

広告新理論研究会・1997.8.20(報告者：田中 洋)

市場細分化：組織的アーキタイプと研究課題

Market segmentation: Organizational archetypes and research agendas.

By Mark Jenkins and Malcolm McDonald.

European Journal of Marketing, 31(1), 1997, pp. 17-32.

マーケティング活動と市場概念は分ちがたく結びついており、このマッチングを果たすのが市場細分化とされてきた。Smithはこの市場細分化の基本を考えた。この市場細分化の考えかたの中には、市場とセグメント、潜在的顧客のクラスターという見方が潜んでいる。Windは市場細分化を能動的プロセスと捉え、目的的にセグメントを見つけるのがこのプロセスであるとした。市場細分化の基本的な前提は、異質なグループの顧客がいたとき、それは均質なクラスターに分かれるということである。このように、セグメントを客観的な存在として捉えて、すべてのマネージャーにとって「そこにある」かのような仮定で細分化が行われてきたのである。この仮定は次のふたつのレベルで挑戦を受けている。

- 1) そのようなアプローチは、企業の能力や組織の風土に根差したものなのではないか。
- 2) 細分化とはどのようにして市場を見るのかという視点のことではないか。(能動的プロセスとは異なって)

通常市場細分化の理論は、実証的と言うよりも概念的な基礎の上に立てられている。

Knightはマーケティングコンサルタントの立場から、多くの組織において市場の定義は組織文化やプロセスなどの内部的要素の働きであると言っている。

これまでの研究は機能主義的に行われた。Dayたちの研究では、マネージャはどのように競争状況をつかむかについて相当異なっていることを明らかにした。Piercyたちは、内部的視点と外部的視点を出した。外部的視点では、市場はそこにあり、それは顧客のグループであるとするもの。内部的視点では、組織がセグメントをみつけマーケティング戦略を実行する能力をこれまで無視してきたために、また、組織構造と市場での成功という課題をこれまで誰もやってこなかったのが有用な視点である。

結局、どのように組織が特定のセグメントを維持するのに成功するだろうか、組織がどのように市場を見るのか、そういった視点の研究がこれまでなかった。

ケーススタディ

1) 国際航空会社

これまで主なエアラインは、次の三つのうちで大きくなってきた。①自国市場で大きなサイズと豊かさによる。UA.②自国のメジャーなキャリアを持つという確固たる決定。シンガポール航空。③以前の植民地の力を生かしたナショナルエアライン。BA

しかし、航空会社では、地域毎にセールスの目的の設定がなされた。予算も地域別であっ

た。「ビジネス」「レジャー」「友人親戚訪問」(VFR)では細分化がなされなかった。地域毎のマネジメントにもかかわらず、商品デザインは会社でやった。航空会社のスケジュールは、1 できるだけ多く飛ばす。2 エアポートの夜間制限、3 政府とエアラインだけの取り組み。会社はセールス志向の会社であって、乗客はそこにたまたま乗った客とみなされた。

2)化学会社

弾薬製造のアンモニア生産を起源にもち、ニトロゲン(アンモニアの硫酸塩化合物)を作り、さらには3種類の肥料を作っていた。ここでは3種類の肥料を生産していたが、3製品毎にマネジメントが行われてきた。市場は牧草と耕地穀物肥料とに分かれるが、ビジネスはプロダクトに沿っておこなわれてきた。

3)銀行

銀行の顧客からきた問題は、その営業時間と昼食時の時間のテラーの数の少なさであった。9時から5:30は顧客も働いている時間であるし、昼食の時間はテラーも食事をする時間なのだ。セグメンテーションは行われたが、これは自社の製品を中心に置いた考え。

4)バートングループ

近年の不祥事にもかかわらず、顧客中心に組織化された企業である。ブランド毎に完全な基本体制を整えた。

検討

これらのミニケースは、組織がどのように市場の中でセグメントと結びつくかを示している。ここでは、顧客志向度の高低、組織的統合度の高低によって4つのセルを作った。

①セールスペース細分化。セールスエリア、構造で市場が細分化されカスタマーのニーズを反映していない。例：航空会社

②構造的細分化。

セールスエリアでセグメントが決まっているが、組織全体とも深く関わっている。細分化の基準が顧客ではない。製造とセールスの両方を志向。例：化学会社。

③硬直型(Bolt-in)細分化。

高いレベルの顧客指向性がある。カスタマーデータの使用。しかし、組織全体に根差した細分化ではない。細分化の目的が、現行商品のセールス。

④戦略的細分化。

カスタマーフォーカスと組織統一化の達成。

今後の研究テーマ：

①組織構成機能としての市場細分化。

②組織文化とマインドセットの機能としての細分化。

③産業文化とマインドセットの機能としての、市場細分化。

(了)