing alapú szegmentáció egyik – ha nem legnagyobb – hátránya, hogy a vállalat termékeivel adott méretű és tulajdonságú fogyasztói csoportot céloz meg, amely célpiac egy idő után telítődik, és ezért rendkívül nehézé válik a további kereslet megszerzése, ami sok esetben a termékdifferenciálás és termékszerkezet „túlcsoportulásához” vezet. (Ez utóbbi problémáról egyébként lásd Kotler [1965] meglepően érdekes cikkét!)

Sokak szerint Yankelovich és Meer [2006] közül az előbbi szerző 1964-es „New Criteria for Market Segmentation” írása indította útjára a pszichografikus (értékrend, életstílus stb.) dimenziók mentén történő piacszegmentációt. Meglepő módon, több, mint negyven év elteltével a páros azt írja, az életstílus mentén történő szegmentációnak a jelenleg tömegesnek mondható téves alkalmazás mellett nagyon csekély a gyakorlati haszna, mivel semmilyen információval nem szolgál arról, hogy mely fogyasztók milyen termékekkel célozhatók meg, és még kevesebb szerepe van a vállalat ügyfél-akvizíciós döntéseiben.

Egy, a cikkben idézett, 200 vállalatvezetővel készült felmérés szerint a vállalatok 59%-a végzett átfogó piacszegmentációt a kutatást megelőző két évben, és 14%-uk állította, hogy ez a művelet értéktéremtő volt a vállalati döntéshozatalban.

Azaz: a pszichografikus szegmentáció tipikusan alkalmazott módszere semmilyen döntéstámogató szereppel nem bír a tekintetben, hogy mely piacokat célozzuk meg, milyen termékekkel és milyen árral. Ehelyett a piacszegmentációnak két lehetséges felhasználási területe van: az egyik

¹ The conditions necessary for this study were supported by the Rosztoczy Foundation, Phoenix, AZ

a piacbefolyásolás (promóció, pozicionálás), a másik pedig az új termék fejlesztés. A technika felhasználható még a nyereséges fogyasztók szokásainak elemzésére, és hasonló jellemzőkkel bíró potenciális felhasználók felkutatására, akikből feltehetőleg nagy valószínűség mellett lesz tényleges fogyasztó.

Egy kerékpárokat gyártó vállalat számára a célpiac kiválasztásakor majdhogynem teljességgel irreleváns a fogyasztók életstílusa, ennél jóval érdekesebb lehet a fogyasztók lakóhelyének domborzata, lélekszáma és kiterjedése (alaptermék vagy mountain bike vagy egyik sem) – más kérdés, hogy a promóciónak érdemes lehet az életstílushoz igazodnia, de ez már nem tartozik szorosan a stratégiai kérdések közé.

„Meglepő módon, több, mint negyven év elteltével a páros azt írja, az életstílus mentén történő szegmentációnak a jelenleg tömegesnek mondható téves alkalmazás mellett nagyon csekély a gyakorlati haszna, mivel semmilyen információval nem szolgál arról, hogy mely fogyasztók milyen termékekkel célozhatók meg, és még kevesebb szerepe van a vállalat ügyfél-akvizíciós döntéseiben.”

Slywotzki és Shapiro [1993] a termékek piaci életciklus görbéjének szakaszait és a piacszegmentáció kritériumait, azaz a piacrészesedés minőségét kapcsolja össze. A szerzők a szokásos demográfiai, kor és életstílus szerinti szegmentációval kapcsolatban azt írják: „Ennek a szokásnak egyetlen következménye van: túl sok vállalat megy ugyanazon fogyasztók után” (Slywotzki és Shapiro 1993, p.101.). Az általában a marketingről mint beruházásról és a piacrészesedés minőségének fontosságáról értekező írás három, beruházás-szempontról kialakított szegmens kialakítása mellett érvel (a beruházási szemléletű marketing problémájával kapcsolatban lásd: Balogh 2008):

- A piacrészesedés minősége itt azt jelenti, hogy a piaci életciklusgörbe megfelelő szakaszaiban az említett fogyasztói szegmensek megfelelő struktúráját kell kialakítani és fenntartani.
- Switchables – Akik egy magas váltási költséggel járó szituációban ragadtak, akik egy termékkel/ szolgáltatással kapcsolatban elégedetlenek, akik egy fúzió vagy felvásárlás után nem tudják, mire számíthatnak később, vagy kompatibilitási különbségek áldozatai.

- High-profit customers – A legmagasabb jövedelműségeket ígérő csoportok. A vonalkódos rendszerekben nyilvántartható, hogy ki az, aki sokat vásárol, és ki az, aki csak sokszor; mely fogyasztók kiszolgálása problémamentes, kik kevésbé érzékenyek stb. Ez a költséges „overservicing” jelenség elkerülése. (Erről szintén lásd: Balogh 2008)

- Share-determiners – a hosszú távú növekedés zálogai. Az ilyen fogyasztók azonosítása rengeteg kreativitást igényel – egy italgyár ilyen share-determinerei például azok az éttermek, amelyek itallapjaikon feltüntetik a terméket, ezzel alkalmat teremtve a kipróbálásra, egy sport-szergyártó esetén az edzők, egy gyógyszergyár esetén a háziorvosok.

Összegezve: az életstílus alapú szegmentáció a meglévő ügyfélkörre alkalmazva adhat információt, a jövőbeli kiválasztásában azonban marginális szerepe van: a homogén csoportok kialakításának átfogó üzleti stratégiára gyakorolt hatása minimális kell, hogy legyen, de a piacbefolyásolás szempontjából lényeges lehet. Ezzel

szemben a meglévő ügyfelek közötti szegmentáció, „működésük megértése” a piacbefolyásolás szempontjából, és az új termékek bevezetésével kapcsolatos termékstratégiai döntések meghozatalakor lehetnek hasznosak.

KUTATÁSI CÉL

Az operations management és a marketing egy lehetséges összefüggésrendszerét primer kutatásaimra alapozva mutatom be. Kutatásom célja az volt, hogy az „egyik legelső” és legfontosabb termék- és promóciós stratégiai döntés alapjául szolgáló piacszegmentációt – ami a cél-csoport választás alapja – mindkét szemléletmód szerint elvégezve kvantitatíve is megvizsgáljam a marketing és az operations interdependenciát. Máshogy: milyen többlet-információval jár a két szempont együttes figyelembe vétele azok külön-külön történő kezelésével szemben.

A dolgozatból kiderül, hogy az operations és a marketing számos ponton összefügg: a stratégiaalkotástól és a versenyprioritások kijelölésétől (pozícióteremtéstől) a terméktervezésig, a termékcsaládok szélességéig, mélységéig, hosszaiig, illetve konzisztenciájáig. Ezen kívül a vállalatok operations döntéseinek talán mindegyike – közvetlenül vagy közvetve

– a marketing egyik, szempontunkból legérdekesebb és egyben legfontosabb feladatának eredményeire, nevezetesen a kereslet-előrejelzésekre és –befolyásolásra támaszkodik.

KUTATÁSI MÓDSZERTAN (TECHNIKAI RÉSZLETEK)

Az alábbiakban bemutatott eredmények és a következtetések a következő kiegészítésekre szorulnak:

1. Az online kérdőíves megkérdezés 2007. augusztus 6-a és 13-a között zajlott, és 554 kitöltött kérdőívet kaptam vissza. Az adattisztítást követően 512 használható kérdőív maradt. Nem vettem figyelembe még azokat a válaszokat: (1) amelyekből a három reprezentativitási kritériumra vonatkozóan legalább egy érték hiányozott, (2) amelyek

egymásnak ellentmondó válaszokat tartalmaztak (például 17 évesen 17-20 évet töltöttek iskolai tanulással), (3) amelyek több, teljes mértékben hiányos kérdéscsoportot tartalmaztak, illetve (4) amelyek kitöltési ideje „feltűnően” rövid volt, mivel ezen válaszok átgondoltsága erősen vitatható. Az elemzés során használt, 343 elemű megtisztított és súlyozott minta három változó mentén reprezentatív, azaz tükrözi az alapsokasági arányokat: (1) korcsoportok, (2) nemek, illetve (3) város vagy alacsonyabb besorolású település mint lakóhely szerint.

2. Az értékrendre, életstílusra, a versenyelőnyökkel kapcsolatos attitűdökre, a lakóhely közvetlen környezetére vonatkozó kérdéseknél 7 fokozatú Likert-skálát alkalmaztam.

Az alapsokaság abszolút (relatív) összetétele (fő (%))

	Férfiak		Nők		Összesen
	Városiak	Nem városiak	Városiak	Nem városiak	
15-19 évesek	212 199 (9,86)	110 591 (5,14)	210 258 (9,77)	100 561 (4,67)	633 609 (29,44)
20-24 évesek	241 193 (11,21)	107 907 (5,01)	237 040 (11,02)	93 407 (4,34)	679 547 (31,58)
25-29 évesek	300 859 (13,98)	124 613 (5,79)	294 123 (13,67)	119 056 (5,53)	838 651 (38,97)
Összesen	754 251 (35,05)	343 111 (15,94)	741 421 (34,46)	313 024 (14,54)	2 151 807 (100)

A korrígalatlan minta abszolút (relatív) összetétele (fő (%))

	Férfiak		Nők		Összesen
	Városiak	Nem városiak	Városiak	Nem városiak	
15-19 évesek	29 (8,45)	8 (2,33)	44 (12,83)	26 (7,58)	107 (31,19)
20-24 évesek	33 (9,62)	6 (1,75)	79 (23,03)	29 (8,45)	147 (42,85)
25-29 évesek	33 (9,62)	6 (1,75)	41 (11,95)	9 (2,62)	89 (25,94)
Összesen	95 (27,69)	20 (5,83)	164 (47,81)	64 (18,65)	343 (100)

A korrígált minta abszolút összetétele*

	Férfiak		Nők		Összesen
	Városiak	Nem városiak	Városiak	Nem városiak	
15-19 évesek	34	18	34	16	102
20-24 évesek	38	17	38	15	108
25-29 évesek	48	20	47	19	134
Összesen	120	55	119	50	343**

*a relatív összetétel a súlyozás miatt megegyezik az alapsokaság relatív összetételével

**az abszolút összetétel adatait összeadva az eredmény 344, ami a kerekítések miatti torzítás eredménye

3. Az adattisztítást követően nyert mintából a 15-29 évesek válaszait használtam fel, mivel a három, előzetesen meghatározott reprezentativitási dimenzió (korcsoport, nem, lakóhely településtípusa) miatt az ennél idősebbek válaszaihoz irreálisan magas súlyokat kellett volna hozzárendelni, ami az elemzés hitelességét nagy mértékben rontaná (torzító hatás). A súlyozott minta korcsoport, nem és a lakóhely településtípusa szerint (város, egyéb település) reprezentatív.

A kutatási cél megválaszolása érdekében tett lépések a következők voltak:

1. A nagy számú kérdés (változó) könnyebb kezelhetősége érdekében faktoranalízist hajtottam végre.

a. Az értékrenddel, az életstílusra vonatkozó attitűdökkel, a lakóhely településtípusával, annak státusával, az életkorral, a képzettséggel, a nemmel és a havonta rendelkezésre álló szabadon elkölthető jövedelemmel kapcsolatos kérdésekből képzett főkomponensek reprezentálják a „marketing faktorokat“.

b. A versenylőnyökkel (például: piacra lépés időzítése, minőség, termékfejlesztési-technológiai élenjáróság, megbízhatóság, a kiszolgálási folyamat szervezettsége, és minden olyan kérdés, amely a vállalat működtetésének mikéntjén megítélésem szerint inkább múlik, mint a szűkebb értelemben vett marketingtevékenységen) kapcsolatos kérdések alkotják az „operations faktorokat“.

A faktorok magyarázó ereje mindkét esetben meghaladja a 80 százalékot - a faktoranalízis során nyert főkomponensek számának megválasztásának egyetlen kritériuma az volt, hogy a faktorok a modell varianciájának 80 százalékát magyarázzák. A marketing főkomponensek magyarázó ereje 80.73%, a termelési faktoroké pedig 83.74%.

2. A faktorokból klasztereket képeztem, majd megvizsgáltam ezek jellemzőit.

a. A „marketing faktorok“-ból képzett klaszterek azt reprezentálják, hogy a marketing szakemberek milyen szegmenseket alakítottak volna ki, ha csak a saját klaszterképző szempontjait használják, feltételezve, hogy az általam al-

kalmazott kérdések nagyban hasonlítanak egy tipikus megkérdezés kérdéseéhez.

b. Az „operations faktorok“-ból képzett klaszterek azt reprezentálják, hogy mely versenylőnyök tartoznak össze a vizsgált, 15-29 évesek körében. Az említett korcsoportban mely versenylőnyök állnak kiegészítő és helyettesítő viszonyban, azaz melyek azok a versenylőnyforrások, amelyek javítása irreleváns vagy releváns, adott versenylőnyvel való rendelkezés esetén.

c. Az „operations“ és „marketing“ faktorokat egyszerre figyelembe véve is alkottam klasztereket. Ezen klaszterek közelebbi elemzése azt mutatja meg, hogy miben tér el egymástól a két szemlélet szerinti parciális (külön-külön történő) piacszegmentáció, és milyen előnyöket, illetve hátrányokat rejt a két szemlélet integrációja.

A klaszteranalízis során alkotott csoportok számának meghatározásában egyetlen kritérium az volt, hogy a klasztercentroidok közötti különbözőség legalább 95 százalékos megbízhatóság mellett fennálljon.

A KUTATÁS LOGIKÁJA (AZ EREDMÉNYEK ÉRTELMEZÉSI TARTOMÁNYA)

Az izolált, marketing szemléletű piacszegmentáció egyetlen céljának itt azt tekintjük, hogy olyan szegmenseket azonosítsunk, amelyek rendre hasonló (az illeszkedésvizsgálat ANOVA táblája szerint 95 százalékos megbízhatóság mellett nem különböző) értékrenddel, életstílussal, szociológiai és egyéb ilyen tulajdonsággal rendelkező (potenciális) fogyasztókból állnak, aminek itt egyetlen oka van: a marketing funkció azonos üzenetet kíván eljuttatni minden (potenciális) fogyasztónak, kizárólag keresletbefolyásolási céllal, és az üzenet kialakításának egyetlen lehetséges módja a választott szegmens említett dimenzióinak ismerete. A hatékony üzenet csak és kizárólag az értékrenddel stb-vel kapcsolatos kérdésekre alapul, és semmilyen egyéb szempontot nem vesz figyelembe. Ez a szemlélet a marketing-rövidlátás tökéletes esetét reprezentálja. [Lásd Levitt [1975] „Marketing Myopia“ című cikkét!]

Az izolált, operations szemléletű piacszegmentáció egyetlen céljának itt azt tekintjük, hogy a vállalat azonosítsa azokat a potenciális fogyasztói csoportokat (szegmenseket), amelyek tagjai szegmensben belül

nem különböznek szignifikánsan versenyelőny-preferenciáik terén, viszont a szegmensek egymáshoz képest eltérő versenyelőny-preferenciákkal rendelkeznek. A vállalat ebben az esetben adott, már rendelkezésre álló versenyelőnyhöz választja ki potenciális fogyasztóit. Ez a szemlélet a push jellegű (értékesítés- vagy termék-orientált) marketingstratégiát reprezentálja.

Az integrált piacszegmentáció céljának itt kizárólag azt tekintjük, hogy a vállalat olyan, belülről homogén potenciális fogyasztói csoportokat azonosítson, amelyek igényeit egyszerre tudja hatékonyan termelési (operational) háttérével kiszolgálni, és amelyek értékrendje, beállítódása stb. belülről megfelelően homogén és kívülről megfelelően heterogén ahhoz, hogy konzisztens marketing üzenet hatékonyan eljuttatható legyen számukra. Ezen utolsó szemlélet reprezentálja a tökéletes kereslet-húzta (market-driven, pull) piacot.

A fogyasztó csak olyan termékről tud, amelyről a marketing funkció megfelelő üzenet révén informálta: a legkisebb irrelevanciát tartalmazó üzenet sem lépi át a fogyasztó ingerküszöbét. (A versenytársak jelenlététől, piacbefolyásoló hatásuktól eltekintünk.)

A legfontosabbakat összegezve, feltételezzük, hogy a marketing szemléletű piacszegmentáció egyetlen célja a hatékony kommunikáció, az operations szemléletű piacszegmentáció pedig kizárólag adott versenyelőnyt preferáló fogyasztók azonosítására koncentrál. Az integrált szemléletű szegmentáció célja, hogy olyan csoportokat azonosítson, amelyek közel azonos versenyelőny-preferenciákkal és közel azonos marketingkommunikációval „érintheők meg”, mint amilyenre a vállalat képes.

A SZEGMENSEK BEMUTATÁSA

A képzett szegmensek leírása nem teljeskörű, hiszen ez nem is áll a kutatás középpontjában.

Operations szemléletű szegmentáció

A termékek/szolgáltatások előállításánál során a vállalatok számos trade-off-fal szembesülnek. Például az egyedi termékek gyártása kis sorozatokban és általános célú gépekkel célszerű, ezért a nagy volumenben való termelés csak kivételes esetekben kivitelezhető. Ebből következően a termékek elosztása is szerencsés esetben legfeljebb szelektív lehet, viszont a választék nagyon széles. Ugyanakkor a magas élőlánc-intenzitás miatt a termékek előállítása költséges, ezért a fogyasztói ár sem lehet alacsony. Ezzel szemben a tömegtermékek előállítása nagy volumenben és

speciális gépekkel, alacsony élőlánc-intenzitással, de magas tőkeintenzitással valósítható meg, rendkívüli termelékenységgel, ezért a nagy volumenű termékeket a megtérülés érdekében minél nagyobb piacon, a felesleges készletektől való megszabadulás érdekében akár árszállítások árán is érdemes lehet megszabadulni, tehát ebben az esetben alacsony áron is rentábilis a termékek értékesítése. A megbízhatóság és a minőség kapcsán is érvényes egyfajta logika: alacsony tőkeintenzitás mellett szinte lehetetlen olyan termelési folyamatot kialakítani, amely konzisztens, megbízható minőséget garantálni tudna, ezért a megbízhatóság sokszor a tömegtermékek sajátja, ha a külső megjelenés nem is árulkodik erről.

A rövid logikai gondolatmenet leírása azért volt fontos, hogy lássuk: a versenyprioritások kialakítása kompromisszumokra kényszerít, nem járható út az, hogy a marketing által definiált termék- és csatornapolitikai döntéseket a termelés egyszerűen „csak” végrehajtja. Így csúcsozódik ki a két szempont szerinti párhuzamos szegmentáció ötletének elméleti létjogosultsága.

- Az egyediség és szakértelem fontossága (22%)
 - A korcsoport és a nemek szerinti megoszlás kvázi egyenletes, a városban élők aránya nagyobb (71%). Az egyedi termékeket előnyben részesítik a tömegtermékekkel szemben, az árak minőségjelző szerepet tulajdonítanak, a hírnév és a csúcstechnológia nem számítanak döntéstámogató tulajdonságnak. A kísérletezés/kipróbálás nem vonzó, a túlzott választék zavaró hatású. A férfiak körében fontos a termékekkel való önkifejezés. A többiek számára a kiegyensúlyozottság, az álmódosítás, a függetlenségvágy, a nőies értékek, a konzervativizmus, valamint az emocionális orientáció és a dinamizmus is fontosabb az átlagosnál.

Az egyediség és a magas elfogadható ár kedvező páros termelési szempontból (másként ez nagyon nehezen is megoldható), az ilyen termékeket termelő vállalatok, méretüknél fogva, általában nem is képesek jó márkanév kialakítására, és a csúcstechnológia alkalmazása is sokszor meghaladja erőforrásaikat. A demográfiai megoszlás nem kifejezetten kedvező a marketingkommunikáció szempontjából, és az értékrend-elemek is helyenként nehezebben összeegyeztethetőek. Következtetés: nagyon kevés konfliktus a két funkció között, de a marketing számára nem tűnik egyszerűnek a feladatnak a kivitelezhetőség.

- Az olcsó elérhetőség fontossága (8%) – Inkább a 25-29 évesekre (53%), kisebb településen élőkre (57%) jellemző versenytényező. A nemek aránya megegyezik. Ár alapú döntéshozatal, a kipróbált márkák nyújtotta biztonság élvezői. Fontos a kipróbálás, valamint az, hogy az egyszeri csalódás a termék teljesítményét illetően végleges piacvesztést jelent. A szegmens lakóhelyének státusa, képzettsége és anyagi körülményei is jobb az összes szegmens átlagánál, a termékekkel való önkifejezés mindkét nem esetében fontos, ahogy a valahova tartozás biztonsága és a nőies értékek is.

Az alacsony maximális elfogadható ár, a márkanév és a megbízhatóság nagy volumenben történő termelést feltételez. A termelési folyamat optimalizálása a megbízhatóság szempontjából nem jelent konfliktusforrást a funkciók között. A korcsoport és településtípus szerinti megoszlás nemigen koncentrált, ami nem kedvező a marketingkommunikáció szempontjából, de a pszichografikus jegyek konzisztensek és jól megragadhatóak, viszont a célpiac mérete viszonylag alacsony, ezért minél nemzetközibb piacokban érdemes gondolkodni. (Az előző szegmens esetében a nemzetköziesedés rengeteg probléma forrása lehet, termelési szempontból!). Következtetés: kevés konfliktus a két funkció között, a marketingkommunikáció kisebb nehézséget kell, hogy áthidaljon (a kistelepülésen is aktív jelenlét ára).

- A megbízható alapfunkciók fontossága (12%) – Jelentős részük városi (91%), és ebben a szegmensben legnagyobb a 15-19 évesek aránya (33%). A férfiak aránya valamivel nagyobb a nőkénel. Az ár és a hírnév minőségjelző szerepet töltenek be. Kevés termékfunkció szükséges, de azok megbízható teljesítése fontos követelmény. A közepesen drága márkák teljesítménygaranciát jelentenek. Az egyediséget és csúcsmínőséget mint értéknövelő funkciót is ilyen értelemben kell kezelni. A lakóhely státusa az átlagosnál valamivel magasabb, a nyitottság és kiegyensúlyozottság, valamint a valahova tartozás is fontos. A csoport tagjai emocionálisan motiválhatók, és dinamikusak.

A nem megszakítható, termékcentrikus termelési folyamattal rendelkező vállalatok ti-

pikus leírása. A termeléstervezés legfontosabb feladata a folyamatminőség folyamatos fenntartása, illetve növelése. Az ilyen vállalatok változó költség hányada igen alacsony, a kapacitások nagyfokú kihasználása alapvető követelmény a beruházás megtérülése érdekében, ezért az árak alacsonyan tartása, a méretgazdaságosságból eredően, megoldható feladat. Ugyanakkor a legmagasabb elfogadható ár magasabb az átlagnál, ezért a profitráta kiemelkedő lehet. Ebből pedig, az újráváslások serkentése érdekében, finanszírozható egy kedvező márkanév kialakítása. A marketingkommunikáció rendkívül kedvező helyzetben van a szegmens nagyfokú városi koncentrációja miatt, és a vállalat működése lehetővé teszi a magasabb költségkeret rendelkezésre bocsátását. A pszichografikus változók megragadása némi „fantáziát” igényel, de az üzenet megfelelő megfogalmazása korántsem lehetetlen. A termeléstervezés számára a célok nem ellentmondóak. Következtetés: kiemelkedően harmonikus viszony a marketing és a termelés között.

- Az újdonságok és a választék fontossága (24%) – Szinte semmilyen demográfiai szempontból nem bírnak kiemelkedő tulajdonsággal: a korcsoportok, nemek, és településtípus szerinti megoszlás is szinte teljesen egyenletes. A túlzott választékot nem találják zavarónak, viszont az egyediség kiemelkedő értéknövelő tulajdonság, és az ezzel járó kellemetlenségek (várakozás, nehéz elérhetőség) sem tántorítják el őket. A kísérletezés nem vonzó, és a minőségi termékeket nem tartják a jómódúság kifejezésének eszközének. A lakóhely státusa átlag feletti, a termékekkel való férfias önkifejezés, a nyitottság, a „művészi” beállítódás, a konzervativizmus, az emocionális orientáció mind fontos a szegmens számára.

A nagy választék a folyamatcentrikus kapacitáselrendezés sajátja, általános célú gépekkel, alacsony fix tőke aránnyal. Az egyediség mint követelmény ezzel tökéletesen egybevág, hiszen ez kizárólag általános célú berendezésekkel kivitelezhető. Ugyanakkor az ilyen termelési rendszerek nem tudnak termelékenyek lenni, a két termék elkészülte között eltelt idő (ciklusidő), a magas élől munka-intenzitásnak köszönhetően hosszú, ezért a várakozás szükségszerű, amit a szegmens tolerál. A nehéz elérhetőség a kis méretből adódik, de

ezt szintén tolerálják a csoporttagok. A piac mérete igen vonzó, ezért a vállalat hajlamos „túlnőni önmagán”, ami számos komoly nehézség forrása lehet termelésstervezési szempontból. A marketing sajnos nincs könnyű helyzetben: demográfiai szempontból nagyon nehezen megragadható csoportról van szó, és a pszichografikus leírás alapján is némi inkonzisztencia tapasztalható. Következtetés: a piacbefolyásolás nehézsége miatt (és akkor is, ha az túl hatékonyan működik!) előfordulhatnak konfliktusok a két funkció között.

- A pozíció rigiditása (25%) – Inkább a 20-29 évesek csoportja (összesen 76%), „halvány” férfi túlsúllyal (56%), de sok városi lakossal (81%). Az egyediséget egy termék esetében nem tartják előnynek a tömegtermékekkel szemben, de annak külső megjelenése számít. A hírnév segít a nehéz döntési helyzetekben, amikor a túlzott választék nagyon zavaró. Az újdonságok ennél a csoportnál a jómódúság kifejezői. Mindkét nem esetén az átlagosnál fontosabb, hogy egy terméken keresztül a fogyasztók ki tudják fejezni egyéniségüket, és ezzel egyidejűleg az álmodozás és függetlenségvágy is erősen jellemzi a csoportot, ahogy a divat/trendkövetés, a család kiemelkedő szerepe és a kényelemvágy is. Emocionálisan nem motiválhatók.

Az újdonságok, azaz a gyors termékfejlesztés képessége a magas tőkeellátottsággal bíró vállalatok tipikus tulajdonsága. A tömegtermékek termelése összecseng a magas tőkeintenzitással, ahogy erre a márkanév kialakításnál is szükség van. A célcsoport mérete a magas fix költség arányú költségstruktúrát lehetővé teszi. A termék külső megjelenése a minőség megítélésében játszhat szerepet, ezért a termelési folyamatnak mind a folyamat, mind pedig a termékminőségre nagy hangsúlyt kell fektetnie. A marketingkommunikáció számára kedvezőtlen, hogy a korcsoport és a nemek szerinti megoszlás közepesen koncentrált, de a városi túlsúly kedvező lehet, és a pszichografikus jellemzők is jól megfoghatók. Következtetés: a termelési rendszer önmagában képes megfelelően működni, de a marketing funkció működésének akármilyen tökéletlensége súlyos és irreverzibilis veszteségek realizálására kényszerítheti a vállalatot. A konfliktus kialakulásának kockázata azonban csak közepesen magas.

- Az azonnali jó minőség és megjelenés vonzerejének fontossága (9%) – A 20-24 évesekre jellemző versenytényező (46%), női túlsúllyal (62%), akik a városban élnek (76%). Szinte teljes mértékben elfogadhatónak tartják az exkluzív termékek nehéz beszerezhetőségét, de nem nézik le a tömegtermékeket. A termék/szolgáltatás külső megjelenése kiemelkedő fontosságú, de nem „dőlnek be” az ár minőségjelző szerepének. Az egyediség ettől függetlenül nagyon vonzó terméktulajdonság, és az újdonságokat is kedvelik. Az egyéniség termékekkel való kifejezése csak a nők körében fontos. A tipikus csoporttagra jellemző a kiegyensúlyozottság, az álmodozás, a nőies értékek túlsúlya, az emocionális orientáció, a divatkövetés, a dinamizmus, a család és belső egyensúly fontossága.

Termelési szempontból ez a szegmens „a maradék”. A kommunikáció célba juttatása a heterogén demográfiai változók miatt kicsit nehézkes, és a célcsoportnak igen homályos elképzeléseik vannak arról, hogy milyen versenyprioritásokat részesítenek előnyben. Ráadásul ezek a versenyprioritások, termelési oldalról való kivitelezhetőségüket illetően, igencsak ellentmondásosak: egy vállalat, legalábbis egy divízió nem képes egyszerre egyedi és sztenderd termék előállítására. Emellett a legmagasabb elfogadható ár is alacsony, tehát a megtérülés kérdéses. Marketingkommunikációs szempontból a pszichografikus változók konzisztenciája igen kedvező. Következtetés: nem csak a funkciók közötti, hanem a funkciókon belüli konfliktusok kialakulásának valószínűsége is magas.

Összességében elmondható, hogy ilyen szemléletű szegmentáció mellett a termelési funkció önmagában kedvező helyzetben van, azonban tipikusnak tekinthető, hogy szinte bármelyik szegmens megcélzása esetén a marketing kisebb-nagyobb nehézségekkel áll szemben (vagy demográfiai, vagy a szegmensként nagyon hasonló pszichografikus jellemzők következtében fellépő meddőszórás miatt, illetve helyenként inkonzisztencia tapasztalható a csoporton belüli értékrendet, beállítódást tekintve), ami sokszor komolyan befolyásolhatja a termelés zavartalanságát, és így a vállalat megtérülési mutatóit.

Marketing szemléletű szegmentáció

A módszertani részben leírtaknak megfelelően, négy szegmens kialakítása volt szükségszerű.

- **Bezárkózott álmodozók (30%)** – Többségük 15-19 év közötti (57%), túlnyomó részt nők (62%), és legtöbbször városban élnek (65%). Lakóhelyük státusa erősen átlag alatti, ahogy az anyagiak rendelkezésre állása is gyengébb a tipikusknál. Az átlagnál kevésbé nyitottak, művészi beállítottsággal és kényelemvággyal sem jellemezhetők. Jellemző rájuk a termékekkel való önkifejezés, a függetlenség- és szabadságvágy, a divat/trendkövetés és a dinamizmus. Az egyedi termékek előnyben részesítése, ár alapú döntéshozatal mellett. Újdonságok kedvelése, csúcsmínőség előnyben részesítése, alacsony elvárt választék. Az egyszeri csalódás nagy valószínűséggel a fogyasztó elvesztését jelenti.

Egyedi terméket árvezérelt vásárlók számára kockázatos vállalkozás, hiszen az ilyen termékek kis volumenben, magas élőlátás mellett, magas változó költségekkel lehetséges, tehát a méretgazdaságosság kiaknázása nemigen lehetséges. Egyedi termék csak kivételes esetben képes csúcsmínőséget felmutatni, és az ilyen termelő vállalatok termékfejlesztési sebessége sem kimondottan magas. A nem megbízható termék miatti nagy esélyű piacvesztés addicionális kockázatot jelent, hiszen folyamatentrikus termelés, kapacitáselrendezés esetén a termékminőség nehezen garantálható – minden termék különböző, hiszen magas az élőlátás-intenzitás. Következtetés: közepesen jól megragadható szegmens marketing szempontból, termelési szempontból azonban gyakorlatilag lehetetlen a kiszolgálásuk.

- **Statikus városiak (40%)** – Legkiemelkedőbb demográfiai tulajdonságuk a városi túlsúly (74%), a férfiak és nők hozzávetőleg azonos arányban szerepelnek a csoportban. A korcsoportonkénti megoszlásban nincsenek kiugró értékek, a 25-29 év közötti életkor a legjellemzőbb (41%). Nem jellemző rájuk a dinamizmus, sem a divat/trendkövetés, valamint nem mondhatók konzervatívoknak sem. Anyagi körülményeik valamivel meghaladják az átlagos szintet. Az átlagnál kiegyensúlyozottabbak, nőiesebbek, és jobban vágnak a kényelemre. A hírnév döntéstámogató szereppel bír.

Az exkluzív termékek nehéz elérhetőségét tolerálják, a magasabb ár jobb minőséget sejtet. Az egyediséget hajlandóak megfizetni.

Termelési szempontból abszolút konzisztens csoportról van szó, a pszichografikus jellemzés viszont nehezen áll össze egy jól megragadható csoporttá, valamint a demográfiai ismérvek is „kuszának” hatnak. Következtetés: képzett, kreatív marketing funkció esetén elméletileg nincs akadálya a harmonikus termelésnek. Ennek hiányában viszont számtalan konfliktus adódhat a marketing és a termelés-tervezés között.

- **Konzervatívok (28%)** – Többségük 25-29 éves (51%) és férfi (72%), valamint városban él (65%). Nemigen jellemző rájuk a termékekkel való önkifejezés. Az átlagnál nyitottabbak és álmodozóbbak. Fontos számukra a család és a belső egyensúly, a konzervativizmus. Lakóhelyük státusa átlag feletti. A nőies értékek a legkevésbé jellemző erre a csoportra. A hírnév döntéstámogató funkciót tölt be, előnyben részesítik az egyedi termékeket, és elfogadják a szelektív elosztást. A közepesen drága, alapfunkciókat „tudó” termékek kedvelői. Az egyediség a legnagyobb megrendelést elnyelő tényező, ahogy a csúcstechnológiát képviselő termékeket is előnyben részesítik.

Mind demográfiai, mind szociológiai és pszichografikus szempontból igen jól megragadható csoport. A versenyprioritások is konzisztensek termelési szempontból, azaz nem igénylik egymásnak ellentmondó termelési képességek kialakítását, leszámítva a csúcstechnológia igénylését. Következtetés: amennyiben a marketing nem kényszeríti bele a vállalatot a technológiai fejlesztések útvesztőjébe, valamint nem lelkesíti őket túlzottan a célpiac méretéből eredő dinamikus árbevétel-növekedés, akkor kedvező, kevés konfliktussal járó viszony alakulhat ki a funkciók között. Amennyiben ez előbbi mégis megtörténik, rendkívül fontos az alapos, együttes felkészülés a növekedésre, ugyanis a termelési költségek várhatóan jóval dinamikusabban fognak nőni, mint az árbevétel, azaz a profitráta mélyrepülésbe kezd.

- **Divatkövető önkifejezők (2%)** – Legtöbbször a 20-24 éves korcsoportból tartoznak ide (60%), jellemzően férfiak (80%), és kisebb településen

élnék (75%). A legkisebb, de legmarkánsabb tulajdonságokkal bíró csoport. A lakóhely státusa kiemelkedő, rendkívül jellemző a termékekkel való önkifejezés mind a férfiak, mind a nők körében. Jóval átlag feletti anyagi körülmények között élnek, valamint rendkívül nyitottak. Nem jellemző rájuk a kiegyensúlyozottság, nem foglalkoztatja őket a valahova tartozás biztonsága, a konzervatívizmus, sem az emocionális orientáció, sem a belső egyensúly, ellentétben a divatkövetéssel és a kényelemvággyal. Az egyedi termékek előnyben részesítése, a tömegtermékekkel szemben. A közepesen drága, kipróbált, „bejártott” márkák és alapfunkciók hívei. Ugyanakkor a csúcsmínőségű termékek is gazdára találnak a szegmens tagjai között.

A marketingkommunikáció álma, szinte minden szempontból (igen jól megragadható, elkülöníthető csoport, a kisvárosi jelenléttől eltekintve, de ez a jó marketingkommunikáció számára inkább kihívás, mint lehetetlen feladat). Az egyedi termékek preferálása és a csúcsmínőség azonban egymásnak „némileg” ellentmondó termékjellemzők termelési szempontból. Következtetés: a piacméret nem éri meg azt a fáradságot, amit a két funkciónak át kellene élnie...

Összességében, a marketing szemléletű klaszterezésből az a következtetés vonható le, hogy ez a funkció szinte „magával rántja” a termelés tervezést, ezzel a legtöbb esetben komoly problémákat okozva az operations számára. A megtérülési mutatók viszonylag komoly kockázatnak vannak kitéve, és a funkciók közötti mindennapos konfliktus a legtöbb esetben szinte kódolva van... Egyértelmű, hogy akár mennyire igyekezik a marketing egy kiváló márkanevet kialakítani vagy fenntartani, de egy megbízhatatlan, ellentmondó versenyprioritásokat célként kitűző termelési folyamat nélkül ez lehetetlen.

Az integrált szemléletű szegmentáció

Az integrált szemlélet célja, hogy olyan csoportokat alakítsunk ki, amelyek olyan (homogén) tulajdonságokkal rendelkeznek, amelyek mind a versenyelőnyöket, mind pedig a marketing szempontokat „csomagként” kezelik. Azaz: olyan szegmenseket keresünk, amelyek konzisztens entitásként kezelhetők mindkét funkció részéről. A kapott szegmensek rövid leírása az alábbiakban olvasható (a leírások itt is csak illusztratív célt szolgálnak, a csoportok pontos bemutatása

nem szerepel a kutatás fókuszában):

- Nőies, nyitott újdonságkeresők (1%) – Zömében a 20-24 éves korosztály képviselői tartoznak ide (75%), tipikusan kisebb településeken élők, és férfiak, de számos nőies jellemzővel. A lakóhely státusa kiemelkedően magas a többi csoporthoz képest, a termékekkel való önkifejezés fontossága szintén jóval meghaladja az átlagot. Az összes többi szegmensnél nyitottabbak, és a valahova való tartozás biztonsága, illetve a családi értékek sokkal kevésbé érdekes számukra, mint bármely másik csoport esetében. A kisebb település mint lakóhely elég tipikusnak tekinthető. Az emocionális orientáció nemigen jellemző rájuk, viszont a vásárlással kapcsolatban a kényelemvággy, és ezzel párhuzamosan a dinamizmus, valamint a divatkövetés is kiemelkedően fontos. Az egyedi termékeket nagyobbra értékelik a tömegtermékekénél, és elfogadják az ezzel járó nehezebb hozzájutást is (exkluzív és szelektív elosztás). Nem jellemző az ár alapján történő döntés a termékek kiválasztásánál, és az újdonság értéke sem kiemelkedő számukra, bár a jómódúság kifejezőeszközének tekintik az ilyen termékek birtoklását. A termék megbízhatósága viszont jóval fontosabb számukra, mint bármely másik szegmens esetében. A nagy választék kifejezetten kedvező a szemükben, és az egyszeri csalódás egy termékben vagy márkában a legkevésbé tántorítja el őket az újvásárlástól.

Termelési szempontból (szinte) semmilyen inkonzisztencia, ellentmondás nem tapasztalható – a megbízhatóság tartós fenntartása némi nehézséget jelenthet termelési szempontból, viszont ez a probléma megmarad a funkció keretein belül. A célcsoport demográfiai, szociológiai és demográfiai szempontból is igen jól megragadható. Következtetés: a két funkció közötti viszony harmonikus lehet, az esetleges problémák izolálódnak.

- Megerősítésre vágyók (31%) – Inkább nőkre jellemző csoport (64%), akik a városban élnek (92%), és tipikusan 20-29 évesek. A közepesen drága márkákra teljesítménygaranciaként tekintenek, és kiemelkedően nőies értékrenddel bírnak. Ők is előnyben részesítik az egyedi termékeket a tömegtermékekkel, azonban az ezzel együtt járó szelektivebb elosztást nemigen tolerálják. Az árnak minőségjelző szerepet tulajdonítanak, és a termékek külső megjelenése az összes többi cso-

porthoz képest fontosabb. Ugyanígy, a hírnév is döntéstámogató funkció. A csúcsmínőség (technológiai értelemben) önmagában egyáltalán nem elegendő a megrendelés elnyerésére, és a túlzott választék az összes csoportnál jobban megnehezíti a döntést.

Marketing szempontból jól megragadható, nem ellentmondásos jellemzőkkel rendelkező szegmens. Az egyedi termékek előnyben részesítése és a szelektív elosztás iránti intolerancia első ránézésre ellentmondásos a termelési képességek közötti trade-off-okat illetően, ahogy egy egyedi termékeket kis volumenben, magas élőmunka-intenzitással és magas ciklusidővel, nem termelékenyen termelő vállalat megfelelő hírnév kialakítására sem képes. Az ellentmondás azonban, a szegmens méretét tekintve feloldható, mégpedig a tömeges egyéniesítés (mass customization) révén. Fontos, hogy a marketing funkció megértse a koncepció lényegét: a termelési folyamat az utolsó előtti fázisig minden termékre tökéletesen megegyezik, a termék/szolgáltatás testre szabása kizárólag az utolsó munkafázisban történhet meg, legjobb esetben a fogyasztó jelenlétében, akár saját kezűleg. Mivel a tömeges egyéniesítés az utolsó előtti fázisig termékcentrikus, nagy volumenű, speciális gépekkel történő, magas fix költségek melletti termelést jelent, ezért a méretgazdaságosság igen jól kiaknázható. Külön pozitívum, hogy ez a nagy volumen a szelektív elosztástól is megkíméli a vásárlókat, ugyanakkor biztosítja az egyedi hatást is. Mindezek eredőjeként, az így magasabb legmagasabb elfogadható ár és a méretgazdaságosság miatti alacsony termelési költségek kiemelkedő profitlehetőségeket rejt magában. Következtetés: amennyiben a marketing funkció megérti és elfogadja ezeket az összefüggéseket, akkor nagyon jó viszony alakulhat ki a két „osztály” között, és a nehézségek sokkal inkább „kihívást”, mint konfliktust eredményeznek.

- Igényes álmodozók (2.5%) – A 15-24 éves (86%), városi (100%) férfiak (87%) csoportja. A termékekre egyáltalán nem gondolnak az önkifejezés eszközeként sem a nők, sem pedig a férfiak. Az összes többi csoportnál rosszabb anyagi és képzettségi helyzettel rendelkeznek, rossz lakáskörülmények mellett, ugyanakkor minden szegmensnél álmodozóbbnak vallják magukat, ahogy

a függetlenségvágyuk is kiemelkedő. A valahova tartozás biztonsága rendkívül fontos számukra, és ez első sorban nem a családot jelenti, de a nőies értékek igencsak háttérbe szorultak ezen klaszter esetében. Ugyanakkor a konzervativizmus és az emocionális orientáció, valamint a dinamizmus is fontos számukra. Az újdonság nem jelent kifejezetten hozzáadott értéket, és erre a csoportra jellemző leginkább a tömegtermékek elfogadása, és az ár alapú döntés neutrálisnak tekinthető. Az árnak szinte egyáltalán nem tekintenek minőségjelző szerepet, ahogy a hírnév sem jelentős a vásárlási döntés során, valamint a külső megjelenés sem számít ilyen döntéstámogató funkciónak, legalábbis a többi szegmens hasonló paramétereikhez képest. A közepesen drága, kipróbált márkák teljesítménygaranciát jelentenek számukra, és a kísérletezést kifejezetten próbálják elkerülni. Nagyra értékelik, ha egy termék csúcsmínőséget ígér, és az egyediséget is hajlandóak megfizetni, sőt, emellett még várakozni is hajlandóak erre.

„Maradék” jellegű, kis méretű csoport, amelynek megcélzása marketing szempontból egyszerűbbnek tűnik, mint termelési szempontból, hiszen a csúcsmínőségű termékek nagy volumenben történő termelése ilyen méretű szegmens számára csak ritkán térül meg, főképp ilyen anyagi körülményű fogyasztókat tekintve. Következtetés: demográfiai szempontból jól megragadható csoport, de pszichografikusan és szociológiailag valószínűleg nehéz feladattal állunk szemben. A piacméretet és a szükségletek „lehetetlenségét” figyelembe véve viszont nagy valószínűséggel nem is jön létre a vállalat...

- Tapasztalt árvezéreltek (29.5%) – A 25-29 éves (53%), városban lakó (75%) férfiak (62%) képviselői alkotják tipikusan ezt a csoportot. Lakóhelyük státusa valamivel az átlag alatt van, a termékekkel való önkifejezés meglehetősen neutrális kérdés számukra, de képzettségük és anyagi helyzetük kimagaslik a többi szegmenshez képest. Az összes többi csoportnál jóval kiegyensúlyozottabbak, kényelemvágyuk viszont erősen átlag alatti. Vásárlási döntéseiket sokkal gyakrabban ár alapján hozzák meg, mint a többi klaszter tagjai. Igénylik a széles választékot, és nem hajlandóak várni, ha egyedi termékek vásárlásáról van szó, az elosztás szelektivitását viszont tolerálják (ha nem is kedvelik). Az árnak mint minőségjelzőnek,

a külső megjelenésnek és a hírnévnek nem tulajdonítanak túl nagy szerepet.

Az ár alapján történő döntéshozatal sztenderdizált termék termelését jelenti vállalati szempontból, legalábbis nemnegatív profitabilitási célok kitűzése esetén, tehát az egyedi termékekkel való ellátásuk nem élvez prioritást sem vállalati szempontból, sem a fogyasztók bevallása szerint, ezért a szelektív elosztás toleranciájának kérdése is marginális. Ráadásul, a fogyasztói preferenciák alapján, a márkanév kialakítására, gondozására és a külső megjelenésre is az átlagosnál kevesebbet kell költeni. A szegmens demográfiai szempontból viszonylag jól megragadható, és a legtöbb pszichografikus tényező is konzisztens képet mutat. Következtetés: a marketing és a termelés-tervezés közötti konfliktus talán egyetlen oka a széles választék iránti igény, ami azért lehet probléma, mert a termékváltozatok közötti váltás idővesztése a kapacitáskihasználatlanság használati költségeivel ekvivalens, ami sztenderd termékek esetén számottevő lehet, lévén, hogy a termelő berendezések hatalmas fix költséget jelentettek az azokba való beruházás idején. Amennyiben a marketing funkció megérti, hogy az egyes termékváltozatok bevezetésének ára sok esetben a megtérülési idő növekedése lehet, és ezért ugyanazon a gyártósoron csak az átállási idők radikális csökkentésével lehet több termékváltozatot termelni, akkor a két funkció közötti viszony kiegyensúlyozott lehet. (Jó, de sokszor költséges megoldás a termékváltozatokat külön gyártósoron termelni.)

- Kritikus válogatók (36%) – A kisebb és nagyobb településen élők közel azonos arányban tartozak ide (kisebb: 55%), de a nemek és a korcsoportok szerinti megoszlás is közel egyenletes. A lakóhely státusa közel van az átlagoshoz, a nők körében a termékekkel való önkifejezése nem jellemző, de ez nem kezelendő szélsőséges igazsággént. A képzettség és az anyagiak terén némi lemaradásban vannak. Ez a csoport a legkevésbé kiegyensúlyozott, a legkevésbé konzervatív, és a legkevésbé dinamikus. Emocionális orientációjuk neutrális, és az árak is közepesen nagy szerepe van a vásárlási döntések során. Az újdonság vonzereje viszont kifejezetten erős az ő esetükben, bár ezt nem tekintik a jómódúság kifejeződésének. Az egyedi termékekért ők a legkevésbé haj-

landóak többet fizetni, és ez a csoport az, amelyik egy csalódás esetén leginkább elveti az újravásárlás gondolatát.

A szegmens mérete lehetővé teszi azt, hogy a többcsatornás marketingkommunikáció megtérüljön, és több olyan tulajdonsággal is jellemezhető, amely megkönnyíti egy markáns keresletbefolyásoló üzenet megfogalmazását és célba juttatását. A termékfejlesztési gyorsaság gyakorlatilag az egyetlen versenytényező, amelynek a vállalat meg kell, hogy feleljen, hiszen az egyediségre törekvés a vállalat részéről kerülendő, ha ezt a szegmenst választja célcsoportjául. Az viszont fontos, hogy csak nagy méretű, a méretgazdaságosságot kihasználni képes vállalat tegye ezt, hiszen a csoport anyagi körülményei átlag körüliek, valamint azért, mert a csalódás miatti piacvesztés csak jól megtervezett, sztenderdizált, kontrollált, termékcentrikus kapacitáselrendezéssel jellemezhető vállalat esetében elkerülhető – ellenkező esetben a változó költségek aránya megnövekszik, ami egyrészt magasabb fajlagos előállítási költséget és magasabb fogyasztói árat (vagy árrést) eredményez, másrészt az általános célú gépek nem képesek konzisztens minőséget garantálni. Következtetés: A termelésnek kevés versenytényezőt kell szem előtt tartania, és ezek nem ellentmondásosak, a piac mérete pedig lehetővé teszi, hogy a marketingkommunikáció „tömeges” eszközöket vessen be. A két funkció közötti konfliktusok intenzitását elméletileg nem tartom átlag felettinek, a lehetséges nehézségek izolálódnak.

Az integrált megközelítés szerint történő szegmentáció tanulsága, hogy a funkcionális problémák izolálódnak, egymásra a legtöbb esetben kevés hatást gyakorolnak. Mind a marketingnek, mind a termelésnek meg kell birkóznia a maga nehézségeivel, amelyek, véleményem szerint, az előző két szegmentációs megközelítésnél tapasztaltakhoz képest, kevésbé számottevőek. Néhány esetben kiemelten fontos, hogy mindkét funkció megértse és elfogadja egymás választási kényszereit, de amennyiben ez megtörténik, a konfliktusok kialakulási valószínűségét alacsonyabbnak tartom, mint a dezintegrált szemlélet esetében. A megtérülési mutatók pedig összességében kevesebb veszélynek vannak kitéve.

Operations alapon képzett szegmensek mérete (fő (%))

		egyesítés és szakértelem	olcsóság és széles körű elérhetőség	megbízható alap-funkciók	újdonságok választéka	a pozíció rigiditása	az azonnali jó minőség és megjelenés vonzereje	Σ
Marketing alapon képzett szegmensek mérete (fő (%))	bezárkózott álmódosók	22 (8)	10 (4)	7 (3)	18 (7)	18 (7)	9 (3)	85 (31)
	statikus városiak	24 (9)	5 (2)	14 (5)	15 (5)	37 (14)	11 (4)	107 (39)
	konzervatívok	16 (6)	6 (2)	12 (4)	29 (11)	10 (4)	4 (1)	78 (29)
	divatkövető önkifejezők	0 (0)	0 (0)	0 (0)	3 (1)	0 (0)	1 (0)	3 (1)
Σ		62 (23)	22 (8)	33 (12)	66 (24)	65 (24)	25 (9)	273 (100)

* Az összesen sorok és oszlopok kerekített értékek

Egy kvantitatívabb és aggregáltabb nézőpont

Abban az esetben, ha külön-külön végezzük el a szegmentációt (dezintegrált szemlélet), akkor a klaszternagyságokból képzett keresztábra a következőképpen mutatja (fenti táblázat).

Ismert, hogy a minőségi ismérvek közötti kapcsolatszorosságot mérő Cramer mutató nem minden esetben éri el elméleti maximumát (1-et). Annak érdekében, hogy a mutató értelmezhető és a két keresztábra összehasonlítható legyen, meg kell keresni az adott peremgyakoróságok melletti elméletileg lehetséges maximális kapcsolatszorossági értéket (LP feladat).

Dezintegrált szemléletben a korrigált Cramer mutató értéke 0.205, az elméletileg lehetséges maximális érték 0.787, ezért a korrigált Cramer érték 0.261. Ez azt jelenti, hogy amennyiben csak az egyik (legyen most a marketing) szemlélet szerint végezzük el a piacssegmentációt, akkor kicsi annak a valószínűsége, hogy az a célcsoport, amelyet a megrendelő kiválaszt magának ugyanezen szempont szerint, ho-

mogén preferenciákkal rendelkezik a megrendelő termelési képességei által közvetített versenyelőnyökkel szemben.

Nézzük most azt az esetet, amikor a piacon öt, jól elkülöníthető csoport létezik, és ezek a „virtuális” csoportok homogénnek mondhatók számos, a marketing számára tipikus kérdés szempontjából (például jövedelmi helyzettel, lakáskörülményekkel, iskolai végzettséggel, életstílussal kapcsolatos kérdések, márkahűség stb.), és ugyanígy homogénnek mondhatók azzal kapcsolatban is, hogy mely versenytényezőket (például a piacon való megjelenés gyorsasága, minőség, elérhető áron való hozzájárulás lehetősége, technológiai élenjáróság, megbízható, konzisztens színvonalú folyamatok stb.) tekintik elsődlegesnek, vagy átlagon felüli fontosságúnak.

A lenti keresztábra alapján arra a kérdésre kaphatjuk meg a választ, hogy amennyiben az integrált szemlélet szerint képzünk szegmenseket, akkor ezek a mindkét szempontból homogén csoportok mennyire homogének szűk értelemben vett marketing szempontból. Elsőként nézzük meg, hogy a Cramer mutató

Integrált szemléletben képzett szegmensek mérete (fő (%))

		nőies, nyitott újdonság-keresők	mege erősítésre vágyók	igényes álmódosók	tapasztalt árvezéreltek	kritikus válogatók	Σ
Marketing alapon képzett szegmensek mérete (fő (%))	bezárkózott álmódosók	0 (0)	28 (9)	1 (0)	31 (10)	34 (11)	94 (30)
	statikus városiak	0 (0)	42 (13)	0 (0)	39 (13)	43 (14)	125 (40)
	konzervatívok	0 (0)	27 (9)	7 (2)	23 (7)	32 (10)	89 (29)
	divatkövető önkifejezők	3 (1)	1 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	5 (2)
Σ		3 (1)	98 (31)	8 (3)	93 (30)	110 (35)	312 (100)

* Az összesen sorok és oszlopok kerekített értékek

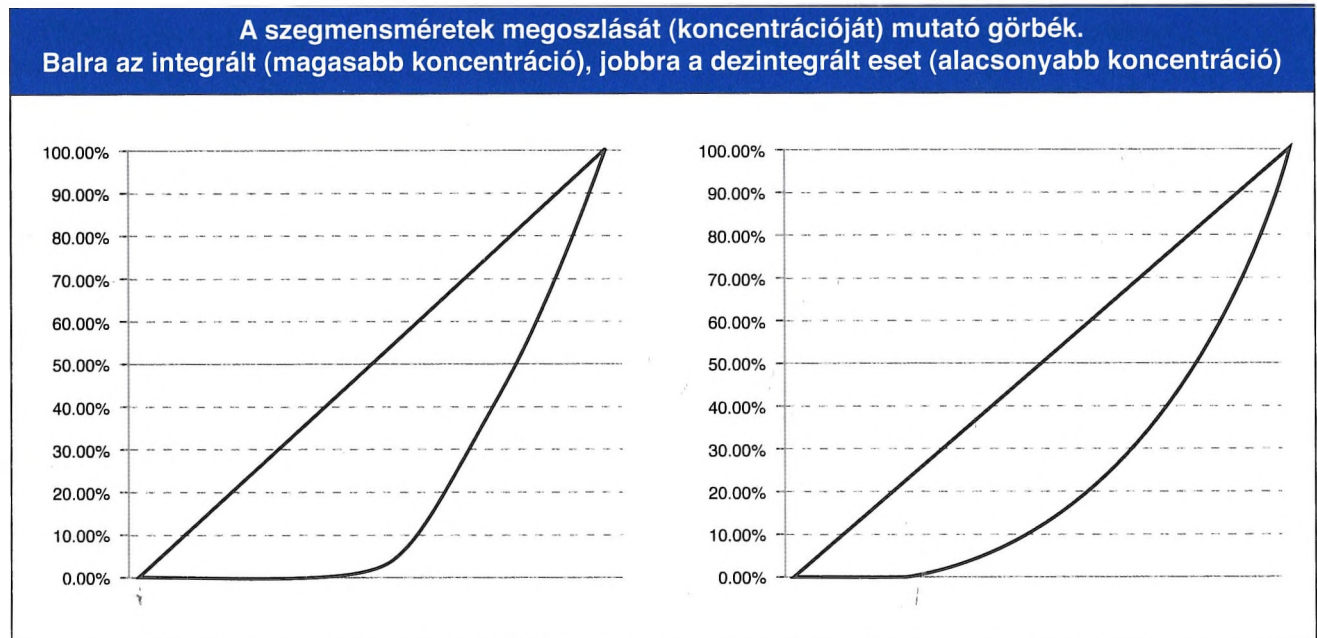
hogyan módosult. A korrigálatlan kapcsolatszorosság mértéke 0.500, az elméletileg lehetséges maximális érték 0.877, így a korrigált Cramer mutató 0.571-re módosul. Ez az érték még mindig nem mondható kifejezetten magasak, azonban a dezintegrált esethez képest ($C=0.261$) jelentős előrelépésnek számít, természetesen a modell feltételrendszerén belül.

Mit tapasztalunk akkor, ha a szegmensméretek koncentrációját vizsgáljuk? A szegmens-méreteket sorba rendezve, kumulálva, a Lorenz-görbét felrajzolva, majd a megfelelő területeket kivonva egymásból, a koncentráció mértéke (G) dezintegrált esetben 0.47, integrált esetben pedig 0.58, ami rendkívül magasnak mondható.

olyan fogyasztókat céloznak meg, akik eltérő termék/ szolgáltatáspreferenciákkal rendelkeznek, illetve pontosan olyan üzenetekre költ csak, ami az adott versenytényezőt preferáló csoport számára megfelelő.

ÖSSZEGZÉS ÉS KONKLÚZIÓ

Az integrált nézőpont alkalmazása megfelelő eszköznek tűnik arra, hogy olyan, mindkét szempontból homogén csoportokat találjunk, amelyeknek mind nagysága, mind pedig azok szórása kedvezőbb, mint amilyen adatokat az egyszempontú szegmentáció során kaptunk. Emellett az is elmondható, hogy az így képzett csoportok kevésbé ellentmondásos hely-



Ez azt jelenti, hogy amennyiben dezintegrált szemléletű piacszegmentációt alkalmazunk, a célpiacméretek közelebb esnek egymáshoz, míg integrált esetben néhány nagy célpiac létezik, és sok kicsi. Ebből következően könnyebb mind nagy, mind niche piacot találni, ellenkező esetben pedig túlnyomó részt átlagos piacokat találunk. Fontos megjegyezni, hogy ezek a koncentrációs mérőszámok a hatékony piacmérethez vonatkoznak, tehát amikor a modell szerint a fogyasztó olyan terméket kap, amelyet szeretne, és erről megfelelő üzenet formájában értesül is. Azaz: mind a marketing, mind pedig a termelési funkció hatékonyan használja fel erőforrásait – a vállalat nem fejleszt ki felesleges képességeket, nem költ olyan fogyasztók igényeinek kielégítésére, akik nem tartoznak a célpiachoz, és nem küld olyan üzeneteket, amelyek

zetet teremtenek a két funkció számára, azaz jóval kevesebb „lehetetlen” helyzet megoldására kényszerül mind a marketing, mind pedig a termelés-tervezés. A termelési szempontból történő szegmentáció rendkívül nehéz helyzetbe hozza a marketing funkciót, a marketing szempontból kivitelezett csoportképzés pedig szinte determinisztikusan kódolja a funkciók közötti konfliktusokat. Az integrált szemléletmód szerinti szegmentáció során a problémák izolálódnak, azaz jóval kevesebb nehézséget okoz egymásnak a két funkció, a munkavégzés hatékonyságát tekintve. A problémák izolációjából az is következik, hogy kisebb valószínűséggel kell egymásnak ellentmondó célokkal megküzdeni, így a nehézségek száma is valószínűleg kisebb lehet.

HIVATKOZÁSOK

- BALOGH, L. DÁNIEL (2008), „A fogyasztóközpontúság korlátairól a beruházás-szemléletű marketing világában”, Marketing & Menedzsment, XLII 1, pp.43-52
- KOTLER, PHILIP (1965), „Phasing Out Weak Products”, Harvard Business Review, 43 2, pp.107-118
- LEVITT, THEODORE (1975), „Marketing Myopia”, Harvard Business Review, 53 5, pp.2-14
- Slywotzky, Adrian J. & Shapiro, Benson P (1993), „Leveraging to Beat the Odds: The New Marketing Mind-Set”, Harvard Business Review, 71 5, pp.97-107.
- YANKELOVICH, DANIEL & MEER, DAVID (2006), „Rediscovering Market Segmentation”, Harvard Business Review, 84 2, pp.122-131

EGYÉB FELHASZNÁLT FORRÁS

- BERRY, W. L., BOZARTH, T. HILL & KLOMPMAKER, J. E (1991), „Factory Focus: Segmenting Markets from an Operations Perspective”, Journal of Operations Management, 10 3, pp.363-387

*A szerző PhD-hallgató a PTE KTK
Gazdálkodástudományi doktoriskolájában.*

ON THE NECESSITY OF RECONCILIATING MARKETING AND OPERATIONAL ASPECTS IN MARKET SEGMENTATION

Herein, I am presenting a framework to underpin or to falsify the idea that it is recommended to take both marketing and operational viewpoints into consideration when conducting a market segmentation study. For this, an empirical research was conducted among Hungarian respondents aged between 18 and 29. Under the restrictions of data collection and availability

as well as those of the applied methodology, results show that the integrated approach presented here is reasonable.

Keywords: segmentation, cross-functional interface

SUMMARY AND CONCLUSIONS

Based on the empirical research conducted the summer of 2007, and under the limitations of the applied methodological framework, the integration of the two functional viewpoints seems to be reasonable, since with the combination of psychographic variables and those of operational capabilities required in a surveying, the homogenous clusters created provide a less contradictive, say, impossible situation to be dealt with by the two functions. In case of marketing-based segmentation, operational problems will almost definitely arise with relatively large risk of decreasing profitability ratios, while when conducting a segmentation from an operational viewpoint, marketing has to face difficult issues concerning the 'grabability' of clusters from both demographic and psychographic aspects. The greatest advantage of the integrated segmentation process is that problems remain isolated within the functions, i.e. they have less mutual affect on each other's effectiveness. This way, by having the greater probability of having no contradictive aims, the number of difficulties may be smaller.

Daniel L. Balogh

Tisztelt Szakmabeli! Tisztelt (leendő) Olvasónk!

2009. január eleje óta a **Marketing Menedzsment** tulajdonosa a GfK Piackutató Intézet.

A Marketing & Menedzsment több, mint négy évtizede tart lépést a marketingvilággal: 1967-ben jelent meg először, ugyanakkor, amikor Philip Kotler Marketingmenedzsment című könyve. Azóta több, mint 20 ezer oldalon mutatta be a magyar és nemzetközi marketingszakma új ismereteit és megközelítéseit. Beszámolt az eredményekről, bemutatta a fejlődés irányait, számot adott a piackutatás, a reklám, a pr és a menedzsment-tudományok fejlődéséről.

Az egy éves előfizetés 10.200 Ft helyett most kedvezményesen **9.800 Ft**, mely összeg a postaköltséget is tartalmazza.

Fizessen elő most a hirlapelofizetes@posta.hu e-mail címen vagy érdeklődjön a GfK Hungária Piackutató Intézetnél az alábbi telefonszámon: **+36 1 452-3060**.

A Marketing & Menedzsment a szakma, hazai viszonylatban egyetlen olyan kiadványa, amely akadémiai rangú lap. Magyarországon csak nálunk olvashatja a marketing és pr szakma alapköveinek számító, nemzetközileg elismert marketingprofesszorok és gyakorlati szakemberek írásait is, egyszerre. A cikkek hosszabb terjedelme lehetőséget ad arra, hogy ne csak felszínesen, feketén-fehéren, szárazon mutassuk be a marketing világot, hanem színesebben és mélységeiben lássák és olvassák azt. Kiadványunk minden számában legalább egy angol nyelvű cikket is közlünk.