

Grzegorz Karasiewicz, Jan Wykrytowicz

Uniwersytet Wrocławski

SEGMENTACJA RYNKU – BARIERY METODYCZNE I ORGANIZACYJNE

Streszczenie: Od wprowadzenia do teorii marketingu w 1956 roku przez Smitha pojęcia „segmentacja rynku” stało się ono jednym z najczęściej poruszanych zagadnień w publikacjach marketingowych. W ostatnim czasie coraz więcej uwagi w literaturze przedmiotu poświęca się ograniczeniom stosowania segmentacji i rozbieżnościom między modelami teoretycznymi a praktyką stosowania podejścia segmentacyjnego. W niniejszym tekście autorzy dokonują przeglądu literatury poświęconej tym kwestii i proponują klasyfikację barier w odniesieniu do poszczególnych etapów segmentacji rynku.

Słowa kluczowe: etapy segmentacji, bariery segmentacji, implementacja segmentacji.

1. Wstęp

Segmentacja rynku jest uważana za jedną z fundamentalnych i najistotniejszych koncepcji w marketingu [1, s. 36; 19, s. 317].

Racjonalną przesłanką prowadzenia segmentacji jest przekonanie, że klienci pogrupowani według podobieństwa potrzeb i zachowań zakupowych z dużym prawdopodobieństwem będą się odznaczać zbliżoną reakcją na bodźce marketingowe.

Wśród korzyści osiąganych dzięki segmentacji wskazuje się przede wszystkim możliwość lepszego dopasowania oferty do potrzeb konsumentów, lepszej komunikacji z rynkiem, identyfikacji nowych szans na rynku oraz optymalnej alokacji zasobów [18, s. 15-16; 16, s. 5-7; 19, s. 317; 21, s. 83-84].

Za pioniera segmentacji uważa się Smitha [16], który w artykule z 1956 roku dokonał rozróżnienia między strategią segmentacji rynku a strategią różnicowania produktu. Od tego czasu segmentacja rynku doczekała się wielu zarówno publikacji akademickich, jak i zastosowań biznesowych [1; 5; 10; 19].

Należy zauważyć, że większość badań i prac w późniejszym okresie koncentrowała się głównie na rozwoju metod służących identyfikacji statystycznie trafnych rozwiązań. Mniej uwagi poświęca się praktycznym aspektom implementacji i ograniczeniom segmentacji, które wpływają na zmniejszenie teoretycznych korzyści w biznesowym zastosowaniu podejścia segmentacyjnego [6, s. 376; 12, s. 13].

Podstawowym celem tego referatu będzie próba klasyfikacji barier segmentacji stanowiących punkt wyjścia do badań skuteczności stosowania segmentacji w praktyce.

2. Bariery segmentacji – przegląd literatury

Za pierwszą publikację wskazującą główne obszary problemowe w procesie segmentacji należy uznać pracę Winda [19]. Autor wyznaczył kierunek badań nad segmentacją dla wielu późniejszych autorów. Wind nie używa wprost określenia „bariery segmentacji”, umiejscawiając jednak mogące wystąpić problemy w pięciu takich obszarach, jak: definicja problemu, projektowanie badania, gromadzenie danych, analiza danych, interpretacja danych oraz implementacja wyników [19, s. 318].

Problemy zasygnalizowane przez Winda znajdują rozwinięcie m.in. w publikacjach Palmera i Milliera [14], Dibb i Simkin [6] oraz Hoeka, Gendalla i Esselmonta [11]. W dalszej części referatu analizie zostaną poddane trzy podejścia do klasyfikacji barier zaproponowane przez ww. autorów. Palmer i Millier [14, s. 781], zestawiając dorobek teoretyczny z praktyką biznesową w obszarze segmentacji, zauważają, że w praktyce segmentacja okazuje się znacznie trudniejszym i wymagającym zadaniem niż w teorii. Identyfikują oni cztery podstawowe problemy związane z zastosowaniem segmentacji takie, jak:

1. Specyfika uwarunkowań, w których prowadzona jest segmentacja. Ogólne wytyczne i teoretyczne modele mogą być nieodpowiednie, jeśli weźmie się pod uwagę konkretne okoliczności i uwarunkowania biznesowe. Problem ten przejawia się m.in. trudnościami w doborze odpowiednich baz segmentacji i operacjonalizacji ich na konkretne zmienne.

2. Dynamiczne zmiany w układzie produkt – klient – rynek. Segmentacja dotyczy konkretnego momentu i nie jest w stanie uchwycić dynamiki zmian i kontekstu sytuacji. Problem ten dostrzegł już wcześniej Wind [19, s. 326], wskazując, że często zaniedbywanym aspektem badań segmentacyjnych jest stabilność rozwiązań ze względu na kontekst i czas. Wskazał on, że problem ten ma przyczynę w trzech czynnikach; są nimi: dobór baz segmentacji (im bardziej specyficzne bazy segmentacji, tym mniej stabilne rozwiązanie), zmienność rynku (im więcej na rynku zmian mających źródło w zmianach konkurencyjnych, prawnych i kulturowych, tym niższa stabilność), zmiana w charakterystykach konsumentów.

3. Segmentacja jako punkt wyjścia do strategii jest zajęciem czasochłonnym i wymagającym dużej uwagi podczas wszystkich etapów realizacji. Menedżerowie są zbyt pochłonięci bieżącymi, bardziej pilnymi sprawami o mniejszej wadze. W połączeniu z brakiem dostatecznego zrozumienia celu i procesu segmentacji skutkuje to niskim zaangażowaniem w wykonywanie zadań związanych z segmentacją, a wręcz ich unikaniem.

4. Implementacja nawet dobrze przeprowadzonej segmentacji wymaga zintegrowanego wysiłku wielu działów w organizacji, co utrudniają ograniczenia komunikacyjne, kulturowe, interpersonalne i budżetowe.

Ograniczenia implementacyjne stały się tematem pogłębionych badań przeprowadzonych przez Dibb i Simkin [5]. Autorki dogłębnie przeanalizowały proces implementacji segmentacji w różnych przedsiębiorstwach, co dało efekt w postaci bardzo szczegółowej identyfikacji przyczyn i momentów powstawania barier ograniczających lub wręcz uniemożliwiających efektywne wykorzystanie segmentacji.

Dibb i Simkin [4, s. 32-40] identyfikują ograniczenia implementacyjne na trzech etapach według kolejności ich pojawiania się w procesie segmentacji:

1. Ograniczenia infrastrukturalne. Ograniczenia infrastrukturalne wpływają na szanse powodzenia jeszcze zanim zostaną podjęte pierwsze kroki w procesie segmentacji. Badania prowadzone przez Dibb i Simkin dowodzą, że na tym etapie wsparcie procesu segmentacji i zaangażowanie wyższej kadry menedżerskiej skutkuje zwiększonym zakresem późniejszego wykorzystania segmentacji przy ustalaniu celów strategicznych. Przychylność i partycypacja zarządu w procesie segmentacji oznacza również łatwiejszy dostęp do zasobów intelektualnych i finansowych niezbędnych do przeprowadzenia segmentacji, a także umożliwia przeprowadzenie zmian organizacyjnych niezbędnych na etapie wdrażania segmentacji. Brak takiego wsparcia często prowadzi do niepowodzenia. Powodzenie procesu segmentacji może być także znacznie ograniczone, jeśli przed przystąpieniem do badań nie zostaną zaplanowane odpowiednie zasoby ludzkie i finansowe.

Trudno wyobrazić sobie także wdrożenie koncepcji segmentacji w organizacji, która nie posiada systemu informacji marketingowej lub co najmniej odpowiedniej kultury gromadzenia i udostępniania informacji.

Niezwykle istotnym elementem, od którego zależy przebieg współpracy i zapewnienie odpowiedniego poparcia dla projektu segmentacji jest uważne zaplanowanie komunikacji pomiędzy osobami i działami, które powinny być zaangażowane w proces segmentacji. Na tym etapie kluczowe wydaje się zidentyfikowanie osób, które powinny brać czynny udział w opracowywaniu koncepcji i w późniejszym etapie we wdrożeniu rozwiązań segmentacyjnych.

2. Ograniczenia procesowe. W podobny sposób Dibb i Simkin analizują bariery pojawiające się na etapie prowadzenia badań segmentacyjnych. O niepowodzeniu na tym etapie również mogą zaważyć nieodpowiednia kultura organizacji, brak zaangażowania wyższej kadry menedżerskiej, zbyt małe zasoby finansowe i czasowe przewidziane na badania segmentacyjne oraz niedostateczne umiejętności marketingowe i komunikacyjne.

3. Ograniczenia wdrożeniowe. Niezwykle istotnym etapem procesu segmentacji jest jej wdrożenie w organizacji. Tabela 1 prezentuje zestawienie kluczowych czynników ograniczających możliwość przeprowadzenia segmentacji w podziale na bariery infrastrukturalne, procesowe i wdrożeniowe.

Dibb i Simkin skupiają uwagę głównie na ograniczeniach związanych z funkcjonowaniem organizacji, w znacznym stopniu pomijając kwestie dotyczące ograniczeń wynikających z metodologii badań segmentacyjnych. Ograniczenia te sygnalizował już Wind, doczekały się one natomiast rozwinięcia w publikacji Hoeka, Gendalla i Esselmonta [11].

Tabela 1. Bariery implementacyjne segmentacji

Wyszczególnienie	Infrastrukturalne	Procesowe	Wdrożeniowe
1	2	3	4
Funkcjonowanie organizacji, struktura i przywództwo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brak przywództwa i małe zaangażowanie wyższej kadry menedżerskiej w inicjatywy marketingowe 2. Niewystarczająca rola segmentacji w strategii długookresowej 3. Mało elastyczna organizacja, opór wobec zmian 4. Brak zorientowania na klientów 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Niefektywne zarządzanie na szczeblu seniorskim spowalniające proces, szczególnie gdy potrzebne są dodatkowe zasoby lub zmiany organizacyjne 2. Małe zaangażowanie w dzielenie się danymi i pomysłami 3. Niedostateczne zrozumienie wartości segmentacji dla strategicznego planowania 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nieodpowiednie zaangażowanie na szczeblu seniorskim we wdrożenie segmentacji 2. Niejasny podział odpowiedzialności za wdrożenie segmentacji 3. Nieelastyczny lub skoncentrowany na produkcie system dystrybucji w firmie 4. Opór wobec zmian kulturowych i strukturalnych 5. Brak ustalonych mierników postępu osiągnięcia celów wdrożeniowych
Zasoby i umiejętności	<ol style="list-style-type: none"> 1. Niewystarczające zasoby finansowe na wsparcie analiz i planowania strategicznego 2. Brak odpowiedniej wiedzy marketingowej lub brak wyodrębnionej funkcji marketingowej w organizacji 3. Niewystarczające zrozumienie zasad segmentacji 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Niewystarczająco kompetentny zespół ds. marketingu 2. Niewystarczające umiejętności analizy danych marketingowych 3. Bieżące zadania nie pozwalają na poświęcenie wystarczającej ilości czasu na segmentację 4. Nieodpowiedni budżet na zbieranie i analizę danych 5. Niedostateczne zrozumienie lub złe wykorzystanie narzędzi segmentacji 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zbyt mało czasu poświęconego na wdrożenie segmentacji 2. Niewystarczające zasoby finansowe na wdrożenie segmentacji 3. Brak umiejętności operacjonalizacji wyników segmentacji 4. Niezrozumienie segmentacji skutkujące niedopasowaniem taktycznych planów marketingowych do wyników segmentacji
MIS i analiza danych	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brak systemu informacji marketingowej 2. Brak kultury gromadzenia danych 3. Brak danych na temat kluczowych obszarów działania firmy 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Niedostateczna kultura gromadzenia i udostępniania danych spowalnia proces pozyskiwania niezbędnych danych 2. Brak wiedzy marketingowej utrudniającej wybór baz segmentacji 	<ol style="list-style-type: none"> 1. System informacji marketingowej niedostosowany do segmentacji – dane nie są zbierane i aktualizowane na poziomie segmentu

Tabela 1, cd.

1	2	3	4
Komunikacja i koordynacja	1. Niedostatecznie rozwinięte kanały i zasady komunikacji pomiędzy działami w firmie 2. Niska świadomość dotycząca tego, które osoby lub działy powinny być zaangażowane w segmentację	1. Słaba komunikacja ograniczająca efektywność procesu segmentacji	1. Nieefektywna komunikacja rozwiązań segmentacyjnych wewnątrz działów i pomiędzy nimi 2. Nieefektywna komunikacja zewnętrzna rozwiązań segmentacyjnych

Źródło: [5, s. 33-34; 3, s. 16-17; 6, s. 617].

Autorzy identyfikują ograniczenia w następujących obszarach:

1. Bazy segmentacji:

- Brak praktycznych wskazówek, jakie kryteria zastosować w zależności od kontekstu analizy (segmentacje operacyjne vs segmentacje strategiczne), sytuacji czy choćby branży, w której działa firma. Wybór kryteriów *a priori* może gwarantować podobieństwo konsumentów w ramach segmentów, natomiast niekoniecznie prowadzi do podobieństwa reakcji na bodźce marketingowe. Segmentacja *post hoc* skutkuje natomiast bardziej zbieżnymi postawami lub zwyczajami, ale nierzadko konsumenci w ramach segmentów nie różnią się pod względem cech demograficznych, co utrudnia skuteczną obsługę rynku. W zakresie wyboru baz pewnych wskazówek dostarcza Yankelovich [20, s. 110-111], uzależniając wybór baz od wagi, jaką klient przywiązuje do określonych produktów (ważność w spektrum decyzji).
- Trudności w operacjonalizacji baz segmentacji, np. wybór stwierdzeń do segmentacji psychograficznej. Dolnicar i Lazarevski [7, s. 359] wskazują, że w celu uzyskania danych odznaczających się wysoką jakością (rzetelność, wiarygodność) stosowane w segmentacji pytania powinny się odwoływać do podstaw teoretycznych. W praktyce najczęściej trudno jest jednak dotrzeć do teoretycznych modeli, które dałyby się zastosować do konkretnych uwarunkowań czy też specyfiki branży. Autorzy sugerują też, że ostateczny zestaw zmiennych do badania segmentacyjnego powinien być efektem przetestowania kwestionariusza w badaniach pilotażowych.

2. Brak jednoznacznych wytycznych co do wyboru metody analizy danych – różne typy analizy skupień, analizy czynnikowej czy analizy dyskryminacji mogą prowadzić do różnych rozwiązań, a nawet te same metody zastosowane do tego samego zbioru danych mogą dawać inne wyniki. Najczęściej wykorzystywana w procesie analizy danych segmentacyjnych metoda – analiza skupień – ma charakter eksploracyjny, co oznacza, że każde uruchomienie analizy na konkretnym zbiorze,

z identycznymi parametrami (liczba segmentów, standaryzacja zmiennych itd.) prowadzi do różnych rozwiązań segmentacyjnych. Dzieje się tak ze względu na element losowości algorytmu, np. losowe wybieranie punktów startowych (załączków segmentacji) [7, s. 360].

3. Trudność w ustaleniu ostatecznej liczby segmentów – większa liczba segmentów zwiększa homogeniczność w ramach jednego skupienia, ale także utrudnia zarządzanie segmentami i podnosi koszt obsługi (w przypadku decyzji o obsłudze wielu segmentów) związanej z przygotowaniem odrębnej oferty i komunikacji dla każdej grupy konsumentów. Z problemem wyboru liczby segmentów związane jest również zaniedbywane zagadnienie oceny pozostającego zróżnicowania wewnątrzgrupowego (w ramach segmentu). Relatywnie wysokie zróżnicowanie wewnątrzgrupowe może prowadzić do przygotowania przez firmę specyficznych dla segmentu produktów, komunikacji czy innych aktywności, które nie powodują jednak odpowiedniej reakcji konsumentów [9, s. 274-275].

4. Walidacja rozwiązań analitycznych – brak prostych procedur służących ustaleniu stopnia trafności (*validity*) i rzetelności (*reliability*) rozwiązań segmentacyjnych. Trafność (lub trafność fasadowa) oznacza, na ile badanie (metody, miary, pytania w kwestionariuszu) mierzy faktycznie zjawisko, które ma na celu mierzyć, natomiast rzetelność określa, na ile uzyskane w badaniu wyniki są spójne (McGivern za [17, s. 348]). Według Hoeka i in. [11] w praktycznych badaniach segmentacyjnych rzadko korzysta się z dostępnych metod walidacji rozwiązań. Dolnicar i Lazarevski [7, s. 358] wskazują ponadto, że brak zrozumienia metodologicznych aspektów badań segmentacyjnych wśród menedżerów prowadzi do przeceniania trafności i rzetelności proponowanych przez analityków rozwiązań.

5. Stabilność rozwiązań segmentacyjnych w czasie. Segmentacja jako narzędzie analizy strategicznej powinna zachowywać aktualność przynajmniej w średnim okresie. W praktyce wiele czynników może jednak wpływać na dezaktualizację wyników. Problemy te były sygnalizowane przy omówieniu ograniczeń zaproponowanych przez Palmera i Milliera.

3. Propozycja klasyfikacji barier segmentacji

Analiza publikacji dotyczących ograniczeń procesu segmentacji skłania do podzielenia ich na dwie podstawowe grupy: metodyczne i organizacyjne. Pierwsza grupa barier związana jest z przygotowaniem do segmentacji, przeprowadzeniem badania segmentacyjnego, zastosowaniem odpowiednich analiz statystycznych, walidacją rozwiązań segmentacyjnych (ustalenie stopnia trafności i rzetelności rozwiązania), określeniem odpowiedniej liczby segmentów, ich profilowaniem oraz ze stabilnością rozwiązania segmentacyjnego (stałość segmentacji w czasie). Druga grupa barier dotyczy uwarunkowań organizacyjnych i kulturowych utrudniających wdrażanie segmentacji w firmie (niedostateczna wiedza i zaangażowanie pracowników, słaba komunikacja wewnętrzna, niedopasowanie segmentacji do strategii firmy, nie-

dopasowanie marketingowych planów taktycznych do segmentacji, nieelastyczna struktura organizacyjna oraz ograniczony budżet).

Kluczowym punktem wyjścia do dalszych badań nad barierami segmentacji wydaje się odpowiednie ich sklasyfikowanie w odniesieniu do poszczególnych etapów procesu, zarówno związanych z badaniem segmentacyjnym, jak i implementacją segmentacji w organizacji.

W tym celu autorzy proponują powiązanie barier segmentacji z etapami wymienionej w dalszej części tekstu, szczegółowej procedury segmentacji [19, s. 318; 13, s. 243; 15, s. 178-179; 18, s. 36]:

1. Przygotowanie segmentacji:

1.1. Aspekty organizacyjne:

1.1.1. Zaplanowanie niezbędnych zasobów finansowych.

1.1.2. Zaplanowanie niezbędnych zasobów ludzkich oraz zapewnienie wsparcia projektu przez zarząd.

1.1.3. Określenie celów segmentacji i ich komunikacja w organizacji.

- Przeprowadzenie niezbędnych szkoleń z tematu segmentacji.
- Warsztat dla różnych działów firmy w celu zbudowania zrozumienia i poparcia dla projektu segmentacji.

1.1.4. Określenie kanałów komunikacji i przepływów informacji niezbędnych do realizacji segmentacji.

1.2. Aspekty badawcze:

1.2.1. Reanaliza posiadanych wyników badań (poprzednie badania segmentacyjne, badania satysfakcji, motywacji, procesu podejmowania decyzji konsumenta na danym rynku itd.).

1.2.2. Definicja badanego rynku.

1.2.3. Analiza literatury w poszukiwaniu modeli teoretycznych segmentacji dających się zastosować na danym rynku.

1.2.4. Określenie baz segmentacji.

1.2.5. Wybór agencji badawczej realizującej badanie segmentacyjne.

2. Zaplanowanie i przeprowadzenie badania segmentacyjnego:

2.1. Koncepcja badania:

2.1.1. Wybór modelu segmentacji (*a priori*, *post hoc*, elastyczne metody segmentacji).

2.1.2. Operacjonalizacja baz segmentacji (przygotowanie kwestionariusza).

2.1.3. Określenie jednostki badania (konsument, gospodarstwo domowe, ośrodek zakupowy).

2.2. Aspekty metodologiczne:

2.2.1. Ustalenie definicji, metody doboru i wielkości próby.

2.2.2. Wskazanie metody zbierania danych.

2.3. Zebranie danych.

2.4. Analiza danych:

2.4.1. Testowanie rozwiązań uzyskanych za pomocą różnych metod analitycznych lub przy określeniu różnych parametrów metod analitycznych, przy założeniu różnej liczby segmentów.

2.4.2. Wybór rozwiązań segmentacyjnych na podstawie takich kryteriów, jak:

- Analityczna jakość rozwiązania (wewnętrzna homogeniczność).
- Trafność rozwiązania.
- Rzetelność rozwiązania.
- Stabilność rozwiązania.
- Heterogeniczność segmentów ze względu na zmienne profilowe.

2.4.3. Profilowanie segmentów dla wybranych rozwiązań.

3. Implementacja segmentacji w organizacji:

3.1. Wybór ostatecznego rozwiązania segmentacyjnego na podstawie trafności kryterialnej – użyteczności marketingowej segmentacji (w tym decyzja o finalnej liczbie segmentów oraz nazwie segmentów).

3.2. Ustalenie strategii na podstawie segmentacji:

3.2.1. Wybór obsługiwanych rynków (segmentów) na podstawie takich kryteriów, jak:

- Dopasowanie kompetencji firmy do potrzeb klientów danego segmentu.
- Wielkość i zyskowność w danym segmencie.
- Intensywność konkurencji w danym segmencie.
- Perspektywiczność danego segmentu.
- Możliwości finansowe firmy.
- Strategii obsługi rynku przez firmę

3.2.2. Pozycjonowanie w wybranych segmentach.

3.2.3. Opracowanie koncepcji marketingu mix dla każdego z obsługiwanych segmentów.

3.3. Komunikacja uzyskanego rozwiązania segmentacyjnego – warsztat i szkolenie dla osób, które będą wykorzystywały segmentację (nie tylko osób z działu marketingu).

3.4. Wdrożenie segmentacji do systemu informacji marketingowej – zapewnienie raportowania prowadzonych badań w ujęciu wyodrębnionych segmentów.

3.5. Dokonanie niezbędnych zmian organizacyjnych (np. zmiana struktury działu sprzedaży pod kątem segmentacji).

4. Analiza efektów osiągniętych dzięki strategii bazującej na segmentacji.

Tabela 2 prezentuje umiejscowienie konkretnych barier organizacyjnych i metodycznych według etapu, w którym mogą wystąpić.

Tabela 2. Bariery w procesie segmentacji rynku – umiejscowienie w procedurze

Etap procesu segmentacji	Bariery organizacyjne
1	2
Etap 1.1. Przygotowanie segmentacji. Aspekty organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> • Brak kultury organizacyjnej opartej na korzystaniu z danych i wiedzy rynkowej • Niedoszacowanie lub brak niezbędnych zasobów finansowych • Brak wystarczającej wiedzy (kompetentnych pracowników) do zaplanowania procesu segmentacji • Niewystarczające zrozumienie zasad segmentacji przez pracowników • Brak zaangażowania wyższej kadry menedżerskiej • Słaba komunikacja wewnętrzna na etapie przygotowania segmentacji
Etap 3.1. Implementacja segmentacji w organizacji. Wybór rozwiązania	<ul style="list-style-type: none"> • Trudność wyboru ostatecznego rozwiązania segmentacyjnego na podstawie trafności kryterialnej (użyteczności marketingowej) bez uprzedniego przetestowania rynkowego • Brak rozwiniętych metod i dobrych praktyk eksperymentalnego testowania rozwiązań segmentacyjnych przed przystąpieniem do wdrożenia segmentacji
Etap 3.2. Implementacja segmentacji w organizacji. Ustalenie strategii na podstawie segmentacji	<ul style="list-style-type: none"> • Niewystarczające zrozumienie lub nieintuicyjny charakter wyników segmentacji rynku • Brak umiejętności przełożenia wyników segmentacji na działania operacyjne (słabe powiązanie marketingu mix z wynikami segmentacji) • Zbyt mało czasu i zasobów przewidzianych na etap wdrożenia segmentacji • Zbyt duża koncentracja menedżerów na bieżących problemach marketingowych
Etap 3.3. Implementacja segmentacji w organizacji. Komunikacja rozwiązania segmentacyjnego	<ul style="list-style-type: none"> • Słaba komunikacja wewnętrzna na etapie wdrożenia • Brak zaangażowania kluczowych pracowników w poznanie i upowszechnienie wyników segmentacji
Etap 3.5. Implementacja segmentacji w organizacji. Dokonanie zmian organizacyjnych	<ul style="list-style-type: none"> • Opór wobec zmian, brak elastycznej struktury organizacyjnej
Etap procesu segmentacji	Bariery metodyczne
Etap 1.2. Przygotowanie segmentacji. Aspekty badawcze	<ul style="list-style-type: none"> • Nieumiejętna reanaliza posiadanych materiałów badawczych oraz brak przeglądu literatury • Brak teoretycznych podstaw, na których można oprzeć model segmentacji • Brak jednoznacznych wytycznych wyboru odpowiednich baz segmentacji
Etap 2.1. Zaplanowanie i przeprowadzenie badania segmentacyjnego. Koncepcja badania	<ul style="list-style-type: none"> • Brak jednoznacznych podstaw wyboru modelu segmentacji • Niewystarczająca wiedza lub brak podstaw teoretycznych do operacjonalizacji baz segmentacji na konkretne zmienne/pytania w kwestionariuszu

1	• 2
Etap 2.4. Zaplanowanie i przeprowadzenie badania segmentacyjnego. Analiza danych	<ul style="list-style-type: none"> • Niejednoznaczność wyników analiz statystycznych – różne metody analityczne prowadzą do różnych rozwiązań, a nawet te same metody mogą dać różne rozwiązania • Relatywnie wysokie pozostające zróżnicowanie wewnątrzgrupowe (brak wysokiej homogeniczności wewnętrznej) • Brak prostych procedur oceny trafności fasadowej oraz trafności kryterialnej rozwiązań • Trudności w określeniu stabilności segmentacji • Brak wyraźnych profili segmentów umożliwiających deskrypcję segmentów • Brak wytycznych dotyczących pożądanej liczby segmentów
Etap 3.4. Implementacja segmentacji w organizacji. Wdrożenie segmentacji do SIM	<ul style="list-style-type: none"> • Niedostateczne zrozumienie konieczności zbierania danych i prowadzenia analiz w przekroju segmentów
Etap 4. Analiza efektów osiągniętych dzięki segmentacji	<ul style="list-style-type: none"> • Brak rozwiniętych mierników efektywności podejścia segmentacyjnego

Źródło: opracowanie własne.

4. Dalsze badania

Przegląd literatury i próba klasyfikacji barier występujących na poszczególnych etapach procesu segmentacji powinny stanowić punkt wyjścia do badań w zakresie:

- 1) stanu wiedzy menedżerów na temat segmentacji wśród firm działających w Polsce, w tym świadomości występowania barier,
- 2) sposobów, w jakie firmy radzą sobie ze zidentyfikowanymi barierami,
- 3) próby wskazania ważności poszczególnych barier dla powodzenia segmentacji,
- 4) wypracowania modeli i wytycznych służących ograniczeniu wpływu barier na skuteczność segmentacji.

Literatura

- [1] Danneels E., *Market segmentation: normative model versus business reality: an exploratory study of apparel retailing in Belgium*, "European Journal of Marketing" 1995, vol. 30, iss. 6, s. 36-51.
- [2] Dibb S., *Developing a decision tool for identifying operational and attractive segments*, „Journal of Strategic Marketing” 1995, vol. 3, s. 189-203.
- [3] Dibb S., *Market segmentation implementation barriers and how to overcome them*, "The Marketing Review" 2005, vol. 5, s. 13-30.
- [4] Dibb S., Simkin L., *Implementation rules to bridge the theory/ practice divide in market segmentation*, "Journal of Marketing Management" 2009, vol. 25/3-4, s. 375-396.

- [5] Dibb S., Simkin L., *Market Segmentation Success. Making it Happen!*, The Haworth Press, New York 2008.
- [6] Dibb S., Simkin L., *Market segmentation: diagnosing and treating the barriers*, "Industrial Marketing Management" 2001, vol. 30, s. 609-625.
- [7] Dolnicar S., Lazarevski K., *Methodological reasons for the theory/practice divide in market segmentation*, „Journal of Marketing Management” 2009, vol. 25/3-4, s. 357-373.
- [8] Frank R.E., Massy W.F., Wind Y., *Market Segmentation*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1972.
- [9] Franke N., Reisinger H., Hoppe D., *Remaining within-cluster heterogeneity; a meta-analysis of the „dark side” of clustering methods*, "Journal of Marketing Management" 2009, vol. 25/3-4, s. 273-293.
- [10] Goller S., Hogg A., Kalafatis S.P., *A new research agenda for business segmentation*, "European Journal of Marketing" 1999, vol. 36, 1/2, iss. 4, s. 252-271.
- [11] Hoek J., Gendall P., Esselmont D., *Market segmentation a search for the holy grail?* "Journal of Marketing Practice" 1996, vol. 2, iss. 1, s. 25.
- [12] Jenkins M., McDonald M., *Market segmentation: organizational archetypes and research agendas*, "European Journal of Marketing" 1997, vol. 31, iss. 1, s. 17.
- [13] Kotler Ph., *Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 1999.
- [14] Palmer R.A., Millier P., *Segmentation: identification, intuition, and implementation*, "Industrial Marketing Management" 2004, vol. 33, s. 779-785.
- [15] Rutkowski I., Garbarski L., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- [16] Smith W.R., *Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies*, "The Journal of Marketing" July 1956, s. 3-8.
- [17] Tonks D.G., *Validity and the design of market segments*, "Journal of Marketing Management" 2009, vol. 25/3-4, s. 341-356.
- [18] Weinstein A., *Handbook of Market Segmentation. Strategic Targeting for Business and Technology Firms*, The Haworth Press, Binghamton, New York 2007.
- [19] Wind Y., *Issues and advances in segmentation research*, "Journal of Marketing Research" 1978, vol. XV, s. 317-337.
- [20] Yankelovich D., Meer D., *Segmentacja rynku – druga odsłona*, "Harvard Business Review Polska" wrzesień 2006, s. 101-112.
- [21] Yankelovich D., *New criteria for market segmentation*, "Harvard Business Review" 1964, vol. 42/2, s. 83-90.

MARKET SEGMENTATION – METHODOLOGICAL AND ORGANIZATIONAL BARRIERS

Summary: Since Smith introduced segmentation into marketing theory in 1956, segmentation has become one of dominant concepts in marketing literature. In the last decade there has been observed growing concern in the literature over the barriers of implementation and the gap between the theoretical models and the practice of applying segmentation approach. In this article the theory of segmentation barriers is reviewed and the taxonomy of barriers in reference to the segmentation procedure of the market is proposed.