

Výuková prezentace 3

6MSMR1

Strategický marketing

doc. Ing. Tomáš Kincl, Ph.D.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

F6

Vysoká škola
ekonomická v Praze
Fakulta managementu

fm.vse.cz

Segmentace

Příprava segmentace

- Rozhodnutí o segmentaci musí být podpořeno analýzou fáze, ve které se trh nachází

1. První kdo si osvojuje nový produkt jsou Inovátoři zajímají se o trendy, nebojí se zkoušet nové věci, chtějí se odlišovat
2. Jsou následováni skupinou vzdělaných, často majetných, nezávislých, přemýšlivých lidí, kteří se rovněž zajímají o nové věci, často jsou Opinion leadery
3. Následuje skupina, která adoruje a nechá se vést Opinion leadery.
4. Další skupina je cenově citlivá, akceptuje produkt ve chvíli, kdy cena dostatečně klesne
5. Poslední skupina je tvořena zbývajícími lidmi, produkt vlastní všichni potenciální spotřebitelé

V prvních fázích trhu je hlavní hybnou silou **technologie**, nabízené produkty jsou špičkové a moderní. S rychle rostoucím počtem uživatelů často převyšuje poptávka nabídku. Hybnou silou je **produkce**. Konkurenti rozpoznávají příležitost a vstupují na trh. Hybnou silou je **odbyt, prodej**.

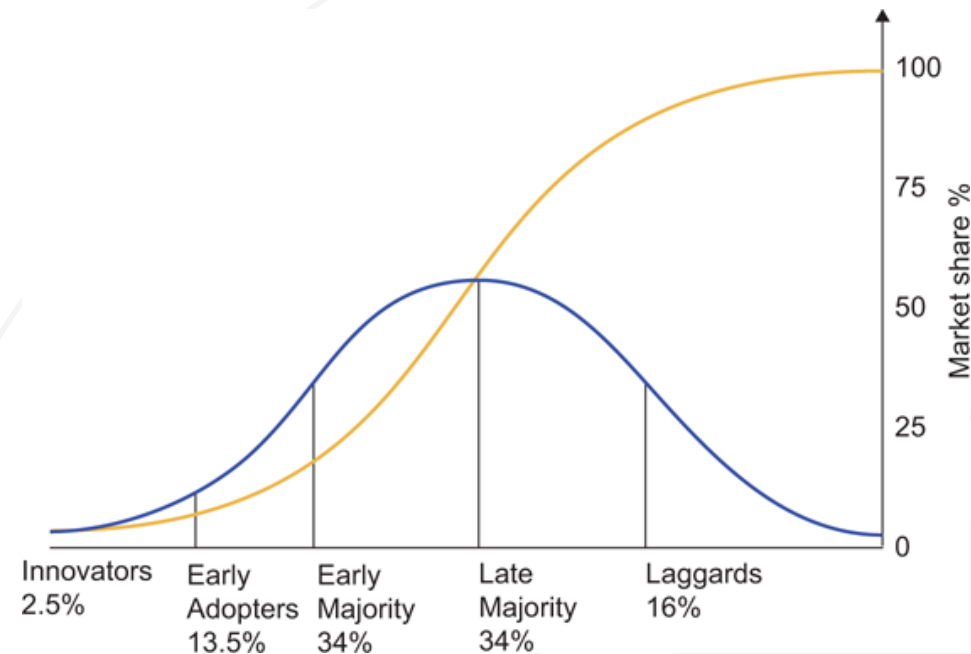
Trh se dostává do fáze zralosti, konkurence tlačí ceny dolů.

Hybnou cenou je **snižování nákladů**.

Trh je saturován, snaha oživit poptávku **módními alternativami či výstřelky (fads)**.

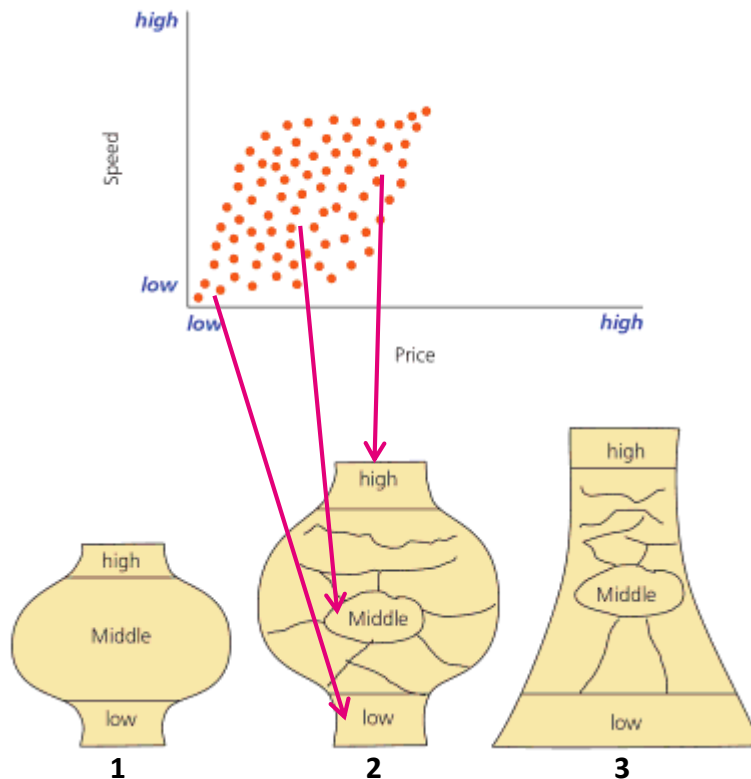
Po vyčerpání těchto možností nezbývá než nasadit **efektivní marketing** ☺ – příležitost pro pokročilou segmentaci

Doporučené čtení: ROGERS, Everett M. (1962). [*Diffusion of Innovations*](#). Glencoe: Free Press. ISBN 0-612-62843-4.



Příprava segmentace

- V úvodních fázích je trh často spíše homogenní, variace přichází až se vstupem dalších firem
 - Podoba zralého trhu (příklad automotive) – většina prodáváných vozů bude v oblasti průměrných vlastností (nejvíce vyhovuje majoritě)



1. V úvodních fázích vývoje trhu se objevují (nějaké) výrobky
2. S růstem trhu se objevují konkurenti. Přibývají dobré i špatné produkty, nejvíc ale přibývá průměrných. Trh se rozpadá na podskupiny.
3. Ve fázi zralosti nabídka převažuje nad poptávkou, tlak na snížení ceny, přibývá hlavně horších produktů. S rostoucí konkurencí trpí hlavně průměrné produkty – **příležitost pro segmentaci**

Cenová válka obvykle vede k vytvoření „komoditního“ trhu, nakonec nevyhraje nikdo

Table X Market value of major players in the plain paper copier market

Market value (million US\$)	1973	1975	1980	1985	1990	1995	1999
Xerox	9,710	4,029	5,057	5,750	3,274	14,776	15,070
Hewlett-Packard	2,169	2,612	5,370	9,452	7,727	42,863	115,911
Canon	140	143	871	2,689	6,584	16,626	31,100
Ricoh	143	195	690	1,855	3,150	7,832	11,713
Konica	73	142	398	835	2,090	2,845	1,195

Source: Datastream

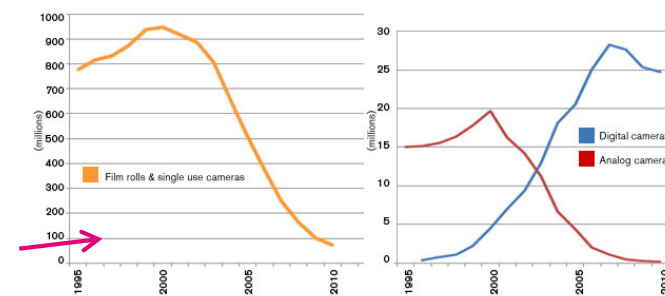
Xerox v 70. letech dominoval trhu s kopírkami. Nerozpoznal, že trh se dostává do fáze zralosti a že firma ztrácí technologickou výhodu. Na trhu se objevily levné (malé) produkty, často z Japonska. Xerox ztratil trh navždy, snaha oslovit všechny segmenty trhu jedním produktem se ukázala jako chybná.

Podobně [dopadl Kodak na trhu s fotoaparáty v 90. letech](#) – z dominantního hráče až k bankrotu

Decline of Film

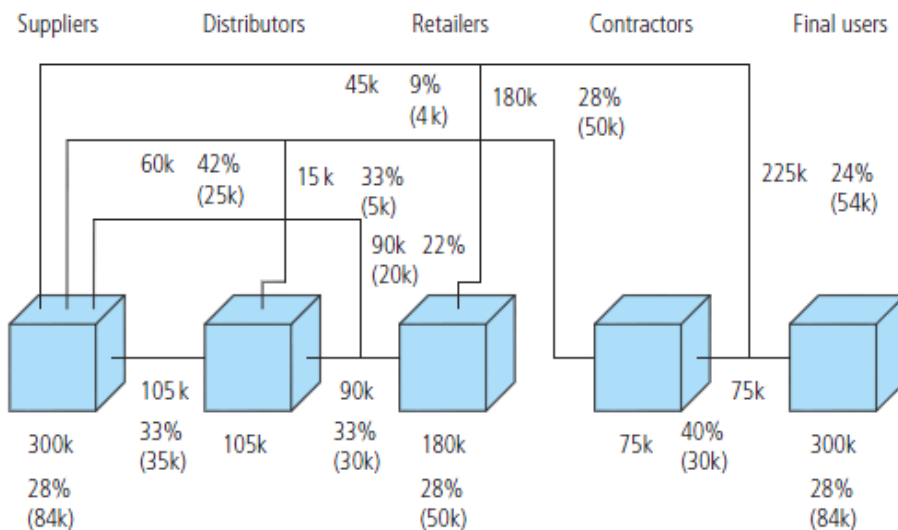
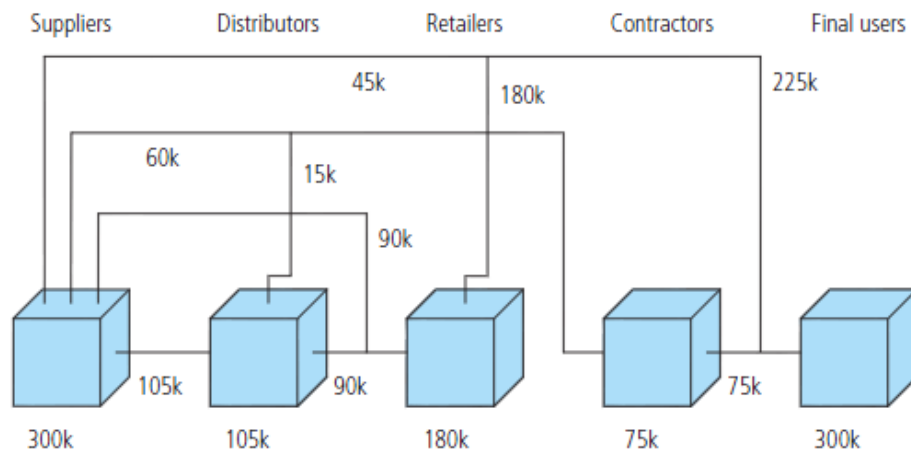
Film rolls sold

Camera sales



Příprava segmentace – mapování trhu

- Po rozpoznání fáze, v jaké se trh nachází, přichází mapování trhu
 - Jak probíhá distribuce od výrobce ke spotřebiteli, jaké se vyskytují mezičlánky, jaká část produkce jimi prochází, identifikace decision-makerů, zmapování konkurence



Do mapy se nejprve zanesou hlavní objekty vystupující v procesu (krychle). Pak se zaznamenají vztahy mezi objekty reprezentující toky produktů (služeb). Nakonec se provede kvantifikace toků. Čísla na začátku a na konci řetězce se musí shodovat.

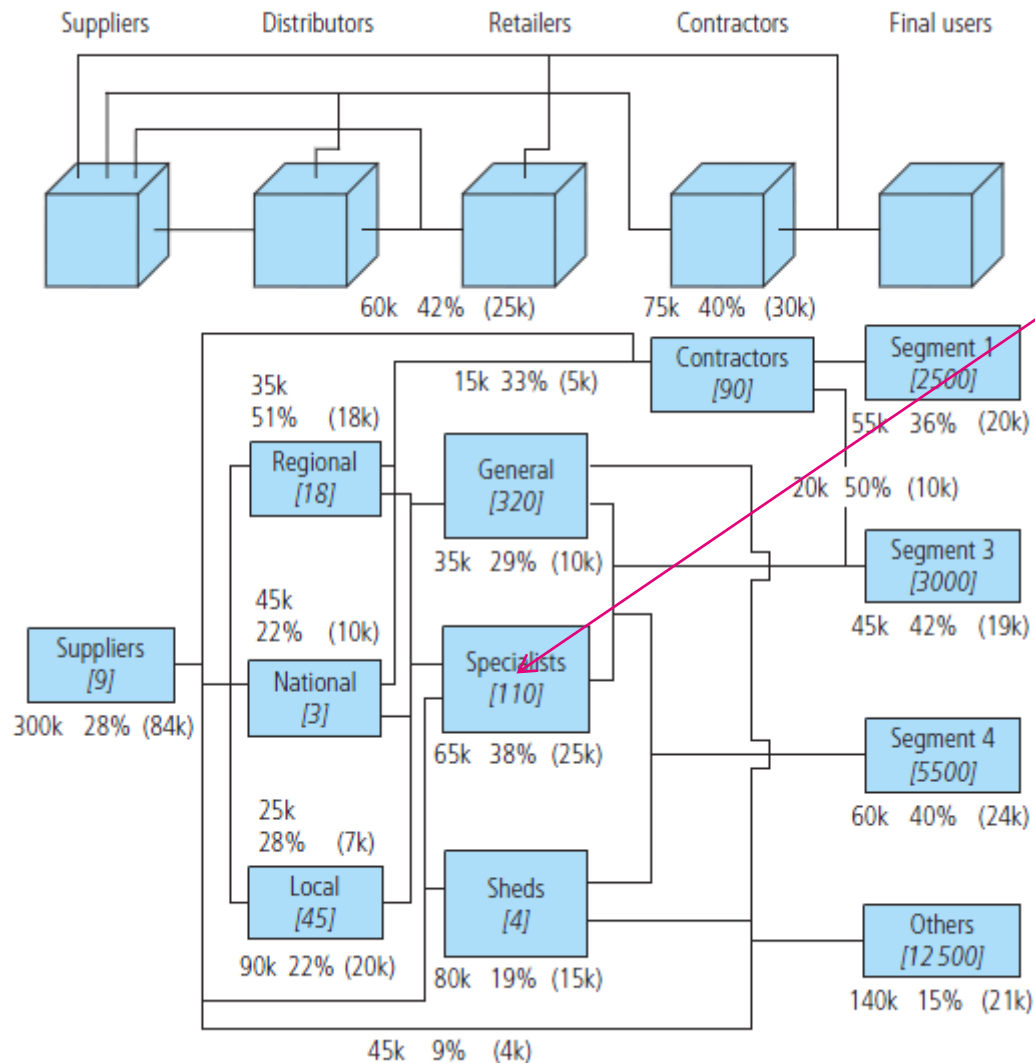
Na trhu se prodá 300 tis. (k) výrobků. 45k jde od výrobce přímo ke spotřebitelům, 180k jde ke spotřebitelům od retailerů, 75k od kontraktorů (300k celkem). Výrobce kromě 45k jdoucích přímo ke spotřebiteli, zásobuje distributory (105k), dále posílá 60k kontraktorům a 90k retailerům (300k celkem).

Následuje vyznačení tržního podílu společnosti. Pokud některá čísla nejsou známa, lze je odhadnout.

Společnost má na trhu podíl 28 % (84k). Je patrné, že podíl přímých prodejí je velmi nízký (4k, jen 9 % z toho, co jde od všech výrobců přímo ke spotřebitelům). Velmi silně ale spolupracuje s kontraktory (25k, 42 % všeho zboží na trhu jdoucího přes kontraktory). Přes retailery jde 50k produktů společnosti, což představuje 28% podíl zboží jdoucího přes retailery. ...

Příprava segmentace – mapování trhu

- Mapa může být dále rozpracována vyznačením jednotlivých typů objektů
 - zárodek segmentace, ještě ale bez podrobné specifikace segmentů



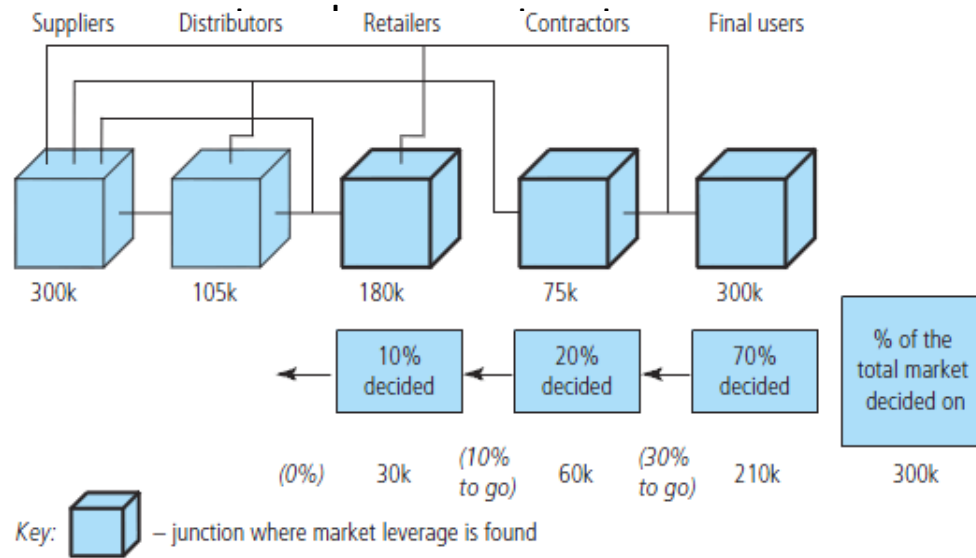
Čísla [9] označují počet subjektů na trhu. Mapa je dále rozpracována podle předchozích pravidel. Společnost má 28% podíl na trhu (84k výrobků), jen 4k (9 % z celkového trhu) jde ale od společností přímo ke spotřebitelům. Přes retailery jde 180k výrobků (od společnosti celkem 50k, z toho 20k přímo a 30k před distributory). Retailery lze rozdělit na tři typy (320 tzv. General, 110 tzv. Specialists a 4 tzv. Sheds). Přes specializované distributory jde 65k výrobků, z toho 25k od společnosti, což reprezentuje 38% podíl).

Mapu lze vytvořit na základě aktuální situace nebo jako projektovanou na konci období (časový horizont vychází třeba z portfolio analýzy).

Pomocí mapy lze identifikovat i případné příležitosti – např. posílení přímého prodeje nebo lepší spolupráce s některým z mezičlánků. Rovněž lze identifikovat, zda vynakládané prostředky na jednotlivé kanály odpovídají výsledku/významu.

Příprava segmentace – mapování trhu

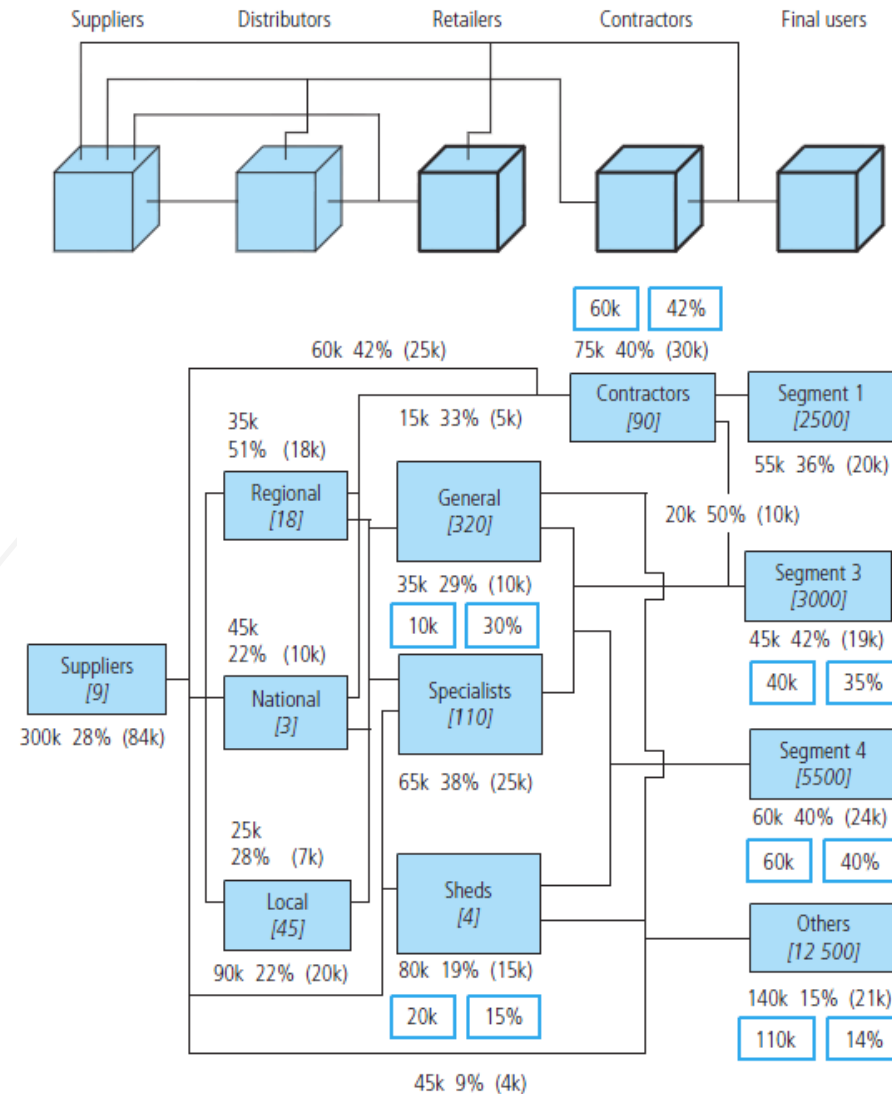
- Poslední fází mapování trhu – vyznačení bodů (leverage point), ve kterých se provádí rozhodnutí o koupi
 - Snaha identifikovat decision makers



V uvedeném příkladu se na úrovni koncových spotřebitelů rozhoduje o 70 % nákupů – problém odhadnout tyto podíly.

Příklad: firma Ragno vyrábí obklady. V řadě případů je ale tím, kdo rozhoduje o pořízení konkrétního vzoru architekt nebo developer – firma proto zahrnuje do segmentace i tyto skupiny.

Příklad: spotřebitel přichází do obchodu s elektronikou s cílem zakoupit notebook. Prodejce se snaží přesvědčit o alternativním výrobku, spotřebitel se nedá přesvědčit, odchází s výrobkem, který zamýšlel (market leverage zůstává u koncového spotřebitele). Alternativní výrobce se může pokusit ovlivnit opinion makery ve společnosti (pokud existují, měli by být zaneseni v mapě), či zástupce retailera, aby přesunul market leverage jinam.



Obě mapy vyjadřují totéž, pravá je podrobnější (20k a 15 % u Sheds: o 20k z 80k celkového objemu trhu, který jde přes Sheds se rozhoduje na této úrovni. 15 % z těchto 20k produktů je z naší společnosti.

Příprava segmentace – mapování trhu

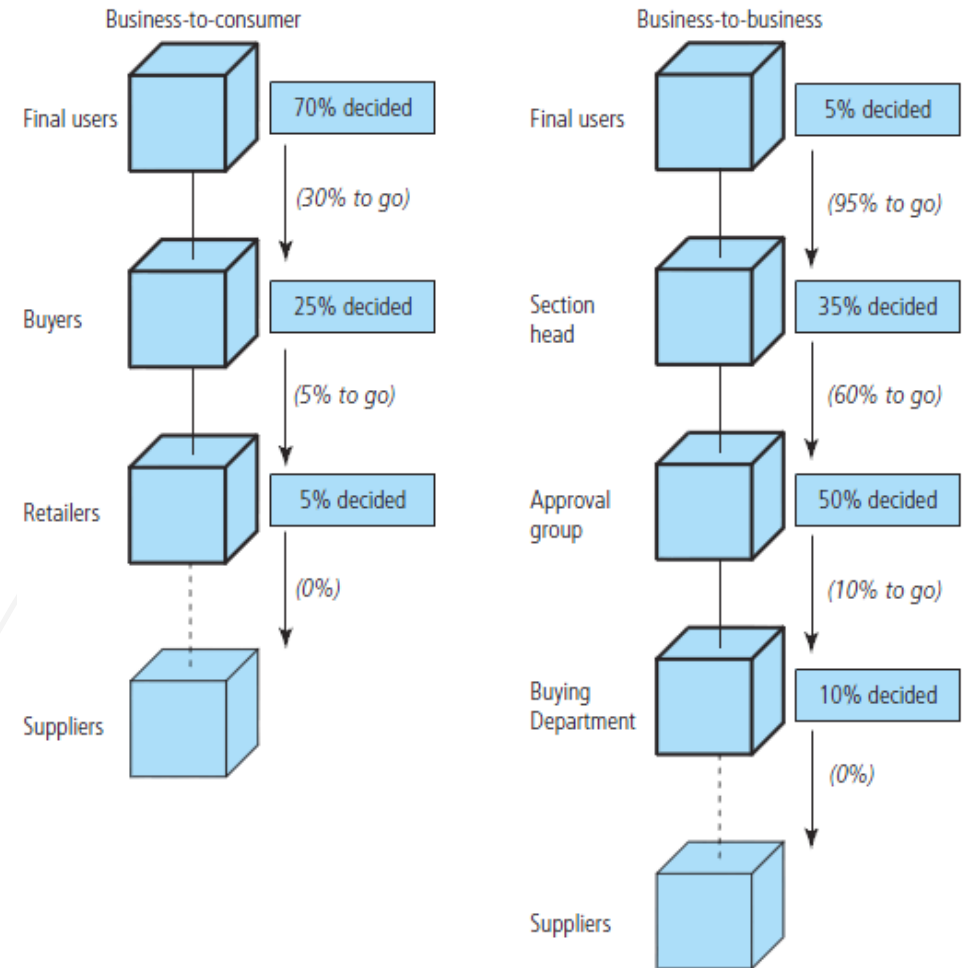
- Mapa trhu a market leverage points se mohou významně lišit v závislosti na produktu nebo charakteru trhu!

- U B2C trhu má smysl soustředit se na koncové spotřebitele
- U B2B je nutné cílit na členy schvalovací komise a na sekční šéfy



- Snaha postihnout základní charakteristiky těchto skupin a vymezit je vůči ostatním

SEGMENTACE



Rozdílné role ve firmách

Doporučené čtení: BONOMA, Thomas V. [Major Sales: Who Really Does the Buying?](#)

Harvard Business Review 7/2006

[I v rodinách](#)

Segmentace

- Význam segmentace vzrůstá v posledních 30 letech s rozvojem cílového marketingu
- Není ale jedinou cestou
 - nediferencovaný marketing

dříve



Ford a návrat k nediferencovanému marketingu(?)



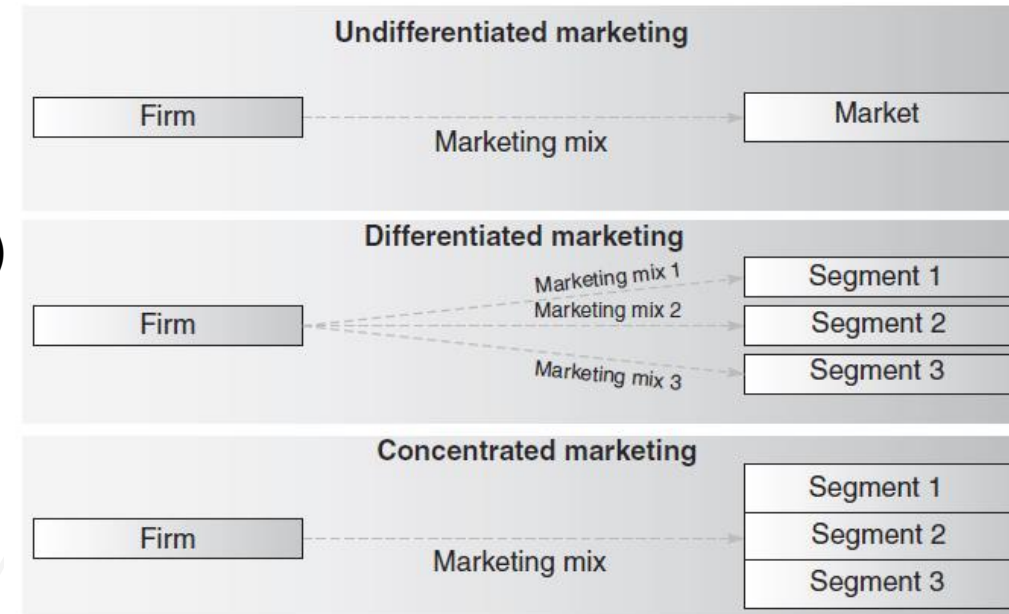
- Diferencovaný marketing



- koncentrovaný marketing (niché)



Prius, GT86



Gilligan, C. Wilson, R.M.S. *Strategic Marketing Planning*, 2nd ed. Routledge. 2009

Proč segmentovat?

- Zvýšení tržního podílu – adaptace produktu a oslovení nových segmentů (např. MotherCare a vyšší věkové skupiny)
- Iniciace vývoje nového produktu
- Uvedení produktu na nové trhy (mobilní telefony pro důchodce)
- Identifikace způsobů jak provádět marketingové aktivity (např. inzerce v časopise, který čte zacílený segment)

Organizační aspekty segmentace

- Způsob segmentace odráží i organizační struktura
 - Podle zákazníků společnosti – založená na charakteristikách zákazníků (viz dále)

Nemusí být na první pohled vidět ve struktuře organizace (velká část organizace je společná pro všechny segmenty).

▲ Arcadia Group Limited

BURTON

DOROTHY PERKINS

Evans

Miss Selfridge

OUTFIT

TOPSHOP

TOPMAN

Wollis



BA – zákaznická segmentace podle nabízených tříd – first class, business, economy



Customer Driven

BA – strategická rozhodnutí se týkají obsluhovaných teritorií

High

Bolt on Segmentation

Strategic Segmentation

Low

Sales Based Segmentation

Structural Segmentation

Low

High

Organisational Integration

Všechny procesy/aktivity organizace jsou seskupeny podle zákaznických segmentů, to významně odráží i struktura organizace

chemička ICI vyrábějící hnojivo (SBU podle typu hnojiv – např. dusíkatá hnojiva, hnojiva s fosfáty, draselná hnojiva); často se používá v B2B segmentaci. Dělení podle produktu je hluboce rostlé do struktury organizace



Jenkins, M., & McDonald, M. (1997). [Market segmentation: organizational archetypes and research agendas](#). *European Journal of Marketing*, 31(1), pp. 17-32.

Zpěvák Boy George i Arcibiskup z Canterbury patří do stejné socioekonomické skupiny (A), jejich nákupní incentive ale budou zřejmě trochu odlišné



Segmentace – nejčastější kritéria

- Může probíhat podle řady kritérií

Doporučené čtení: YANKELOVICH, Daniel. [New Criteria for Market Segmentation](#). Harvard Business Review, 3/1964
YANKELOVICH, Daniel, MEER, David. [Rediscovering Market Segmentation](#). Harvard Business Review, 2/2006

- Tradiční demografické charakteristiky (věk, pohlaví, vzdělání) nejsou dostatečným podkladem pro stanovení marketingových strategií/segmentaci

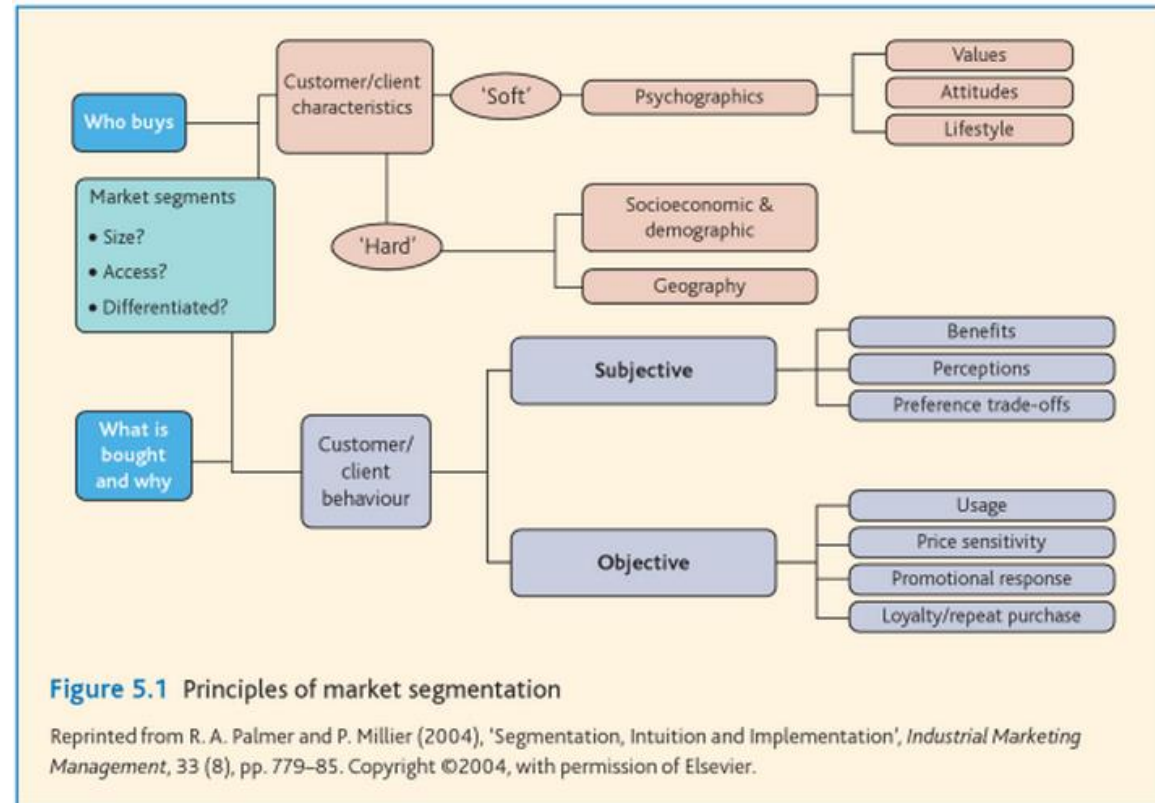
Traditional demographic traits such as age, sex, education levels, and income no longer said enough to serve as a basis for marketing strategy. By the early 1960s, however, consumers were becoming less predictable in their buying habits: Many people without much education had become affluent; others with sophisticated tastes had become very price conscious. As a result, tastes and purchasing patterns no longer neatly aligned with age and income, and purely demographic segmentations lost their ability to guide companies' decisions.

- Je potřeba přístupy kombinovat – socio-ekonomická či socio-demografická segmentace, psychografická

Nondemographic traits such as values, tastes, and preferences were more likely to influence consumers' purchases than their demographic traits were.

- Nejnověji behaviorální segmentace – s rozpadem trhů, rozvojem e-commerce, big data

The wave of information and technology functionality that is making old segmentation obsolete is now making a new segmentation possible. Marketers no longer need to be so indirect about figuring out what a customer will do or like. Every time you watch a television program, make a phone call, search for an address, order something on the Internet, or get in your car and turn on the GPS navigation you leave a trail of data behind you. That insight into actual behavior is critical because it provides insight into how, why, where, and when a customer gets value out of a product. [Learning How to Make Market Segmentation Work Again](#)

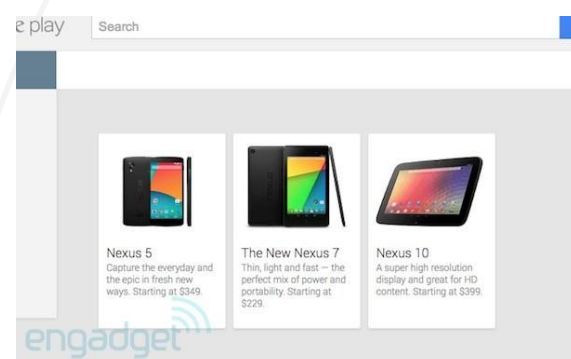


Geografická segmentace

- Klima (tropické, subtropické, mírné, ekvatoriální, arktické atd., případně suché, vlhké, přímořské, vnitrozemní; může souviset i se znečištěním a dalšími ekologickými vlivy)
- Morfologie oblasti (velehory, pahorkatiny, roviny)
- Hustota a charakter osídlení (metropolitní, městská, venkovská; město, obec, vesnice...)

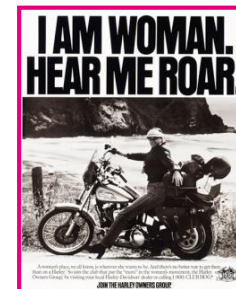


- Region, provincie, stát, kontinent (ale může jít až na úroveň ZIP/PSČ – např. lokální nabídka připojení, regionální rádia)

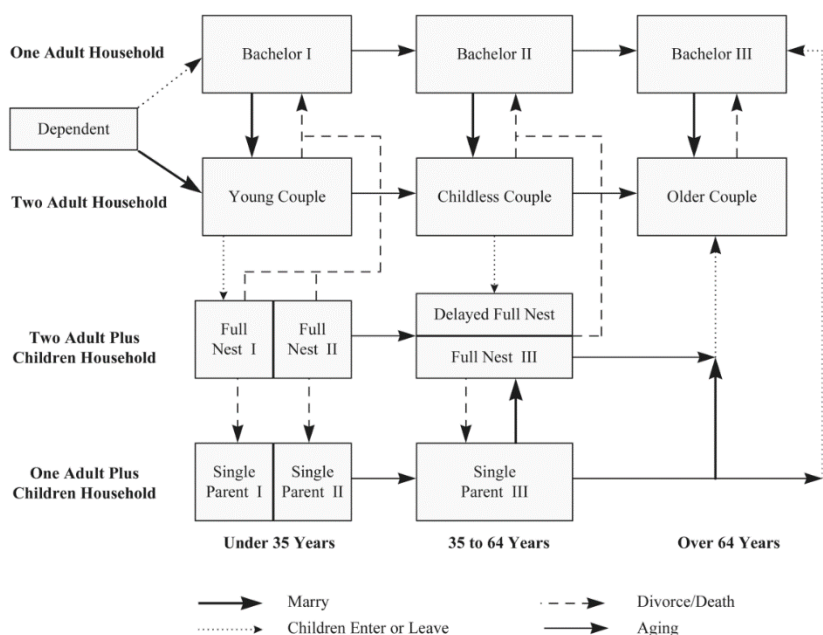


Demografická segmentace

- Pohlaví
- Věk (různě velké kategorie dle potřeby), např. kojenecké zboží, důchodové pojištění, potravinové doplňky pro muže/ženy po padesátce, ...



Rodinný stav - svobodní (buď žijící s rodiči – [vzrůstající trend](#), nebo v samostatné domácnosti), novomanželé, plné hnízdo 1 (děti do 6 let), 2 (starší děti, ale stále závislé), 3 (děti jsou závislé, ale dospělé, např. na VŠ), prázdné hnízdo 1 (děti z domu, přebytek financí), 2 (jeden z partnerů už je v důchodu, objevují se zdravotní problémy), vdovec/vdova



Pozor na rozdílné role v rodině:

Initiator – The person who first suggests or thinks of the idea of buying a particular product or service

Influencer – A person whose view or advice influences the buying decision

Decider – The individual with the power and/or financial authority to make the ultimate choice regarding which product to buy

Buyer – The person who concludes the transaction

User – The person (or persons) who actually uses the product or service

Někdy se rozlišují i role

Information gatherers/holders – seek out information about products of relevance. These individuals often have a great deal of power because they may selectively pass on information that favors their chosen alternatives

Další členové rodiny se mohou účastnit nákupního procesu při smlouvání, vytváření dojmu, vzbuzování emocí, hra na hodného a zlého, atp.

Source: Gilly and Enis (1982)

Výzkumy potvrzují, že už 8-12leté děti se podílejí na rozhodování o oblečení (91 %), zboží denní potřeby (79 %), dovolené (54 %), ale třeba i automobilu (12 %)

YouthPulse: The Definitive Study of Today's Youth Generation," Harris Interactive, 2009.

MARTENSEN, Anne; GRONHOLDT, Lars. [Children's influence on family decision making](#). *Innovative Marketing*, 2008, 4.4: 14-22.

Demografická segmentace

- Typ bydlení (byt/mezonet, přízemní dům, rodinný dům, řadový dům, dvojdomek; typ vlastnictví, počet pokojů/ložnic; bez/s/více garáží)



- Výše (rodinného) příjmu – zásadní vliv na rozhodování o koupi



- Vzdělání (nejvyšší dosažené)

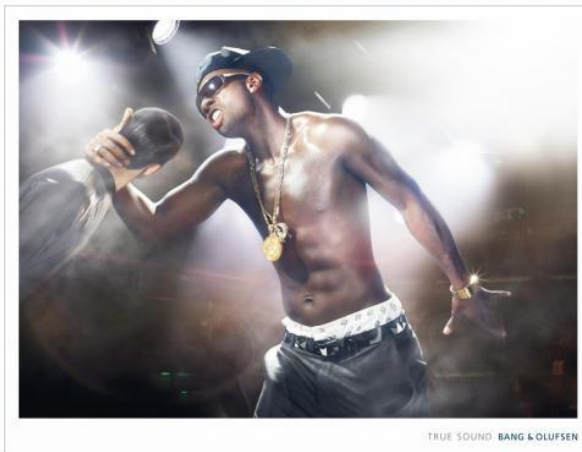


Demografická segmentace

- Povolání (odborníci a technici, vedoucí správní aparát a vlastníci, úředníci a prodavači, řemeslníci a mistři, dělníci, farmáři, studenti, lidé v domácnosti a nezaměstnaní, atp.)



- Rasa (africká, asijská, hispánská, bělošská, polynéská, ...)



Demografická segmentace

- Náboženství

Malaysia firm's 'Muslim car' plan

The Malaysian carmaker Proton has announced plans to develop an "Islamic car", designed for Muslim motorists. The car could boast special features like a compass pointing to Mecca and a dedicated space to keep a copy of the Koran and a headscarf.

The firm has been in talks recently with VW about a takeover by the German car giant.



- Kombinace kritérií – geodemografická segmentace, existence řady segmentačních systémů/frameworků
 - Pozor na zjednodušující užití demografických kritérií – platí čím dál méně

Demographic segmentation can still tell you what people buy: Few middle-aged men buy Diesel jeans; few adolescents beg Mom to buy Dockers. But demographics no longer tell you how people shop. So it's a poor basis for channel design.

Doporučené čtení: NUNES, Paul, CESPEDDES, Frank, V. [The Customer Has Escaped](#). Harvard Business Review 11/2003

Demografická segmentace

- Příklad nefungující segmentace
 - Segment – pohlaví: muž, věk: 35–64, roční příjem \$125K+
 - Typický segment pro luxusní vozy?

Market Share—Male New-Vehicle Buyers Ages 35-64 with Household Income of \$125K+		
Model	Reach %	Rank
Ford F-Series LD	3.18	1
BMW 3 Series	2.53	2
Chevrolet Silverado LD (Non-Hybrid)	2.43	3
Honda Accord Sedan	2.32	4
Honda Civic (Non-Hybrid)	2.21	5
Nissan Altima (Non-Hybrid)	1.70	6
Toyota Camry (Non-Hybrid)	1.67	7
Ford F-Series HD	1.52	8
Volkswagen Jetta	1.43	9
Toyota Tundra	1.42	10
Honda Pilot	1.39	11
Infiniti G-Series	1.39	12
Chevrolet Camaro	1.33	13
Toyota Tacoma	1.32	14
Acura MDX	1.27	15
Jeep Wrangler	1.24	16
BMW 5 Series	1.21	17
Mercedes-Benz E-Class (Sedan/Wagon)	1.18	18
Toyota Prius	1.18	19
Lexus RX Series (Non-Hybrid)	1.18	20

Source: J.D. Power and Associates 2011 Power Auto Offline Media ReportSM—Winter

Figure 5

[The Death of Demographics: Why Targeting by Purchase Behavior is Most Effective in Automotive Marketing](#)

Back in 2010, [AudienceScience reported](#) that 80% of marketers were using behavioral targeting techniques, 76% targeted by geographic location, and 75% used demographic information for targeting. The report also found that most marketers believed behavioral and demographic targeting were their best options.

Jump ahead two years to 2012, and a new study by [Catalina Marketing reports](#) that marketers are wasting millions of dollars by relying on demographic targeting.

Using behavioral segmentation along with traditional demographic segmentation in your market research surveys yields more useful data that tells a more complete story than demographics alone can provide. Bottom-line, demographic segmentation isn't dead, but it's extremely limited in what it can deliver.

[The Slow Death of Demographic Segmentation](#)

GOYAT, Sulekha. [The basis of market segmentation: a critical review of literature](#). *European Journal of Business and Management*, 2011, 3.9: 45-54.

Socio-ekonomická segmentace UK

- UK – hlavní socio-ekonomická klasifikace [NS-SEC](#) (National Statistics Socio-Economic Classification)
 - Staví na pracovním zařazení jednotlivce
 - Klasifikace „hlavy rodiny“ – household reference person (HRP)
 - Používá se především v šetřeních britského statistického úřadu, lze použít i při segmentaci trhu
 - V 2001 nahradila dříve hojně užívanou klasifikaci JICNARS/NRS, nově [JICREG](#)/NRS
 - 17 kategorií, obvykle zúžených na základních 8 (3)

NS-SEC	The old JICNARS	and the new
Class 1a Large employers, higher level managers: company directors, senior police/fire/prison/military officers, newspaper editors, football managers (with squad of 25 plus), restaurateurs	A Professional	Class 1
Class 1b Professionals: doctors, solicitors, engineers, teachers, airline pilots	B Managerial/technical	Class 2
Class 2 Associate professionals: journalists, nurses/midwives, actors/musicians, military NCO/junior police/fire/prison officers, lower managers (fewer than 25 staff)	C1 Skilled (non-manual)	Class 3
Class 3 Intermediate occupations: secretaries, air stewardesses, driving instructors, footballers (employee sportsmen), telephone operators	C1 Skilled (non-manual)	Class 3
Class 4 Small employers/managers, non-professional self-employed: publicans, plumbers, golfers/tennis players (self-employed sportsmen), farm owners/managers (fewer than 25 employees)	C2 Skilled (manual)	Class 3
Class 5 Lower level supervisors, craft and related workers: electricians, mechanics, train drivers, building site/factory foremen, bus inspectors	D Partly skilled	Class 4
Class 6 Semi-routine occupations: traffic wardens, caretakers, gardeners, supermarket shelf-stackers, assembly-line workers	D Partly skilled	Class 4
Class 7 Routine occupations: cleaners, waiters/waitresses/bar staff, messengers/couriers, road workers, dockers	E Unskilled	Class 5
Class 8 Excluded: long-term unemployed, never worked, long-term sick	Other	Class 6

Where people drink: from city centre to home

Malcolm Patterson: If you are at a dinner party and you've got something nice, a bottle of wine, the right bottle of wine with a meal, sort of, adds something. (Stoke, Male, 55-64, NS-SEC 1)

Annie Peters: I don't [have any health concerns], you should do shouldn't you, because you see it everywhere and you know like alcohol is like one of the biggest killers out of any drug that there is but you just, you just don't. (Stoke, Female, 25-34, NS-SEC 1)



Socio-ekonomická klasifikace (NS-SEC) ve Velké Británii je založena na existenci sociálních skupin (segmentů), které jsou dány historickým vývojem. Ještě před deseti lety byla využívána šestistupňová škála sociálních skupin A, B, C1, C2, D a E, z nichž se pasivního turismu účastní pouze skupiny A (vysocí manažeři, administrativa a odborníci), B (střední manažeři, administrativa a odborníci), C1 (úředníci, junior manažeři, administrativa a odborníci).

Zaměření na jednotlivé skupiny z hlediska pasivního turismu směřuje na skupiny 1 – 4/5 odpovídající přibližně předchozímu rozdělení britské společnosti na skupiny A – C1/C2.

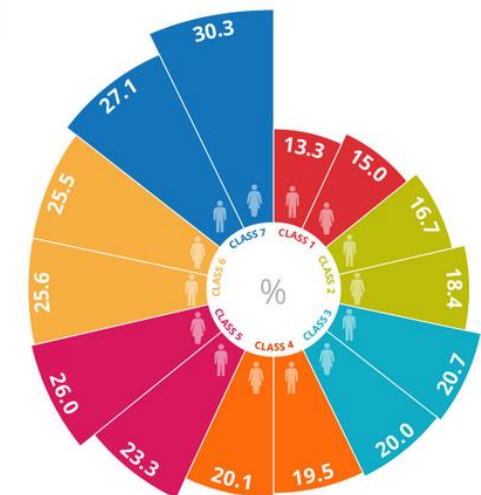
Does your social class decide if you go to university? Get the full list of colleges

Social class and degree course, by university

Order	Institution	Total full-time first degree entrants	Number from manual occupational backgrounds	% from manual occupational backgrounds*
1	Total UK	355,615	70,935	32.3
2	Total England	293,205	59,335	32.4
3	Anglia Ruskin University	2,445	400	39.1
4	Aston University	1,525	410	37.1
5	Bath Spa University	1,395	355	34.6
6	The University of Bath	1,895	290	19.0
7	University of Bedfordshire	2,205	415	46.7
8	Birkbeck College	40	0	..
9	Birmingham City University	4,000	860	44.7
10	The University of Birmingham	4,895	910	23.3

PERCENTAGE RATES¹ OF DISABILITY BY SOCIO-ECONOMIC OCCUPATIONS IN ENGLAND AND WALES

In the 2011 Census, respondents were asked whether their day-to-day activities were 'Not Limited', 'Limited a Lot' or 'Limited a Little'. Those assessing themselves as limited can be classified as having a disability.



A far greater percentage of workers in routine occupations (Class 7) reported a disability than workers in higher managerial and professional occupations (Class 1).

Geodemografická segmentace UK

- UK – Geodemografická – [ACORN](#) (A Classification Of Residential Neighborhoods, CACI), pro UK
 - Týká se rodin
 - Založeno [na veřejných censech i vlastních výzkumech](#)
 - Klasifikace ZIP kódů („sousedství“)
 - 62 segmentů v 18 kategoriích
 - Přes 120 demografických a 300 lifestylových charakteristik
 - Založeno na úvaze, že podobní lidé se shlukují ve stejných lokalitách ("birds of a feather flock together")
 - Geografický informační systém
 - Využíváno pro:
 - Umístění poboček
 - Definice prodejních teritorií
 - Výběr marketingových aktivit
 - Volba médií a kanálů
 - Roznáška letáků
 - Nabídka produktů v jednotlivých prodejnách

It must be recognized that despite claims from commercial companies, there are inaccuracies within all the geodemographic systems. Many of the errors are bound up firstly with the difficulty of matching EDs to postcodes and secondly trying to reflect as far as possible the changes in housing since the last census.

JOSEPH, L.; YORKE, D. Know Your Game Plan: Market Segmentation in the Personal Financial Services Sector. *The Quarterly Review of Marketing*, 1989, 15.1: 8-13.

The acorn structure

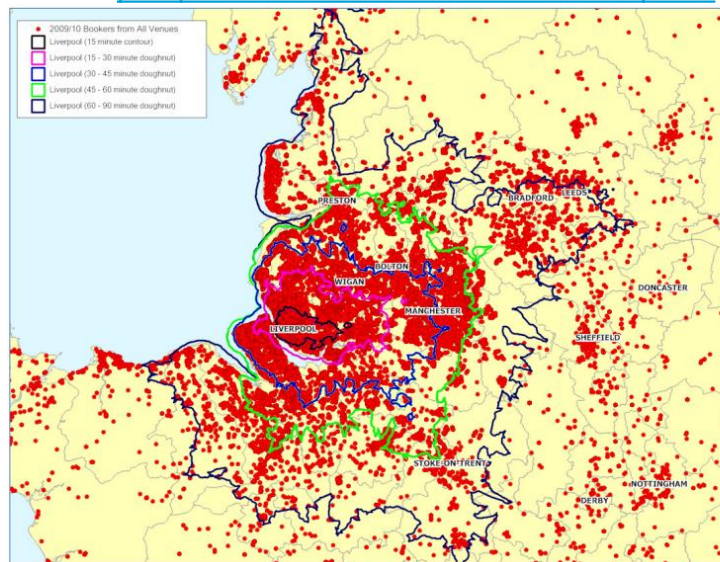
6 categories. 18 groups. 62 types.

1 AFFLUENT ACHIEVERS	Types
A Lavish Lifestyles	1 Exclusive enclaves 2 Metropolitan money 3 Large house luxury
B Executive Wealth	4 Asset rich families 5 Wealthy countryside commuters 6 Financially comfortable families 7 Affluent professionals 8 Prosperous suburban families 9 Well-off edge of towners
C Mature Money	10 Better-off villagers 11 Settled suburbia, older people 12 Retired and empty nesters 13 Upmarket downsizers
2 RISING PROSPERITY	Types
D City Sophisticates	14 Townhouse cosmopolitans 15 Younger professionals in smaller flats 16 Metropolitan professionals 17 Socialising young renters
E Career Climbers	18 Career driven young families 19 First time buyers in small, modern homes 20 Mixed metropolitan areas
3 COMFORTABLE COMMUNITIES	Types
F Countryside Communities	21 Farms and cottages 22 Larger families in rural areas 23 Owner occupiers in small towns and villages
G Successful Suburbs	24 Comfortably-off families in modern housing 25 Larger family homes, multi-ethnic areas 26 Semi-professional families, owner occupied neighbourhoods
H Steady Neighbourhoods	27 Suburban semis, conventional attitudes 28 Owner occupied terraces, average income 29 Established suburbs, older families
I Comfortable Seniors	30 Older people, neat and tidy neighbourhoods 31 Elderly singles in purpose-built accommodation
J Starting Out	32 Educated families in terraces, young children 33 Smaller houses and starter homes
4 FINANCIALLY STRETCHED	Types
K Student Life	34 Student flats and halls of residence 35 Term-time terraces 36 Educated young people in flats and tenements
L Modest Means	37 Low cost flats in suburban areas 38 Semi-skilled workers in traditional neighbourhoods 39 Fading owner occupied terraces 40 High occupancy terraces, many Asian families
M Striving Families	41 Labouring semi-rural estates 42 Struggling young families in post-war terraces 43 Families in right-to-buy estates 44 Post-war estates, limited means
N Poorer Pensioners	45 Pensioners in social housing, semis and terraces 46 Elderly people in social rented flats 47 Low income older people in smaller semis 48 Pensioners and singles in social rented flats
5 URBAN ADVERSITY	Types
O Young Hardship	49 Young families in low cost private flats 50 Struggling younger people in mixed tenure 51 Young people in small, low cost terraces
P Struggling Estates	52 Poorer families, many children, terraced housing 53 Low income terraces 54 Multi-ethnic, purpose-built estates 55 Deprived and ethnically diverse in flats 56 Low income large families in social rented semis
Q Difficult Circumstances	57 Social rented flats, families and single parents 58 Singles and young families, some receiving benefits 59 Deprived areas and high-rise flats
6 NOT PRIVATE HOUSEHOLDS	Types
	60 Active communal population 61 Inactive communal population 62 Without resident population

Geodemografická segmentace UK

- UK – Geodemografická – **ACORN** (A Classification Of Residential Neighborhoods, CACI), pro UK

Ukázka: [předplatitelé kulturních akcí v okolí Liverpoolu](#)



This map shows the dispersion of 2009/10 bookers as well as the 15, 30, 45, 60 and 90 minute drive time boundaries from Liverpool.

Each red dot on the map represents one booker (or more than one if they share the same postcode). Whilst groupings of bookers are interesting to note and may signify an area of high penetration, they may represent only a very small percentage of bookers. Much more significant are the areas in which there are no bookers, and it is worth considering why this may be so.

acorn the complete consumer classification					Profile: 2009/10 Merseyside bookers Base: Total Adults 15+ from area within 45 minute drive time				
ACORN 2009 Categories	Profile	%	Base	%	Index				
1. Wealthy Achievers	53,749	31.4	450,794	18.2	173				
2. Urban Prosperity	11,211	6.6	160,502	6.5	101				
3. Comfortably Off	62,246	36.4	805,673	32.5	112				
4. Moderate Means	20,691	12.1	376,024	15.2	80				
5. Hard Pressed	23,179	13.5	683,960	27.6	49				
ACORN 2009 Groups	Profile	%	Base	%	Index				
1.A Wealthy Executives	19,528	11.4	174,440	7.0	162				
1.B Affluent Greys	11,299	6.6	81,064	3.3	202				
1.C Flourishing Families	22,922	13.4	195,290	7.9	170				
2.D Prosperous Professionals	3,553	2.1	36,780	1.5	140				
2.E Educated Urbanites	4,639	2.7	95,389	3.9	70				
2.F Aspiring Singles	3,019	1.8	28,333	1.1	154				
3.G Starting Out	4,426	2.6	65,115	2.6	98				
3.H Secure Families	37,911	22.2	487,015	19.7	113				
3.I Settled Suburbia	12,451	7.3	168,148	6.8	107				
3.J Prudent Pensioners	7,458	4.4	85,395	3.4	126				
4.K Asian Communities	109	0.1	5,925	0.2	27				
4.L Post Industrial Families	5,626	3.3	76,654	3.1	108				
4.M Blue Collar Roots	14,956	8.7	293,445	11.8	74				
5.N Struggling Families	15,855	9.3	445,599	18.0	52				
5.O Burdened Singles	5,840	3.4	190,119	7.7	44				
5.P High Rise Hardship	1,297	0.8	44,913	1.8	42				
5.Q Inner City Adversity	187	0.1	3,329	0.1	81				
Unclassified	4,192		31,906						
Total	171,076		2,476,953						

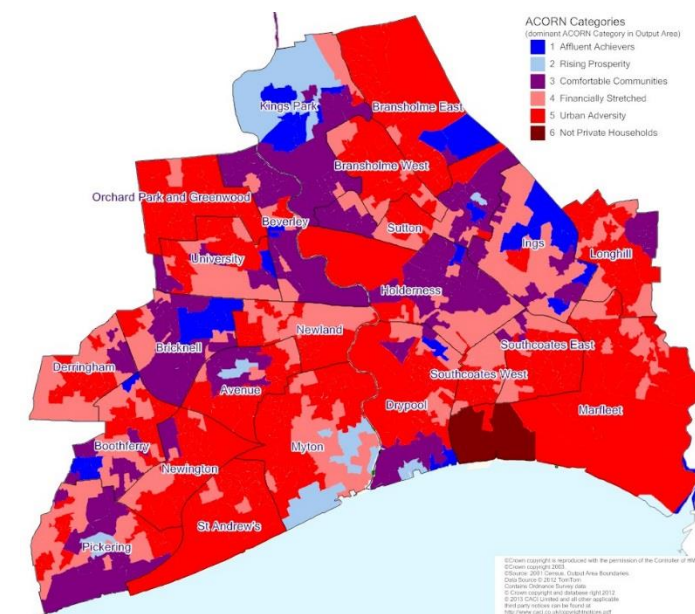
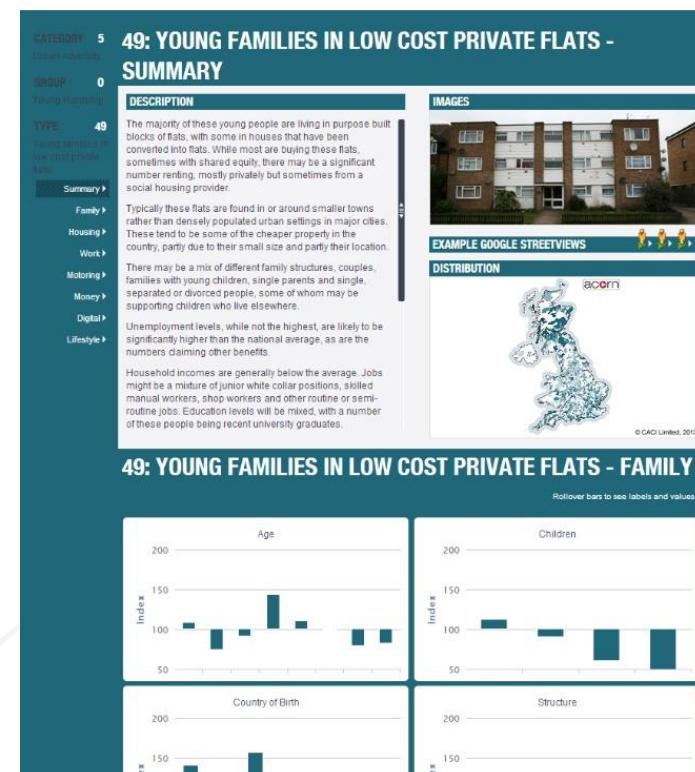
Acorn is a leading geo-demographic classification used to identify and understand the UK population and the demand for products and services. Acorn categorises all 1.3 million UK postcodes using a variety of demographic statistics and lifestyle variables, providing a clear understanding of the status and circumstances of the people living at that postcode. More information about Acorn, as well as full descriptions of Acorn categories can be found at: <http://www.caci.co.uk/pdfs/new%20acorn%20brochure.pdf>.

The table shows the distribution of the bookers across different Acorn categories and groups, and compares this distribution to the population within a defined base area. This base has been taken as the drive time area most reflective of your organisation's catchment area, defined as the area containing 80% of the bookers.

Profile
The number of bookers that fall within each Acorn category and group. The % column next to it concerns how this breaks down in percentage terms.

Base
The number of adults living within the calculated catchment area that falls within each Acorn category and group. The % column to the right of it concerns how this breaks down in percentage terms.

Index
This column concerns how the bookers Acorn distribution relates to the base population's distribution, i.e. how the 2 percentage figures relate to each other. An index above 100 means that category or group is over-represented amongst bookers compared to the base population. Similarly, an index below 100 means that category or group is under-represented amongst bookers.



Geodemografická segmentace US

USA – Geodemografická – [PRIZM Social Groups](#)

(Potential Rating Index for Zip Markets, Nielsen Claritas)

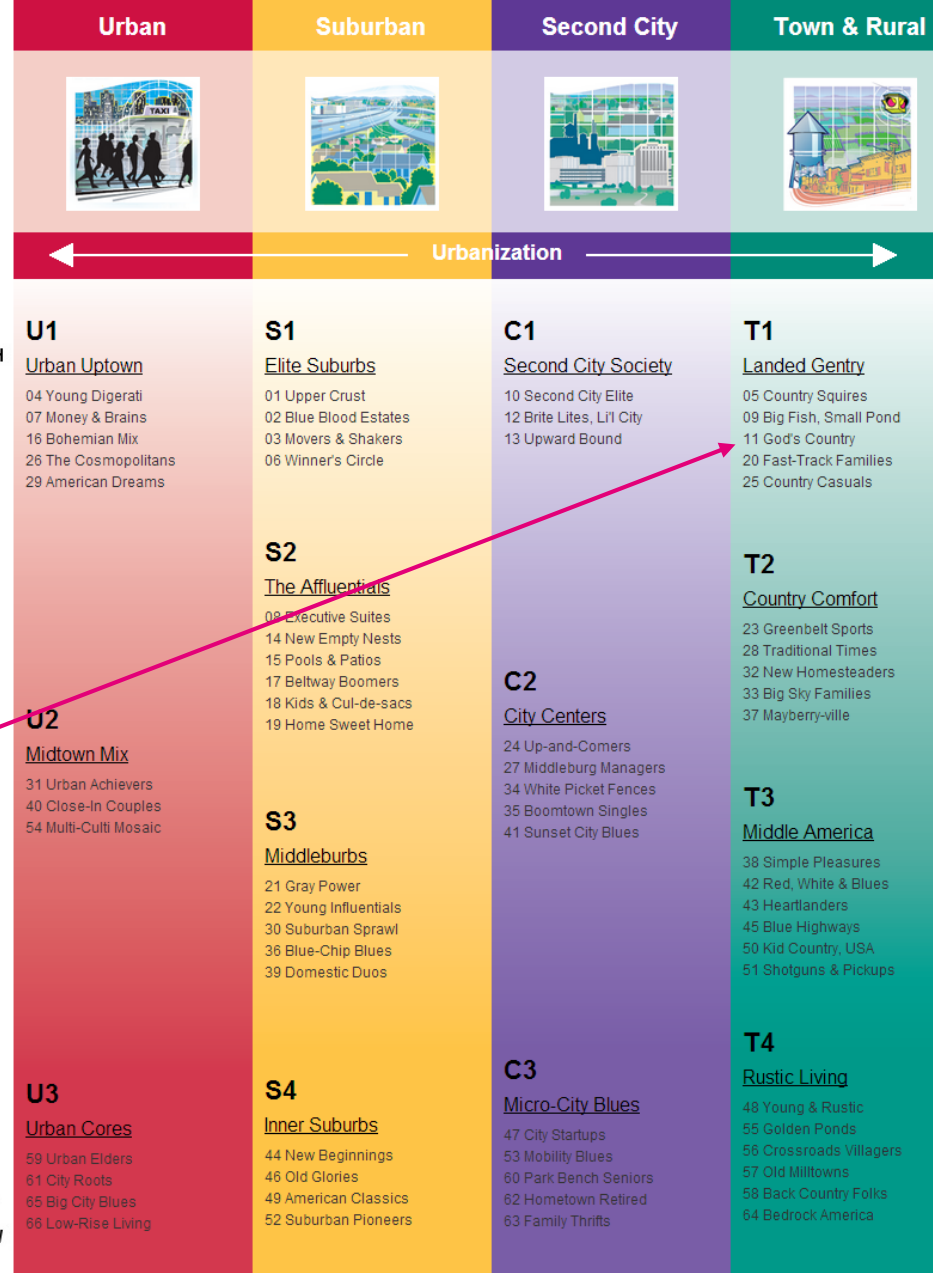
The 14 Social Groups of [PRIZM®](#) are based on [Nielsen Urbanization](#) class and affluence, two important variables used in the creation of PRIZM. First, segments are placed in one of four urbanization class categories - Urban, Suburban, Second City or Town & Rural. Within each of these categories, all the segments are then sorted into groups based on affluence, another powerful demographic predictor of consumer behavior. All of the 66 segments are grouped into one of these 14 Social Groups.

- Týká se domácností (resp. sousedství – ZIP kódů)
- "birds of a feather flock together."
- Census data, veřejné i privátní demografické a spotřebitelské průzkumy
- Geografický informační systém

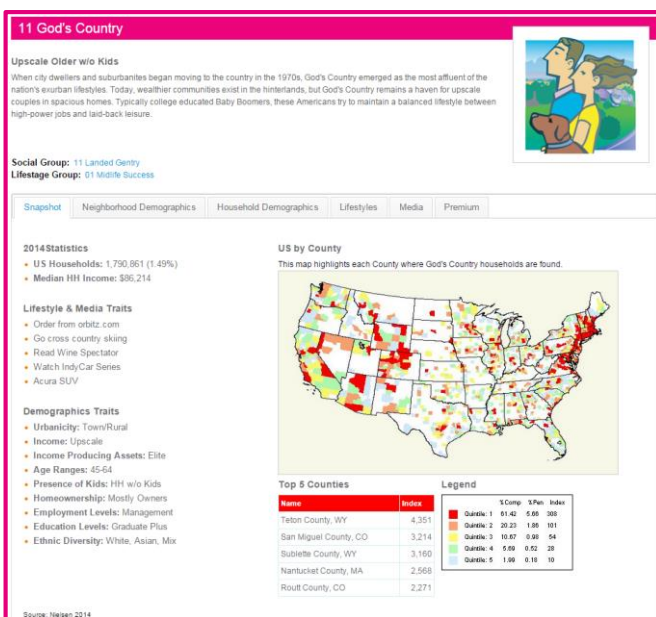
HIGH

\$

LOW



Detailní informace o každém segmentu



Nielsen, the information and measuring company best known for their TV ratings, focuses instead on segments representing broad marketing categories. The approach has won over clients including the Coca Cola Company, Kraft Foods, Wal-Mart, Ford, Toyota, Nestle S.A., Procter & Gamble and the Unilever Group. Nielsen also sells marketing profiles of particular [ZIP codes](#). Why market to broad groups when marketers have the ability to drill down and appeal to an individual's specific preferences? "I would say there is an inverse relationship between the size of the market and the marketing. If you are dealing with big mass markets, you have to go, almost by definition, to mass types of strategies to reach a lot of people because of the effectiveness and the efficiency." [Long Live The Micro-City Blues!](#)

[Why Companies Don't Always Market with Our Private Data](#)

Geodemografická segmentace US



- USA – Geodemografická (behaviorální)
– Nielsen P\$YCLE Lifestage Groups →
životní fáze rodiny

All 58 P\$YCLE® segments are numbered in order of affluence and grouped into these 12 broader Lifestage Groups, as shown by the color-coded chart below. Lifestage Groups capture a combination of three variables—affluence, householder age and whether there are children living at home and are organized by lifestyle and financial behavior. For example, the three Lifestage Groups that comprise Younger Years are for the most part young and childless households. What differentiates Lifestage Group Y1 Upwardly Mobile from Lifestage Group Y2 Metro Mainstream is the level of affluence each has achieved at these younger ages.

– Geografický informační systém

- USA – Geodemografická (behaviorální)
– Nielsen ConneXions ←
přijímání technologií

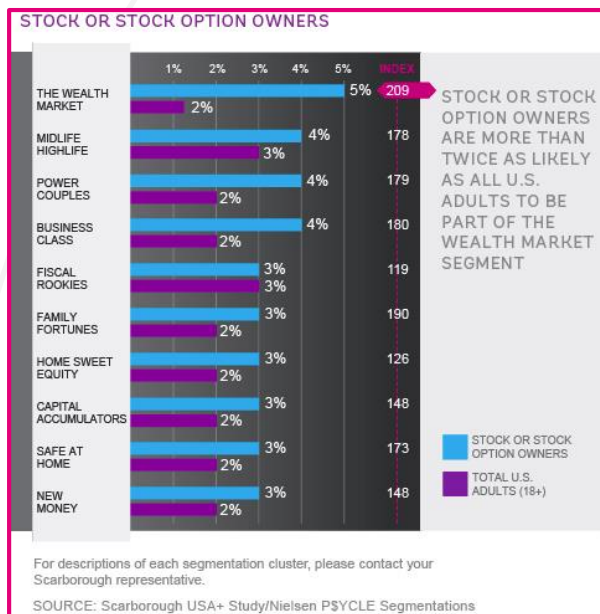
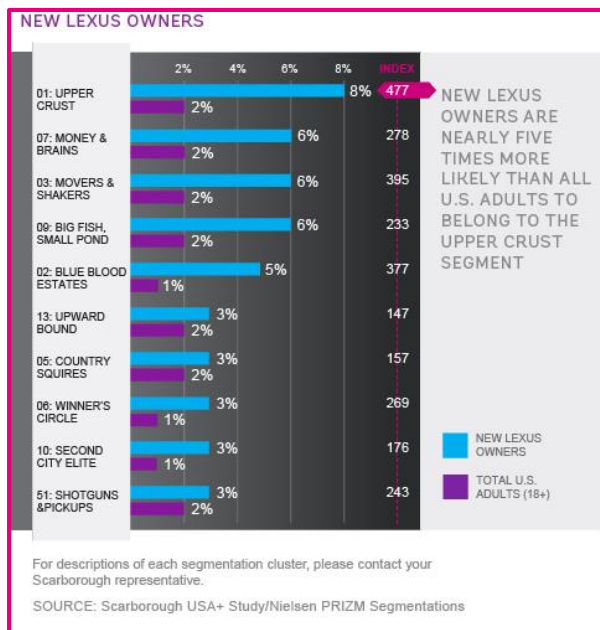
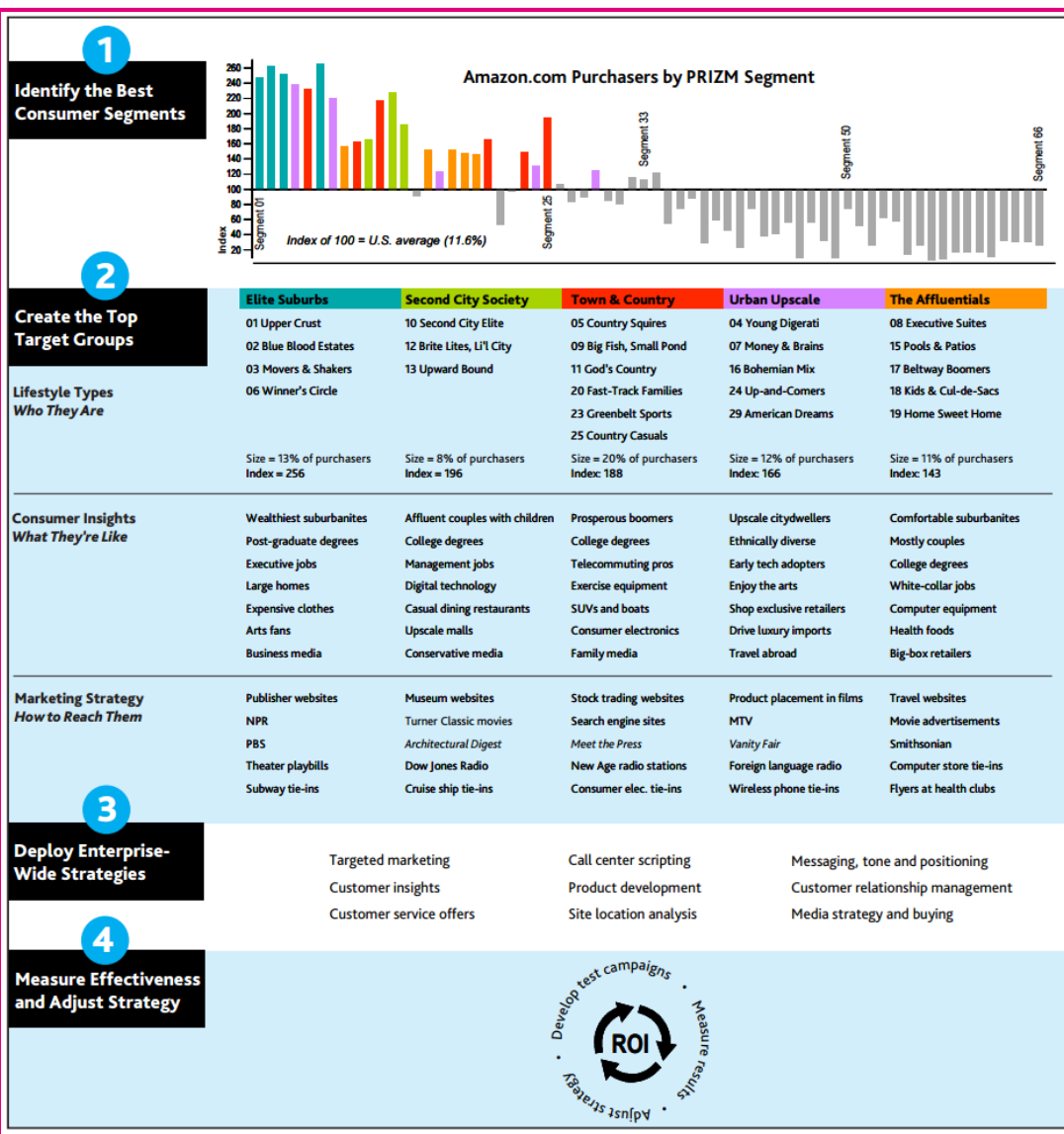
All of the 53 ConneXions® segments are grouped into 10 broader Lifestage Groups as shown by the color-coded chart below. Lifestage Groups capture a combination of three variables: Nielsen Technodoption, householder age and presence of children living at home.

– Geografický informační systém



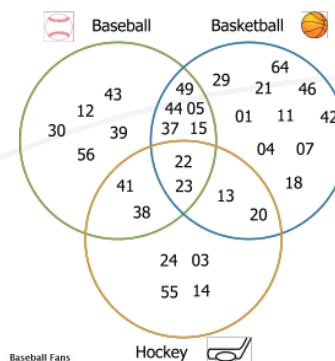
Geodemografická segmentace US

- PRIZM Social Groups a P\$YCLE Lifestage Groups – příklady



PRIZM_{C2} od [Envionics Analytics](#) (Kanada, spolupráce s Nielsen Company)

In Search of Real Sports Fans



podobně i další

EDMONTON JOURNAL
Suggested Advertising
Subjects Based on Audience for

Based on Natural Light Patio Covers' target demographic of older (about to retire or retired) homeowners with high household incomes, these are the advertising suggestions of the Edmonton Journal to help you reach your audience.

The social groups that fit that demographic include:
Urban Elite and Exurban Elite.

Clusters include:

- Cosmopolitan Elite
- Urbane Villagers
- Money & Brains

Demographics/Characteristics:

- Middle-aged & older
- Couples
- Homeowners
- HH: \$126K to \$477K
- Medium ethnic presence
- University educated
- White collar
- Charitable/philanthropic
- Active in their community

Preferences: live events, high quality/luxury products (vehicles included), vacation homes, arts/culture, health, gourmet food

Geodemografická segmentace svět

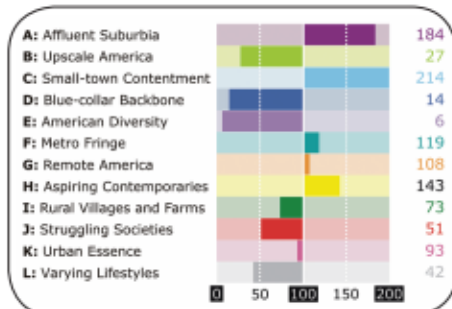
- Geodemografická – pro 25 zemí světa (včetně ČR) detailní klasifikace [Mosaic GLOBAL](#) (Experian)
 - Segmentace (sousedství) na základě více než 600 kritérií
 - Kombinace dat z národních censů i vlastních výzkumů
 - Geografický informační systém
 - Pro jednotlivé země pak podrobněji – USA [71 segmentů](#)/19 skupin
Japonsko ([50 segmentů](#)/11 skupin)...
 - Pro některé země i podrobněji ([Mosaic Scotland](#)), dále třeba segmentace pro veřejný sektor ([Mosaic Public Sector](#))



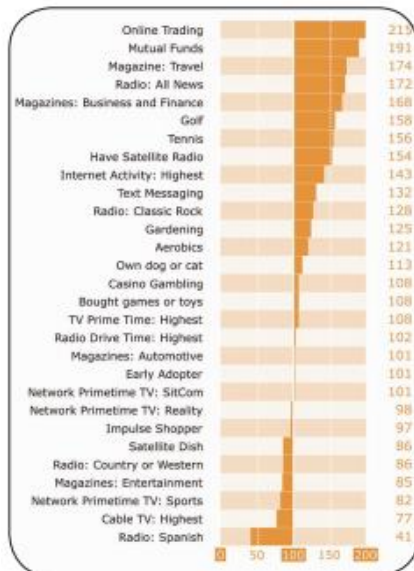
Mosaic Global uses the data from 25 national Mosaic classification systems:

Australia	Japan
Austria	New Zealand
Belgium	Norway
Canada	Republic of Ireland
Czech Republic	Romania
Denmark	Singapore
Finland	Spain
France	Sweden
Germany	Switzerland
Greece	The Netherlands
Hong Kong	UK
Israel	USA
Italy	

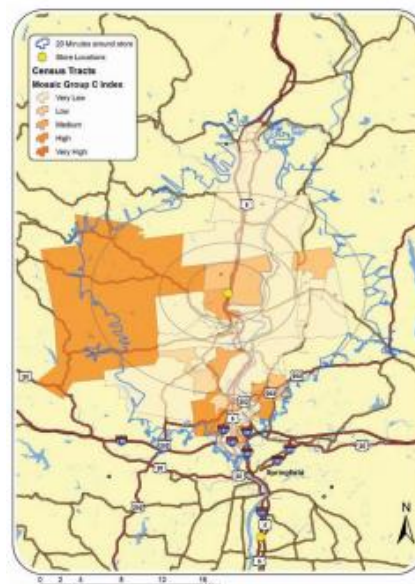
Customer profiling by Mosaic USA Group



Selected behaviors for Mosaic USA target group ranked by potential



Site analysis for Mosaic USA target group by census tract within 20-minute drive time



The Mosaic Global groups are mapped against two dimensions: affluence and geographic location.



Socio-ekonomická segmentace ČR

- V ČR působí celá řada (světových) agentur pro výzkum trhu (mají vlastní systémy pro segmentaci)
- [SIMAR – Sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění](#)
 - Zavazují se dodržovat etický kodex i [kvalitativní standardy](#)
- Většina socioekonomických klasifikací vychází z modelů vytvořených v UK, v 90. letech sdružení ESOMAR (The European Society for Opinion and Market Research) navrhlo klasifikaci ABCDE
 - Klasifikace domácností založená na nejvyšším dokončeném vzdělání hlavy domácnosti a postavení v zaměstnání a povolání hlavy domácnosti (pro ekonomicky neaktivní pak vlastnictví 10 předmětů)
 - Socio-ekonomické přístupy častěji v sociologických či akademických výzkumech, než v komerčních klasifikacích (další snaha o jednotnou evropskou klasifikaci např. [ESeG](#))
- [Mediaresearch, a. s. představila](#) novou [ABCDE klasifikaci](#) (vycházející z ESOMAR) pro český trh
 - Socio-ekonomické skóre domácnosti ([aktualizace každý rok](#))

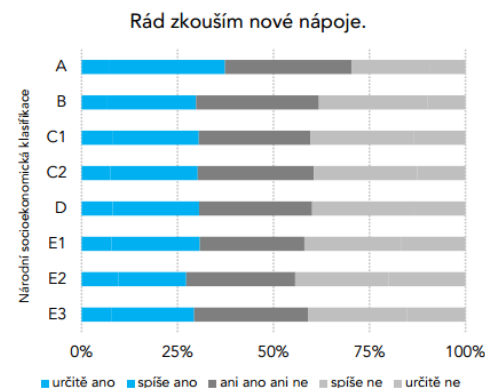
Problémy socio-ekonomických klasifikací:

Význam povolání jako determinantu socioekonomické úrovně postupně klesá

Mění se vybavení domácností a předměty vybavenosti nevypovídají o socio-ekonomické úrovni domácnosti – bar. TV

[Proč zrovna my jsme „áčko“?](#)
[MediaGuru.cz oslovuje](#)
[nejlukrativnější cílové skupiny](#)

Barevná TV
 Mikrovlnná trouba
 Počítač
 Přístup na Internet
 DVD nebo video
 Elektrická vrtačka
 Automobil mladší 10 let
 Videokamera
 Chata, chalupa
 Domácí kino



Některé agentury ale používají starší model – [Median](#)
[MML - Market & Media & Lifestyle](#)

Zdroj: MML-TGI ČR 2009 1. - 4. kvartál SPOJENÁ
 (05.01.2009 - 06.12.2009), Median 2010

		LCD, LED nebo plazmový televizor	Televizor zobrazující 3D obraz	Televizor podporující připojení k internetu	Zařízení s funkcí Timeshift	2 a více televizorů	Video přehrávač/rekordér	DVD přehrávač/rekordér	Tablet	Chytrý mobilní telefon	Notebook, netbook, ultrabook	Digitální fotoaparát
ABCDE klasifikace MEDIARESEARCH	A	81%	6%	13%	11%	27%	17%	56%	23%	53%	77%	82%
	B	78%	6%	11%	7%	28%	19%	57%	19%	40%	72%	70%
	C1	79%	4%	11%	7%	35%	19%	62%	20%	34%	66%	70%
	C2	75%	5%	10%	5%	37%	19%	57%	15%	28%	58%	64%
	C3	74%	2%	8%	4%	35%	20%	57%	12%	19%	45%	52%
	D1	72%	3%	6%	4%	34%	20%	48%	8%	12%	28%	38%
	D2	60%	2%	3%	2%	16%	15%	32%	4%	9%	18%	22%
	E	45%	1%	2%	1%	11%	8%	23%	4%	7%	13%	10%
	Celkem	71%	3,6%	8,0%	5,2%	28%	17%	49%	13%	25%	47%	51%

Zdroj: ATO-MEDIARESEARCH, Kontinuální výzkum leden-září 2014
 Základ: Všechny domácnosti, N = 6 766

$$\text{skóre} = \frac{\text{složení domácnosti} + \text{profesní status hlavy} + \text{vybavenost}}{\text{referenční příjem}} \times \text{vzdělání} \times \text{kraj}$$



Psychografická segmentace

- (geo)demografická segmentace nemusí nutně odrážet všechna východiska pro kupní rozhodnutí, orientace na „vnitřní faktory“
- 60. léta – snaha popsat zákazníky na základě životního stylu, osobnosti nebo zastávaných hodnot
- V 70. letech se objevuje první metodika pro měření psychografického profilu AIO – Activities, Interests, Opinions, doplněné demografickými charakteristikami

PLUMMER, Joseph, T. (1974) [The Concept and Application of Life Style Segmentation](#). *Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 1

Aktivity	Zájmy	Názory	Sociodemografický profil
<ul style="list-style-type: none"> ■ Práce ■ Koníčky ■ Společenský život ■ Způsob trávení dovolené ■ Členství v dobrovolných organizacích ■ Sportovní aktivity ■ Způsob nakupování 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rodina ■ Domácnost ■ Zaměstnání ■ Přátelé a známi ■ Zábava ■ Způsob stravování ■ Seberealizace ■ Sledované televizní stanice, oblíbený rozhlas, noviny a časopisy 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sebereflexe ■ Politické názory ■ Sociální citění ■ Názory na ekonomiku ■ Názory na vzdělání ■ Názory na dění ve společnosti ■ Názory na výroby ■ Názory na budoucnost ■ Názory na kulturu 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Věk ■ Vzdělání ■ Příjem ■ Zaměstnání ■ Rodinné zázemí ■ Způsob bydlení ■ Bydliště ■ Velikost města ■ Stav

Pramen: Plummer, J. T. In: Lambin, J. J. – Chumpitaz, R.: *Marketing stratégique et opérationnel*. Dunod 2002, s. 162.

- Většinou rozsáhlé baterie (200–300) Likertových škál
- AIO je někdy vnímána jako synonymum pro psychografický výzkum

Psychografická segmentace

- Psychografické studie mohou mít různý účel – několik základních směrů

WELLS, William. D. (1975). [Psychographics: A critical review](#). *Journal of Marketing Research*, Vol. 12, No. 2

Lifestylový profil – na základě otázek o (geo)demografii, užití médií či životního stylu se snaží nalézt charakteristiky rozlišující mezi uživateli a neuživateli daného produktu

Produktově specifický psychografický profil – nejprve je identifikována skupina spotřebitelů a pak se provádí profilace – např. Co vede zákazníky k nákupu automobilů Toyota (praktičnost, spolehlivost, ...)

Osobnostní rysy jako deskriptory – zkoumá osobnostní rysy a jejich dopad na další proměnné, např. zda lidé, kteří mají averzi k riziku, se zajímají o ochranu přírody

Obecná lifestylová segmentace - podobně jako lifestylový profil, snaha rozdělit spotřebitele do relativně homogenních skupin a vytvoření obecné typologie (viz frameworky a systémy)

Produktově specifická segmentace – namísto obecných psychografických položek specifické otázky pro určitý produkt

- Kritika psychografických přístupů a jejich spolehlivosti (nemusí fungovat pro všechny trhy)
 - Nemusí poskytovat dostatečné informace o zákaznících – např. lze identifikovat profil „zlaté mládeže“, znalost jejich psychografického profilu ale neříká nic o tom, co si (kde) kupují
 - Často se psychografie používá spíše na taktické úrovni jako doplněk jiného způsobu profilování segmentů (např. geodemografického), s cílem lépe přizpůsobit např. marketingovou komunikaci

Psychographics may capture some truth about real people's lifestyles, attitudes, self-image, and aspirations, but it is very weak at predicting what any of these people is likely to purchase in any given product category. It thus happens to be very poor at giving corporate decision makers any idea of how to keep the customers they have or gain new ones.

Psychographics, it should be said, proved to be effective at brand reinforcement and positioning. But even though campaigns built on psychographics are good at moving viewers emotionally, the characteristics and attitudes that such ads invoke are simply not the drivers of commercial activity.

Psychographic segmentations have done little to enlighten the companies that commission them about which markets to enter or what kinds of offers to make, how products should be taken to market, and how they should be priced.

YANKELOVICH, Daniel, MEER, David. [Rediscovering Market Segmentation](#). *Harvard Business Review*, 2/2006

Psychografická segmentace

V literatuře není často zřejmé, co psychografie zahrnuje a pojmy jsou směřovány

Kotler: V psychografické segmentaci jsou spotřebitelé rozděleni do rozdílných skupin na základě životního stylu nebo osobnosti a hodnot.

AMA: Proces rozdělování trhů do segmentů na základě spotřebitelských životních stylů

Koudelka: Z hlediska užívání výrazu psychografická segmentace a jeho výkladu nepanuje v literatuře jednotný pohled. Někdy se pod ním ukrývají obě kritéria (myšleno životní styl a osobnost), někdy jen životní styl, někdy jen osobnost.

Dorny: Psychografický výzkum obsahuje psychologické měření (například názory, postoje, přesvědčení), zatímco životního stylu jsou spíše aktivity a chování

• Lze užít při posuzování zákazníků z různých kulturních prostředí

— Osobnost

Galénova čtveřice flegmatik, cholerik, sangvinik, melancholik;
Eysenckovy dimenze extraverte–introverze, stabilita–labilita; Velká
pětka otevřenost, svědomitost, extroverze, přívětivost, stabilita;...

— Postoje

loajalita, postoj k riziku, postoj k inovacím, životní cyklus
produktu, ...

— Životní styl

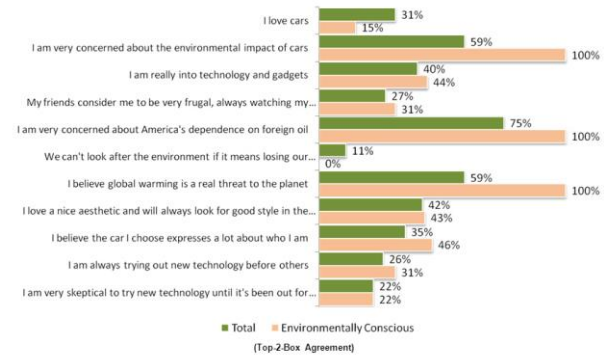
trávení volného času, charakter zaměstnání, zájmy, politické
postoje, ...

Zákazníci automobilů TESLA:

the (potential) buyers of electric cars can be divided into three main categories. The categories are based on the type of motives of people to buy an electric car. The three segments are (1) environmental conscious people who support sustainability, (2) technology and car driven people who are interested in cutting edge innovation and (3) frugal travellers whose main goal is to (permanently) reduce their travel costs. Based on the characteristics of the target group described above, buyers of the Tesla Model S could be mainly divided into the environmental conscious (1) and the technology and car driven (2) segments.

Segment 1: Environmentally Conscious

This group of EV considerers are driven first and foremost by environmental concerns.

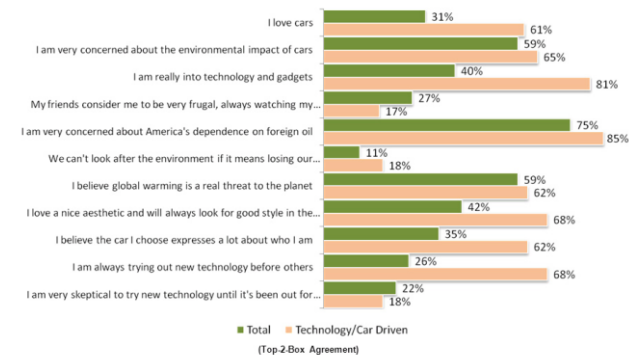


Q01 Now thinking about electric vehicles, chargers and your own opinions and attitudes, how much do you agree or disagree with the following statements?



Segment 2: Technology/Car Driven

This segment corresponds to 'early adopters' – with an added strong interest in cars.

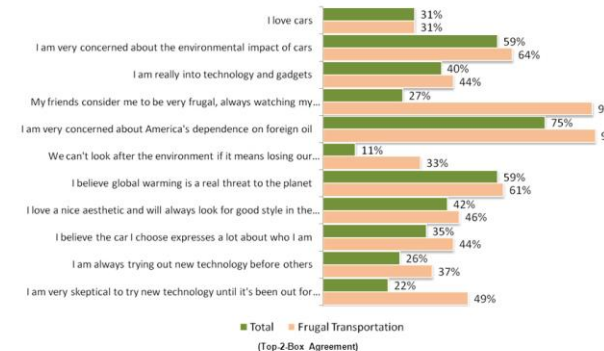


Q01 Now thinking about electric vehicles, chargers and your own opinions and attitudes, how much do you agree or disagree with the following statements?



Segment 3: Frugal Travelers

Almost the opposite of the tech/car segment, Frugal Travelers are generally skeptical about new technology until it's been 'proven'.



Q01 Now thinking about electric vehicles, chargers and your own opinions and attitudes, how much do you agree or disagree with the following statements?



Psychografická segmentace

When every month you are trying to sell 500 exotic sports cars that cost between \$40,000 and \$82,000 apiece, you have to really know your customers. *Porsche* Cars North America hired a team of anthropologists to find out who its owners were and how *Porsche* could better sell to them. The demographics of the *Porsche* owner are utterly predictable: a 40-something male college graduate earning over \$200,000 per year. The psychographics, however, were of more interest. *Porsche* owners were categorized into five rather unusual -- and not necessarily all that flattering -- personality types. Besides refining its marketing as a result of the study, *Porsche* has cut its prices, launched a new ad campaign, and introduced a successful redesign of its classic rear-engine coupe, the 911. After a seven-year slump, *Porsche's* U.S. sales rose 48% in 1994, as of the end of November.

A TAXONOMY OF PORSCHE BUYERS % OF ALL TYPE OWNERS DESCRIPTION

Top Guns	27 %	Driven, ambitious types. Power and control matter. Expect to be noticed.
Elitists	24 %	Old-money blue bloods. A car is just a car, no matter how expensive. It is not an extension of personality.
Proud	23 %	Ownership is an end in itself. Patrons Their car is a trophy earned for hard work, and who cares if anyone sees them in it?
Bon	17 %	Worldly jet setters and Vivants thrill seekers. Their car heightens the excitement in their already passionate lives.
Fantasists	9 %	Walter Mitty types. Their car is an escape. Not only are they uninterested in impressing others with it, they also feel a little guilty about owning one.

TAYLOR, Alex (1995), *Porsche Slices Up its Buyers*, *Fortune*, January 16, p.24



Zipcar specializes in renting out cars by the hour or day. Instead, it zeros in on narrowly defined lifestyle segments, people who live or work in densely populated neighborhoods in New York City, Boston, Atlanta, San Francisco, London, or one of the more than a dozen big cities (or on more than 100 college campuses across North America). For these customers, owning a car (or a second or third car) is difficult, costly, and environmentally irresponsible. Interestingly, Zipcar doesn't see itself as a car rental company. Instead, it's selling a lifestyle. "It's not about cars," says CEO Griffith, "it's about urban life". Zipsters share a number of common urban lifestyle traits. For starters, the lifestyle is rooted in environmental consciousness. In fact, at first, Zipcar focused almost exclusively on the benefits of reduced traffic congestion and carbon emissions. It targeted green-minded customers with promotional pitches such as "We ♥ Earth" and "Imagine a world with a million fewer cars on the road." Zipcar's lifestyle targeting fosters a tightknit sense of customer community. Zipsters are as fanatically loyal as the hardcore fans of HarleyDavidson or Apple, brands that have been nurturing customer relationships for decades. Loyal Zipsters serve as neighborhood brand ambassadors; 30 percent of new members join up at the recommendation of existing customers.

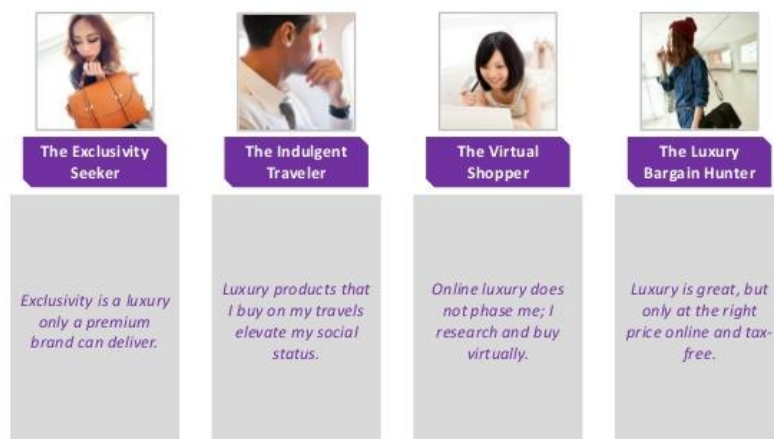
KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary (2011). *Principles of marketing*. Boston: Pearson

Psychografická segmentace

- Samotné psychografické profilování pro segmentaci nestačí – doplňuje se demografickými charakteristikami a behaviorálním profilem

Profiles of Affluent Consumers in Asia

Affluent consumers can be divided into four distinct groups based on their behaviour and psychographic attitudes related to purchasing luxury products.



2

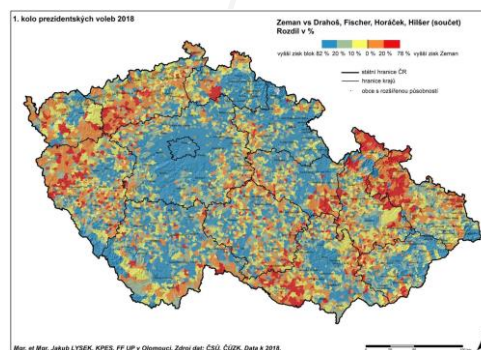
agility

Agility Research & Strategy: Affluent luxury consumer psychographic segmentation

Do psychografického profilu mohou patřit i politické preference – významně mohou ovlivňovat zákaznické postoje a chování (liberálové si stěžují více:-)

Jung, K., Garbarino, E., Briley, D., & Wynhausen, J. (2017). Blue and Red Voices: Effects of Political Ideology on Consumers' Complaining and Disputing Behavior. *Journal of Consumer Research*, Volume 44, Issue 3

Viz i [výsledky českých voleb](#)



The Exclusivity Seeker

Demographics and Psychographics



Gender

♀

Age

40-49

Vocation

Manager, Director, or VP in a public or private company

Investment

They have over half a million USD in investments and a premier/priority banking relationship. They invest in stocks and retirement products as well as fixed/time deposit accounts.



For this segment luxury is the exclusivity a premium brand can deliver. They buy luxury brands because they are unique from other mainstream brands, but they are also interested in the higher quality a luxury brand provides and expect a level of social responsibility from the brand. This segment is looking to indulge in exclusive experiences of a luxury brand before buying it.

The Exclusivity Seeker

Spending Behavior



The Exclusivity Seeker buys luxury cosmetics and fashion and is especially likely to spend on airline tickets and hotel nights. This segment is a heavy buyer of luxury products.



Top Cosmetics Brands

They pack products from Olay, L'Oreal, Chanel, Dior, Shiseido and Hugo Boss.



Top Fashion Brands

Their closets stock fashion products from Calvin Klein, Gucci, Louis Vuitton, Dior and Burberry.



Top Hotel Brands

During their recent trip they probably stayed in a Marriott, Sheraton, Hyatt, or a Four Seasons.



Top Online Websites for Luxury Shopping

Their favourites in order of popularity are AlexanderMcQueen.com, Prada.com, Style.com, Barneys.com and Fashionista.com.

The Exclusivity Seeker

Reach



Top Cosmetic Channels

They pay attention to cosmetics ads in shopping malls and magazines, as well as on TV and online (ads, sponsored links, and blogs).



Top Fashion Channels

They look for fashion inspiration mainly in shopping malls and printed magazines.



Top Hotel Channels

The best places to reach them with hotel and airline advertising are in printed magazines, sponsored search links, airports and TV.



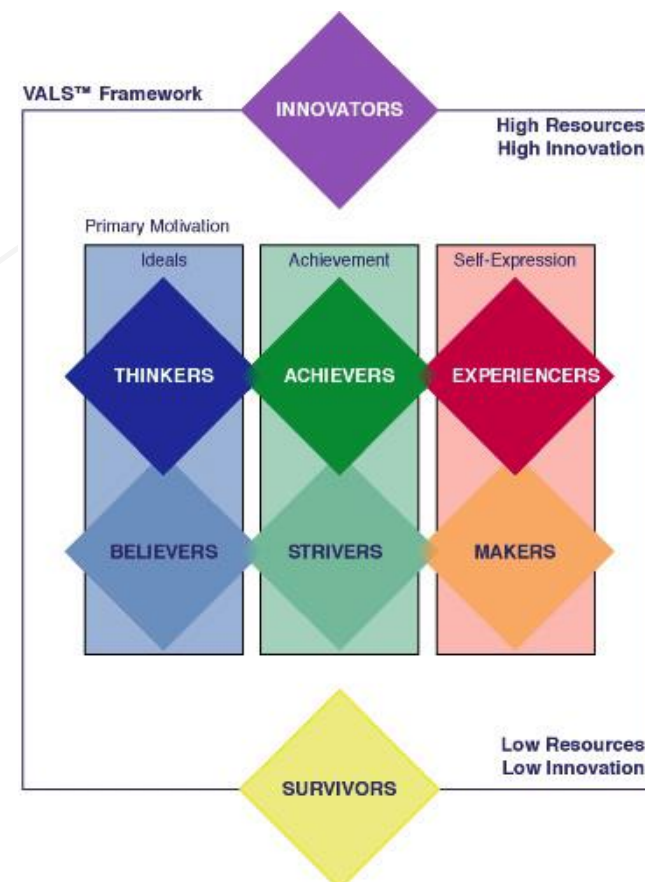
Hobbies

They are enthusiastic sports fans and they follow football, basketball, tennis and golf. During their free time they like to go shopping and to fine dining restaurants. They also enjoy cooking at home, wine tastings and going to concerts. They are likely to play tennis or golf and indulge in spa treatments.

Psychografická segmentace

Advertising Age cited VALS as “one of the ten top market research breakthroughs of the 1980s.”

- [VALS2](#) – vyvinuto v USA na konci 70. let (SRIC-BI), 4 demografické a 35 postojových otázek
- Dvě dimenze – motivace a dostupné zdroje
 1. [inovátoři](#) – úspěšní, sofistikovaní
 2. [myslitelé](#) – dávají přednost trvanlivosti a funkčnosti
 3. [úspěšní lidé](#) – orientovaní na rodinu a kariéru
 4. [lidé toužící po zážitcích](#) – mladí, impulzivní v utrácení.
 5. [věřící](#) – konzervativní, konvenční, jsou věrni tradicím
 6. [snaživci](#) – móda a styl podobný luxusnímu zboží
 7. [pracující](#) – praktičtí, orientovaní na funkční výrobky
 8. [přežívající](#) – staří, pasivní, bojí se změn, opatrní.
- Existují i další národní verze s jiným počtem segmentů [Japan-VALS](#), [U.K.-VALS](#)
- V ČR z VALS vychází(el) např. [STEM/MARK](#)
- [Otestujte se](#)



A food manufacturer in the US wanted to select a consumer target for a new organic food product. The market research department wanted to use psychographic segmentation to identify its target market segment.

VALS se používá i v jedné z nejrozsáhlejších studií [Survey of the American Consumer® Smartphone Personalities](#), [US Consumer Confidence: The Bulls and The Bears](#)

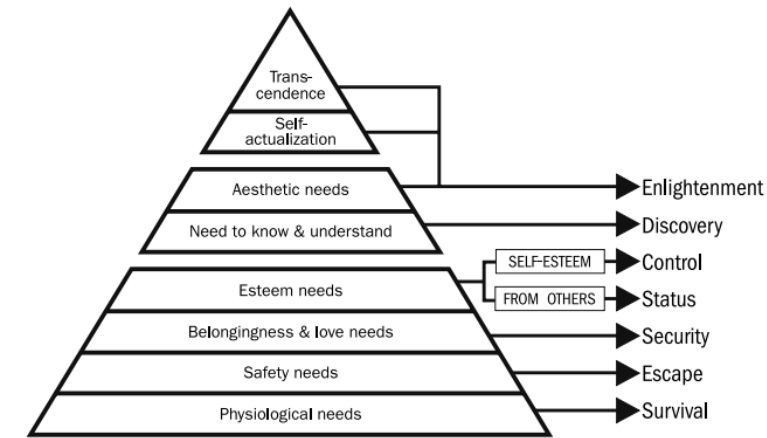
MOHAN RAJ, Prasanna, et al. (2006) [A Study of the Impact of Values and Lifestyles \(VALS\) on Brand Loyalty with Special Reference to English Newspapers](#)

Lin, Chin-Feng (2002). [Segmenting customer brand preference: demographic or psychographic](#). *Journal of Product & Brand Management* 11.4 (2002): 249-268.

Primary Motivation	Ideals			Achievement			Self-Expression	
	Innovators	Thinkers	Believers	Achievers	Strivers	Experiencers	Makers	Survivors
Psychological Descriptors	Sophisticated In Charge Curious	Informed Reflective Content	Literal Loyal Moralistic	Goal Oriented Brand Conscious Conventional	Contemporary Initiative Style Conscious	Trend Seeking Impulsive Variety Seeking	Responsible Practical Self-Sufficient	Nostalgic Constrained Cautious
	Percent of Innovators	Percent of Thinkers	Percent of Believers	Percent of Achievers	Percent of Strivers	Percent of Experiencers	Percent of Makers	Percent of Survivors
Total U.S.	10	11	16.5	14	11.5	13	12	12
Median age	45	56	52	41	28	24	46	70
Married	65	75	63	72	34	25	68	45
Work full time	72	55	47	70	52	55	59	13
Used Internet in past 30 days	98	88	61	93	70	85	68	29
Bought most recent vehicle used	39	37	50	45	59	53	59	44
Buy food labeled natural or organic	26	13	6	9	5	9	6	4
Walk for exercise	52	46	29	37	20	18	26	22
Played golf in past 12 months	18	16	6	15	7	10	7	3
Contribute to PBS/NPR	23	13	3	3	—	—	—	3
Media channel preference	Internet Print	Newspaper Internet	Television Radio	Internet Magazine	Radio Television	Magazine Internet	Radio Television	Television Newspaper

Segmentace – frameworky/systémy

- [Young & Rubicam's 4Cs Values Segmentation](#) (Cross-Cultural-Consumer-Characterisation)
 - V 80. letech (rovněž spolupráce se SRI na VALS)
- Rozděluje lidi na 7 typů dle jejich vnitřní motivace – přežití, únik, bezpečí, status, ovládání, objevování a osvícení
- Tyto faktory jsou hluboko zakódovány v každém jednotlivci – lze použít bez ohledu na kulturní prostředí
- 45 univerzálních otázek vyjadřujících hodnotové postoje
- Od 90. let součástí šetření [BrandAsset Valuator](#) a [TGI](#)



Odvozeno z ustálených teorií

Abraham Maslow Hierarchy of Needs	Self-Expression
Arnold Mitchell Values & Lifestyles	Individuality
David Riesman Social Character	Control
Alfred Adler Competition & Co-operation	Status
Milton Rokeach Human Value Systems	Security
Joseph Plummer Lifestyle	Escape
	Survival

Reformátoři (reformer) – svoboda bez omezení, vnitřní hodnota věcí, vnitřní identita, hrdost, tolerance, nezávislý úsudek, estetika, silné sociální citění.

Průzkumníci (explorer) – dobrodružství, bádání, hledání výzev, nacházení sebe sama; vyznávají adrenalinové sporty a zážitky; požitkářství, rychlost, nebezpečí, risk.

Úspěšní (succeeder) – sebedůvěra, orientace na cíle, stabilita, vytrvalost, svědomitost, organizační schopnosti, odpovědnost, prestiž, hierarchie. Hledají značky prestižní, s vysokou užitnou hodnotou.

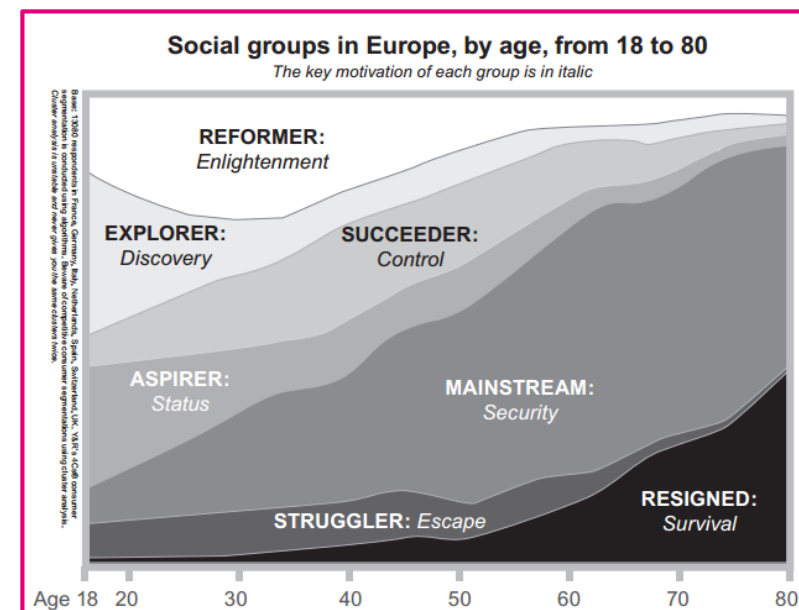
Aspirující (aspirer) – prezentace vlastní osobnosti, obdiv; dbají na image a zevnějšek, výrazně materialističtí.

Většinoví (mainstream) – bezpečí, sounáležitost, rutina, rodina, pohodlí, pořádek, důvěra. Orientují se na zavedené a rodinné značky.

Vyžděnění (struggler) – malá sebedůvěra, odcizení, potlačené touhy, neorganizovanost, fyzická síla, agrese, násilí a anarchie, bez východiska

Rezignovaní (resigned) – žijí ze dne na den a jsou orientováni na uspokojení základních životních potřeb; strnulost, kázeň, omezení, tradice, bezpečí, jistota, autorita, šovinismus.

[Příklady](#)



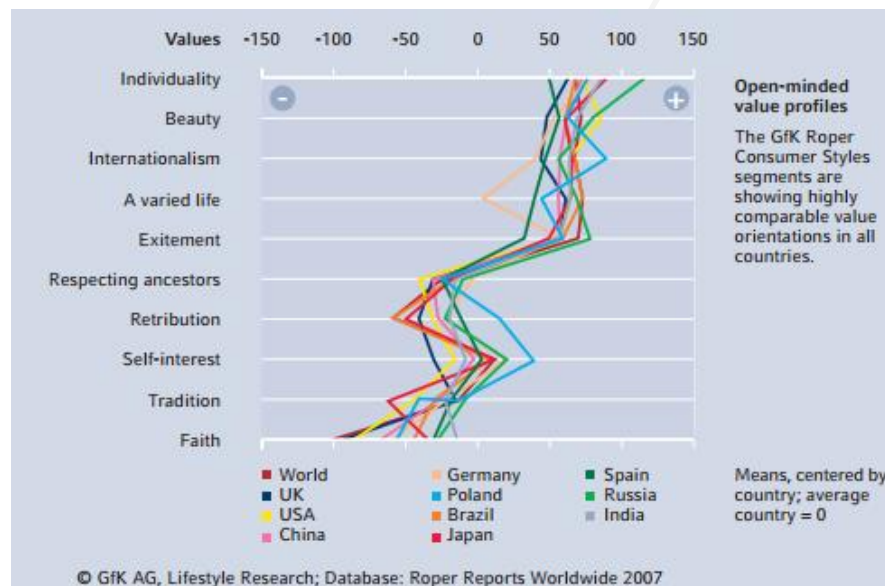
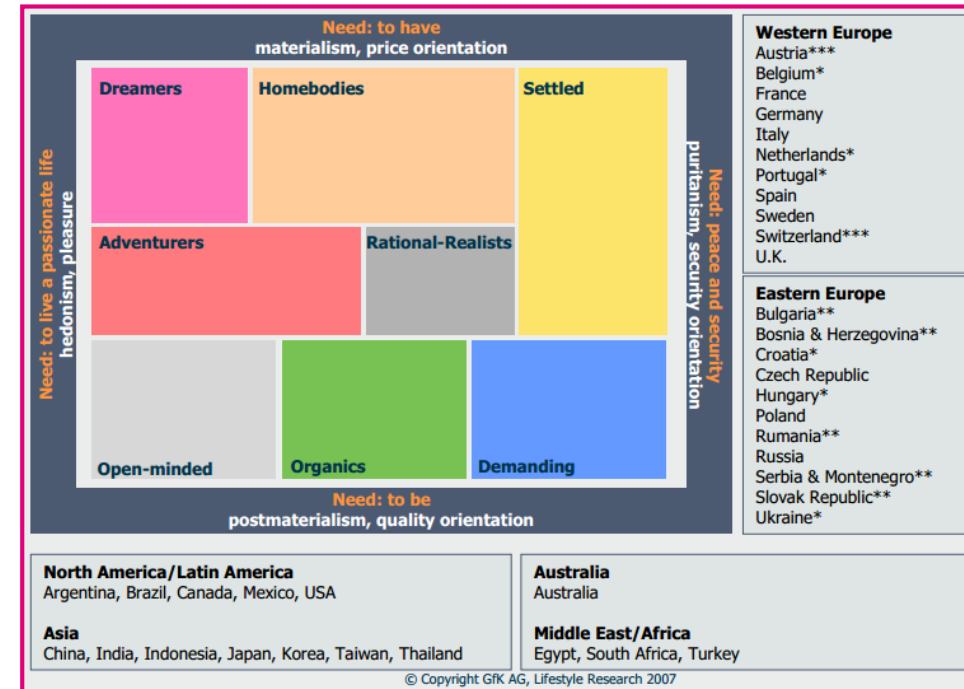
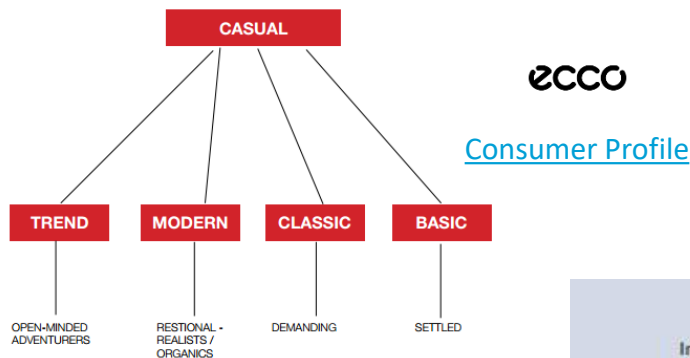


Euro-socio-styles (s. 78)

International survey with 24.000 respondents in two waves. Started in 1989; since then measurement of value changes. Up to 6.000 questions in the basic survey(s) to identify: value dimensions, lifestyles, a battery of indicators (Key Questions)

Psychografická segmentace

- Roper Consumer Styles (GfK)
 - Vychází z Euro-socio-styles (od 90. let v evropských zemích)
 - Pokrývá 38 zemí v 5 kontinentech
 - Zahrnuje hodnotovou orientaci, zájmy, volný čas, spotřební chování, sledování médií, ...
 - 8 segmentů



Behaviorální segmentace

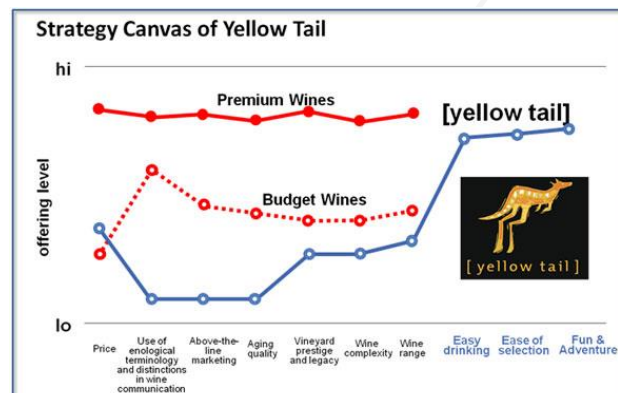
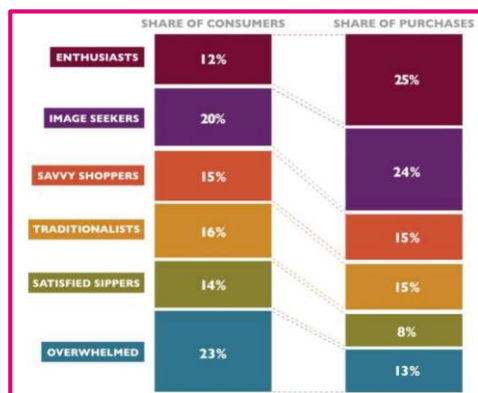
- Na základě hodnoty zákazníka (více viz Targeting)

Bank and credit union marketers have traditionally relied on the use of demographic segmentation as a means of targeting customers for product and service communication.

Recent studies, however, provide growing evidence that changes in product delivery, communication channels and competition may have made a demographic-based targeting approach much less effective compared to other approaches that use additional data sources. [Demographics No Longer Effective For Financial Direct Marketing](#)

- Na základě potřeb a vnímaných přínosů pro zákazníka

V roce 2008 největší světový prodejce vína [Constellation Brands](#) provedl studii s cílem identifikovat segmenty zákazníků, kteří si kupují víno. Na základě potřeb a vnímaných přínosů bylo identifikováno 6 segmentů. Nejvíce zákazníků náleželo do segmentu Overwhelmed – jsou zahlceni nabídkou vín, nedokáží se v obchodě rozhodnout – příležitost např. pro [Yellow Tail](#) a vytvoření modrého oceánu



- Na základě způsobu či frekvence užití

Způsob je běžný např. u sportovního vybavení (rekreační hráč, pokročilý, atp.

Používá např. webový obchod [Roadrunner](#)



Behaviorální segmentace

- Na základě příležitosti
 - Dárky ke dni Sv. Valentýna, charterové lety v době dovolených či velkých oslav, (sportovních) událostí
- Na základě loajality
 - hard-core loyals – kupují stále stejnou značku
 - split loyals – jsou věrní několika málo značkám
 - shifting loyals – přesouvají svoji věrnost mezi značkami
 - Switchers – nejsou věrní žádné značce

Brown, George H. (1953) Brand Loyalty-fact of fiction. *Trademark Rep.* 43

Existují i další modely zákaznické loajality, třeba Aaker, D. A. 1991 *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press, New York

Customer loyalty is an illusion – and brands are learning that the hard way

Jak měříme Net Promoter Score

Doporučené čtení: REICHHELD, Frederick F. [The one number you need to grow](#). *Harvard business review*, 12/2003
 REINARTZ, Werner; KUMAR, VISWANATHAN. [The mismanagement of customer loyalty](#). *Harvard business review*, 7/2002
 TIMOTHY, L. K.; LERZAN, A.; ALEXANDER BUOYE, Bruce Cooi. [Customer Loyalty Isn't Enough Grow Your Share of Wallet](#). *Harvard Business Review*, 12/2011

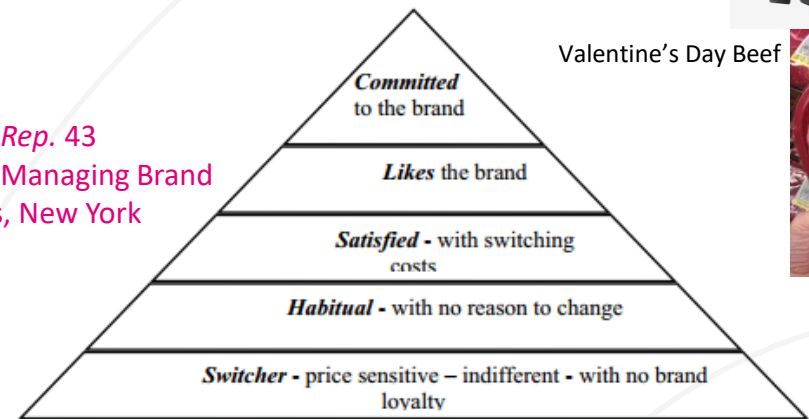
Black Friday Sale



SuperBowl Edition Nike Hoodie



Valentine's Day Beef

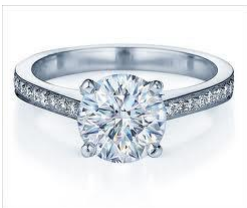


- Na základě role v rozhodovacím procesu – řada rolí ([segmentace na základě role v rodině](#))

The chain of buyers refers to the different players involved directly or indirectly in the buying decision. Generally speaking there are three groups: purchasers, users, and influencers. Although these three groups may overlap, they often differ. For example, a sick child would be the user of a prescribed medicine, their parent, the purchaser, and the doctor, the influencer.

Normally an industry converges on a single buyer group. The pharmaceutical industry, for example, focuses overwhelmingly on doctors, the influencers.

When reconstructing market boundaries, challenge conventional definitions of who is the target buyer and look across the chain of buyers. Different buyer groups often hold different definitions of value. Thus, by shifting the focus to other buyer groups companies can often see new ways to unlock value. [Chain of Buyers](#)



Behaviorální segmentace

[How Target Figured Out A Teen Girl Was Pregnant Before Her Father Did](#)

Target assigns every customer a Guest ID number, tied to their credit card, name, or email address that becomes a bucket that stores a history of everything they've bought and any demographic information Target has collected from them or bought from other sources.

Target ran test after test, analyzing the data, and before long some useful patterns emerged. Lotions, for example. Lots of people buy lotion, but one of Pole's colleagues noticed that women on the baby registry were buying larger quantities of unscented lotion around the beginning of their second trimester. Another analyst noted that sometime in the first 20 weeks, pregnant women loaded up on supplements like calcium, magnesium and zinc. Many shoppers purchase soap and cotton balls, but when someone suddenly starts buying lots of scent-free soap and extra-big bags of cotton balls, in addition to hand sanitizers and washcloths, it signals they could be getting close to their delivery date.

They were able to identify about 25 products that, when analyzed together, allowed him to assign each shopper a "pregnancy prediction" score. More important, he could also estimate her due date to within a small window, so Target could send coupons timed to very specific stages of her pregnancy.

Ve skutečnosti zřejmě není tak úplně pravda, že by společnost Target dokázala s vysokou spolehlivostí předpovědět (např.) těhotenství. I proto jsou slevové kupóny namixovány – ne snad proto, že by bylo divné, kdyby těhotné ženě chodily výhradně kupóny spojené s produkty pro těhotné, ale protože je riziko, že false positive chyba by mohla zákaznice rozzlobit a spustit vlnu kritiky a stížností

[How Companies Learn Your Secrets](#)

[Big data: are we making a big mistake?](#)

[Did Target Really Predict a Teen's Pregnancy? The Inside Story](#)

Souvislost s BIG DATA, většina velkých technologických společností dělá běžně (Google), např. Amazon chce odesílat zásilky ještě předtím, než si je zákazník objedná

Amazon does have an idea that may help it get ahead in the [same-day delivery war](#), using predictive analytics and a transportation model that would see products basically hovering around potential buyers, either in nearby hubs or on trucks. [WATCH: Amazon Thinks It Can Predict Your Next Order](#)

Amazon said it may consider previous orders, product searches, wish lists, shopping-cart contents, returns and even how long an Internet user's cursor hovers over an item. [Amazon Wants to Ship Your Package Before You Buy It](#)



Segmentace B2B trhů

- Odlišnosti oproti B2C trhům
 - Méně subjektů na trhu
 - Užší vztah dodavatel–zákazník
 - Více racionální, profesionální
 - Geografická koncentrace
 - Kratší supply chain
 - Často neelastická poptávka
 - Fluktuace poptávky
 - Odvozená poptávka
 - Jiné (a více) role v rozh. procesu

1. **Initiators**—Users or others in the organization who request that something be purchased.
2. **Deciders**—People who decide on product requirements or on suppliers.
3. **Influencers**—People who influence the buying decision, often by helping define specifications and providing information for evaluating alternatives. Technical personnel are particularly important influencers.
4. **Purchaser**—People who have formal authority to select the supplier and arrange the purchase terms. Buyers may help shape product specifications, but they play their major role in selecting vendors and negotiating. In more complex purchases, buyers might include high-level managers.
5. **Gatekeepers**—People who have the power to prevent sellers or information from reaching members of the buying center. For example, purchasing agents, receptionists, and telephone operators may prevent salespersons from contacting users or deciders.
6. **Users**—Those who will use the product or service. In many cases, the users initiate the buying proposal and help define the product requirements.
7. **(Approvers)**—People who authorize the proposed actions of deciders or buyers.)

Group	Description	Type	Description
A	Major Retail	A01	Major Retail
B	Industrial Blue Chips	B02	Consolidating Combines
		B03	New Born Subsidiaries
		C04	Fliers and Fixers
C	National Service	C05	Small Subsidiary Specialists
		C06	Large Subsidiary Specialists
		C07	Diversifying Services
		D08	Mini Money Movers
		D09	Major Money Movers
D	Fleets and Finances	D10	Couriers and Carriers
		D11	Motors and Mobiles
		D12	Motors and Movers
		D13	Vehicles and Veg
		E14	Primary Extractors
E	Monumental Monoliths	E15	Broad Brush Base
		E16	Farsighted High Fliers
		E17	Stable Backbone
		F18	Wholesale Heavies
F	Specialist Suppliers	F19	High tech Highlights
		F20	Metal Manipulators
		F21	Machine Makers
		F22	Expert Engineers
		F23	Chemistry Class
		F24	Research and Development
		F25	Printers and Publishers

Group	Description	Type	Description
G	Local Solid Rocks	G26	Small Scale Suppliers
		G27	Repair and Recreation
		G28	Loaves and Fishes
		G29	Small Town Stalwarts
		G30	Painters and Players
H	Hotels and Catering	H31	Champion Chains
		H32	Inns and Eats
I	Health and Social Work	I33	Carers and Careers
		I34	Nurses and Nannies
		I35	Doctors and Therapists
J	Property Portfolio	J36	Big Builders
		J37	Municipal Melting Pot
		J38	Bricks and Mortar
		J39	Landlords and Ladders
K	Independent Entrepreneurs	K40	First Year Survivors
		K41	Business Boosters
		K42	Developing Dynamos
		K43	Fledgling High Fliers
		K44	Bits and Bytes
L	Energetic Enterprises	L45	Professional Professors
		L46	Supply Chain Sophisticates
		L47	Growers and Garages
		L48	Support Supremos
		L49	New Kick-Offs
M	Cottage Industry	M50	Cottage Industry

Existence frameworků/systémů,
např. [Mosaic Commercial](#) (UK, 50
typů ve 13 skupinách)

Segmentace B2B trhů

- Podobný proces jako u B2C trhů (včetně mapování)
 - Zejména profilování na základě geografických charakteristik
 - Region, provincie, stát, kontinent (ale i členství v uniích, asociacích, EU, NAFTA, OECD, ...)
 - Typ oblasti (metropolitní, městská, venkovská; město, obec, vesnice...)
 - Demografických (Firmographics)
 - Odvětví, např. [SIC](#) – Standard Industrial Classification),
 - [Velikost firmy](#)
 - [Vlastnictví nebo forma podnikání](#)
 - Funkce a department decision-maker
 - Psychografických
 - Životní fáze v byznysu (start-up, growth, maturity, decline, turn-round)
 - Styl řízení (autokratický, demokratický, liberální, ...)
 - „Postoje“ – vztah k riziku, akceptace technologií, orientace na CRM,...
 - „Životní styl“ – CSR, postoj k životnímu prostředí, spolupráce s komunitou, ...
 - Behaviorální (preference ceny, kvality, kvality doplňkových služeb, dodání, ...)
 - Snahy o podobnou segmentaci jako B2C (např. [B2B BuyerSphere reports](#))
- Firmographics (geografie a demografie/socio-ekonomie) používá 81 % společností ([B2B Market Segmentation](#))

Segmentace B2B trhů

[Signode](#) je hlavním světovým producentem ochranných systémů balení. V roce 1992 provedla analýzu chování zákazníků a identifikovala 4 hlavní segmenty:

1. Programoví zákazníci (6,6 m) – nejsou citliví ani na cenu ani na úroveň služeb, nákup je pro ně rutina, produkt není pro jejich byznys klíčový
2. Vztahoví zákazníci (31 m) – netlačí příliš na cenu, váží si vztahu s bezproblémovým dodavatelem, produkty Signode jsou pro ně středně důležité
3. Transakční zákazníci (24 m) – neustále poměřují cenu s ohledem na poskytnutou hodnotu
4. Hledači výhod – (23 m) – kupují velké objemy, vysoce citliví na změnu ceny nebo služby, produkt je pro ně klíčový

Nejproblémovější byli hledači výhod – nejvyšší tendence k přepínání na jiné produkty a vysoká citlivost na cenu

RANGAN, V.K., Moriarty R.T., and Swartz, G.S. (1992) Segmenting customers in mature industrial markets. *Journal of Marketing* 56.4.

[Philips Lighting US](#) v roce 1995 zjistila, že pro manažery společností je při nákupu žárovek důležitá jednak cena žárovky, jednak její výdrž. Cena žárovky ale není jediným nákladem – na konci životnosti žárovky se objevují náklady spojené s její likvidací (obsahuje těžké a toxické kovy). Philips představil novou žárovku Alto, která tyto kovy neobsahuje a podstatně snižuje náklady na likvidaci.

Tyto náklady ale nákupci v organizacích nezohledňovali. Philips zacílil komunikaci na CFO (Chief Financial Officers), kteří mají přehled o celkových nákladech organizace a rovněž dokáží ocenit PR spojené s používáním environment friendly žárovek. Během krátké doby Alto nahradila 25 % všech žárovek v obchodech, školách a úřadech po celých USA.

MAUBORGNE, Renee, KIM, W. Chan [Creating new market space](#). *Harvard Business Review* 1/1999.



PHILIPS



Spojování mikrosegmentů

- Na základě předchozích postupů může být definováno i několik desítek tzv. mikro-segmentů
 - Není v silách firmy všechny adresovat zvlášť a připravit pro každý mikro-segment specifickou marketingovou strategii
 - Řadu mikro-segmentů lze spojit – i když se zákazníci mohou lišit (např. demograficky), s ohledem na strategii marketingového mixu mezi nimi nemusí být rozdíl (např. užívají produkt podobným způsobem, žijí ve stejné lokalitě, sledují stejná média, ...)

Market DBCs		Micro-segments and their DBC scores				
DBC – decisive buying criteria	Value	A1	A2	A3	A4	A5
		£30k	£20k	£20k	£20k	£30k
Local availability – access	40	50	45	30	30	
Eco-friendly packaging	30	25	30	20	15	
Trusted brand – reliability	20	20	15	40	45	
Price	10	5	10	10	10	
Total	100	100	100	100	100	

Pro všechny vzájemné kombinace segmentů pak rozdíly jsou následující. Nabízí se otázka, zda A1 a A3 popř. A4 a A5 nelze spojit do jednoho segmentu

		Micro-segments				
		A1	A2	A3	A4	A5
Micro-segments						
A1	0					
A2	12.2	0				
A3	7.1	10.0	0			
A4	24.5	29.2	30.8	0		
A5	30.8	33.9	36.7	7.1	0	

Spojení segmentů má řadu výhod – méně strategií, které je třeba připravit a implementovat, velikost segmentu nyní může být dostatečná, aby se jeho zacílení firmě vyplatilo

Příklad: z předchozí analýzy vyplynulo 5 segmentů A1–A5 (např. různé demografické skupiny). Každá oceňuje různé aspekty produktu jiným způsobem. Lze spočítat velikost rozdílu mezi jednotlivými segmenty. Příklad pro A1 a A2:

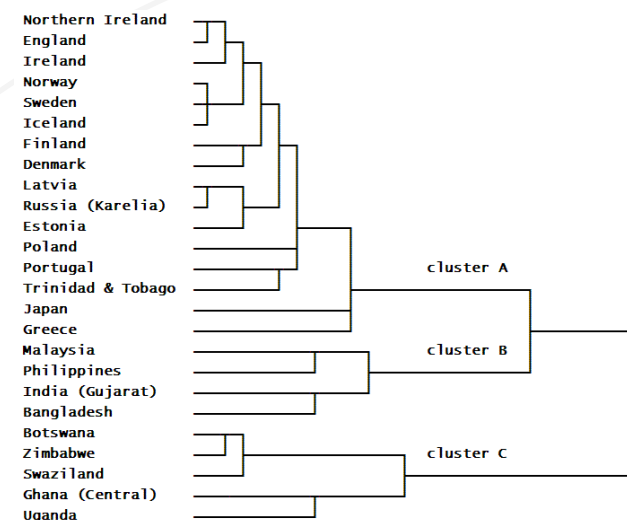
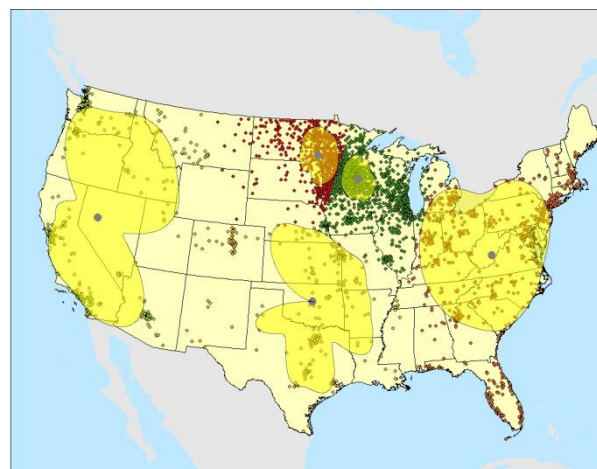
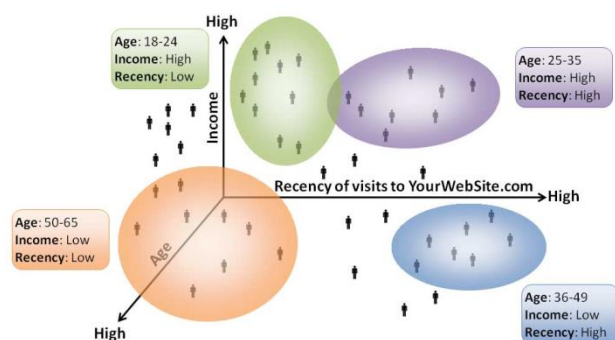
Market DBCs	Micro-segments and DBC scores		Difference between scores	Difference squared	Square root of total difference
	A1	A2	(A1 – A2)		√
Local availability – access	40	50	–10	100	–
Eco-friendly packaging	30	25	5	25	–
Trusted brand – reliability	20	20	0	0	–
Price	10	5	5	25	–
Total	100	100	–	150	12.2

Hodnoty DBC pro nové segmenty lze spočítat jako vážený průměr (váha = hodnota segmentu) původních hodnot

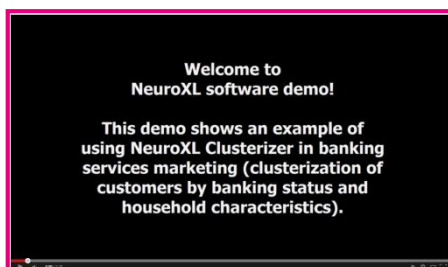
Market DBCs	Clusters, micro-segments and weighted average DBC scores		
	CL1 (A1 and A3)	A2	CL2 (A4 and A5)
	Value	£50 000	£20 000
Local availability – access	42	50	30
Eco-friendly packaging	30	25	17
Trusted brand – reliability	18	20	43
Price	10	5	10
Total	100	100	100

Spojování mikrosegmentů

- Analýza několika málo mikro-segmentů nemusí být náročná a lze ji provádět ručně
- U mnoha mikro-segmentů (a popisných charakteristik a DBCs) nastupují statistické metody
 - Např. clusterová (shluková) analýza – statistická technika určená ke sdružování prvků na základě blízkosti či podobnosti.

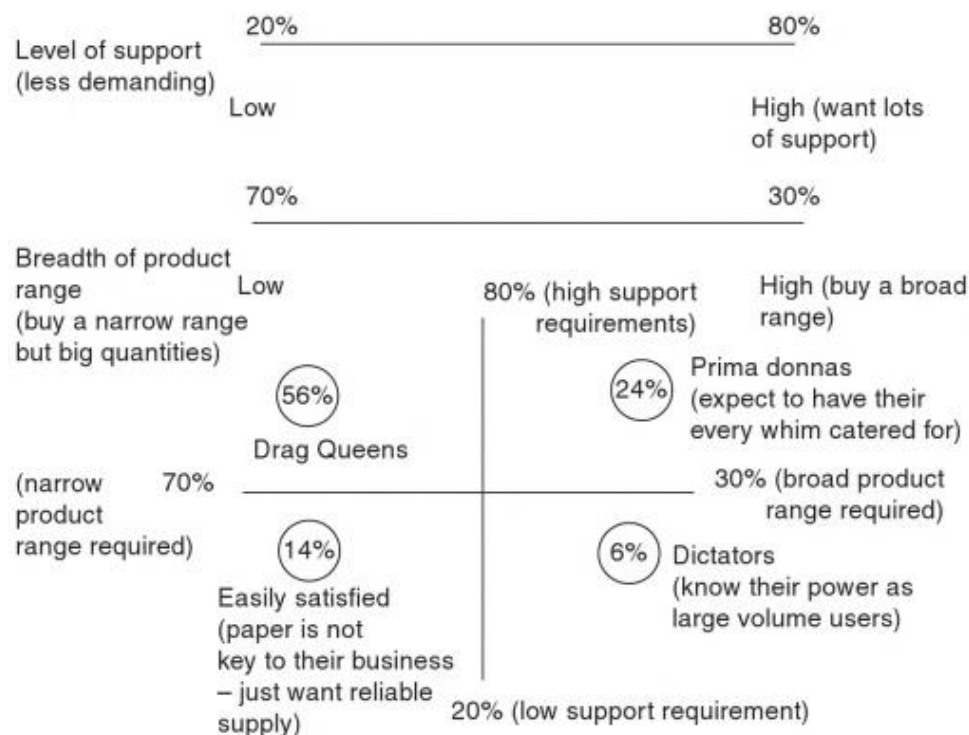


- Většina statistických programů nabízí speciální moduly ([SAS](#), [SPSS](#))



Spojování mikrosegmentů

- Pokud je identifikováno mnoho mikrosegmentů, lze je slučovat na základě tzv. Decisive Buying Criteria (DBCs)
 - Připravit seznam přínosů, pro které (různí) zákazníci produkt vyhledávají
 - Soustředit se na parametry aktivní kvality (satisfactory, excitement factors, delighters), vynechat základní faktory (dissatisfactory, basic needs, např. že auto jezdí)
 - Vybrat dva nejdůležitější/nejčastěji se vyskytující, vynést do grafu, každý faktor na jednu osu
 - Identifikace hlavních zákaznických skupin dle faktorů ovlivňujících nákupní rozhodnutí



Příklad: Výrobce papíru do kopírek

Zákazníci považují za nejdůležitější:

1. Úroveň podpory (včasné dodání, spolehlivost, jednoduchost objednávky)
2. Šířku produktového portfolia
3. Environmentální problematiku (recyklovaný papír)
4. ...

Dva hlavní faktory zobrazit na osách

(80 % zákazníků chce velkou míru podpory, 70 % zákazníků kupuje především velké množství stejného produktu)

Zobrazit do schématu -> 4 hlavní segmenty (lze pojmenovat libovolně)

Segment Drag Queens je poměrně rozsáhlý, lze dále rozdělit na podsegmenty (na základě dalších důležitých kritérií)

Spojování mikrosegmentů



EPICURES

Prefer specialty beers

Epicures are characterized by their ardor and appreciation for beer and how it's made. Not surprisingly, *they have an affinity for microbrews and local breweries.*

Refined taste

Known for their zealous pursuit of beer that is worthy, they are a tough crowd to impress. Armed with a discriminating palate and a mouthful of opinions, they will gladly let you know what they think about their latest beer discovery or mishap.

Beer personality

They exhibit a strong preference for quirky beers with an interesting background story. To others, it may seem like they purposefully choose obscure brands. *Epicures don't care; they're looking for beer brands with personality.*

Favorite brands: Rogue, Harpoon, Victory, Ommegang, Duvel, Chimay, Fat Tire, and Kronenberg

Fun fact: Compared to the other segments, Epicures are more likely to be older and male (71% are male).

"My favorite beer? Kronenberg in a bottle or Warsteiner on tap. If it's available. These usually aren't."



BEER SNOBS

Developed tastes

This segment *prefers to drink premium*, recognizable brands. They bring their own beer to the party and they don't like settling for less.

High expectations

Sometimes viewed as hard to please, this segment has strong preferences when it comes to how their beverages are served. Blue Moon must be served with an orange slice. And don't even bother opening a bottle of Modelo Especial if you haven't got a lime.

Image conscious

Compared with other segments, *Beer Snobs tend to define themselves by the beer they drink.*

Favorite brands: Newcastle, Blue Moon, Sam Adams, Bass, Dos Equis, Modelo, and Stella Artois

Fun fact: Beer Snobs are more likely than other segments to allow their friends to influence which new beers they try.

"I'd choose any Mexican beer over American because of the flavor and use of a lime."

Profilování zákaznických segmentů piva [Flying Dog](#) (USA), 53 respondentů s cílem odhalit, co vede pivaře k volbě značky, Identifikace čtyř skupin

Decisive Buying Criteria?



CHAMELEONS

Eclectic tastes

What sets Chameleons apart from the other segments is their versatility. Their tastes span from PBR to Three Philosophers, confounding beer novices and connoisseurs alike. Most interestingly, their drinking decisions are largely based on their mood.

Beer discovery

Because of their spontaneous nature, *they are prone to discovering new beers.* In fact, 88% of this group reported frequently trying new beers.

Price responsive

This segment is just as fickle when it comes to pricing. They might have one brand in mind as they enter the store, but *if the price doesn't agree with their wallet, they're just as happy with their second choice.*

Favorite brands: Any and everything, from Yuengling and Guinness to Smithwicks and Dogfish Head

Fun fact: Relative to the other segments, Chameleons are more inclined to drink late-night.

"There are many different choices for many different moods."



HEDONISTS

Drink for pleasure

Hedonists drink for the sheer joy of drinking. They are more concerned with the effects of alcohol than the taste of the beer. This may explain their unrivaled appreciation for drinking games.

Brand loyal

Perhaps because they view beer as a means to an end, they aren't likely to deliberate over which brand to buy in the grocery aisle. *They tend to stick to one or two favorite brands.*

Value-driven

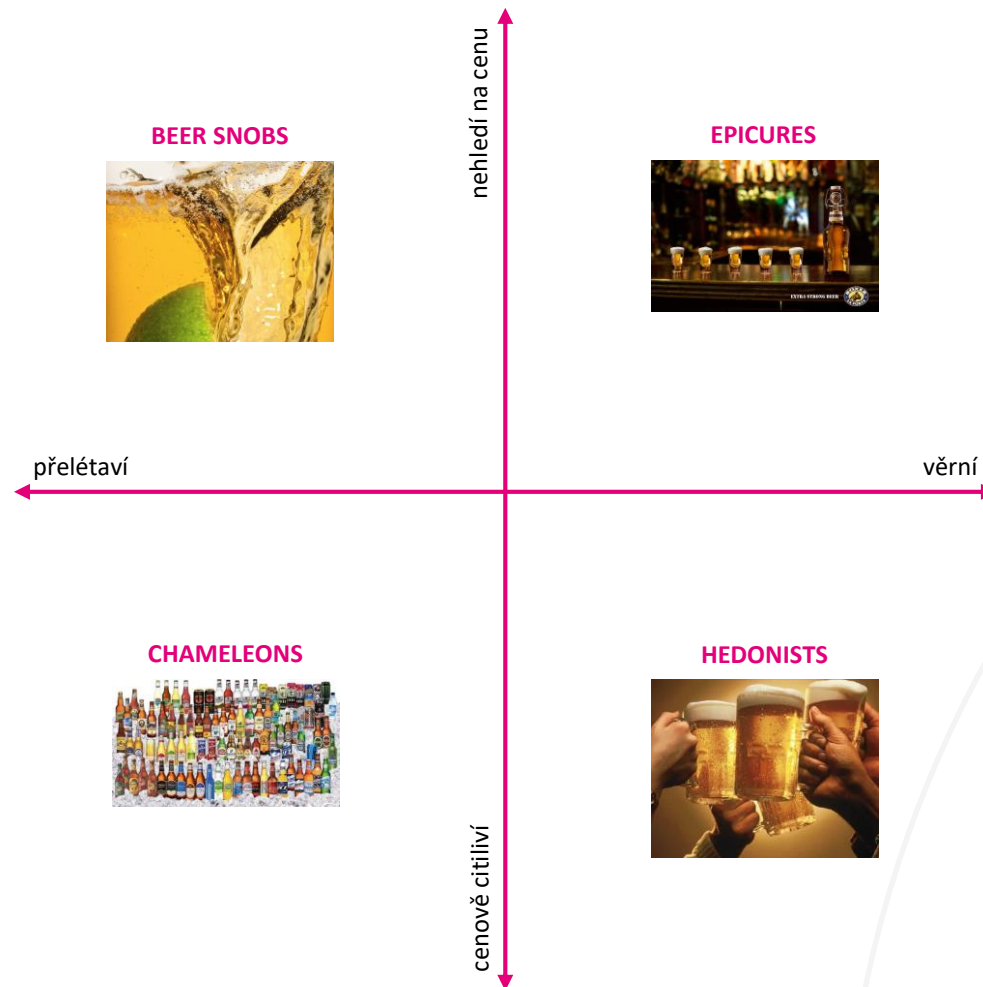
Hedonists seek a balance between price and taste, and price almost always wins. When it comes to the flavor of beer, they rate good beer in terms of its imperceptible aftertaste.

Favorite brands: Bud Light, Miller Lite, Coors Light, PBR, Busch, and Natural Light

Fun fact: Hedonists are most likely to enter into a love/hate relationship with beer. They hate the taste, but they love the results.

"I'm a cheap bastard and I'm usually only drinking to get drunk."

Spojování mikrosegmentů



RECOMMENDATION - EPICURES

Brand Personality

This segment would appreciate the passionate irreverence Flying Dog puts into making its craft beers. The brand's profane attitude and non-conformist outlook would resonate with our target.

Non-trad Approach

Epicures would respond well to Flying Dog's artistic, engaging branding. They prefer brands that fly under the radar with non-traditional communications.

Community Focus

Our target would relish the opportunity to take part in the beer creation process. And they would respect a brand that invites opinions and builds a sense of community among its fans.

Market Position

The brand's provocative nature is reflected in names of their brews, such as the Doggie Style Classic Pale Ale and the In-Heat Wheat Hefeweizen. This attitude is mirrored in the design of their labels and the recipes themselves.

Advertising

Flying Dog almost exclusively practices nontraditional advertising. According to their Marketing Director, the brand is perhaps best known for their "Good beer. No shit." debacle. They made headlines for printing the aforementioned inscription on the caps of their Road Dog Scottish Porter. "Purposeful in the pursuit of making bold, yet highly drinkable craft beers and provocative and irreverent in the way we view and communicate with the world around us."

Open Source Beer

Flying Dog recently gained recognition for pioneering the idea of creating a collaborative beer in the states. They solicited suggestions from homebrewers on their blog to craft a Doppelbock beer, which they named Collaborator. The recipe and label are shared on their website.

Segmentace - shrnutí

- Výsledný segment musí být
 - Identifikovatelný (identifiable) – segment lze rozlišit na základě (nějakých) segmentačních kritérií
Podíl zákazníků z hlediska pohlaví je u Coca-Coly 50/50 – není tedy nutné diferencovat podle pohlaví (neplatí pro Diet Coke)
 - Dostatečně velký/měřitelný (substantial) – lze zjistit jeho velikost, kupní sílu, atp., velikost segmentu musí být dostatečná
Myš pro leváky? Odhady jsou 3-5 % populace
 - Dosažitelný (accessible) – lze jej oslovit (marketingová komunikace) a obsloužit (prodejní místa, distribuční kanály), dosažitelnost musí reflektovat i možnost firmy
Lidé, kteří žijí ve vzdálených místech, nejsou ve spojení se světem.
Jindřichohradecká Agrola si nemůže dovolit oslovit masu spotřebitelů – mimo možnosti firmy
 - Stabilní (stable) – musí existovat dostatečně dlouho, aby se s ním dalo pracovat
 - Odlišitelný (differentiable) – navenek dostatečně odlišný od ostatních, uvnitř jsou vlastnosti homogenní
 - Postihnutelný (actionable) – firma má produkty, kterými lze segment oslovit

Doporučené čtení: GAVETT, Gretchen [What You Need to Know About Segmentation](#)



F6

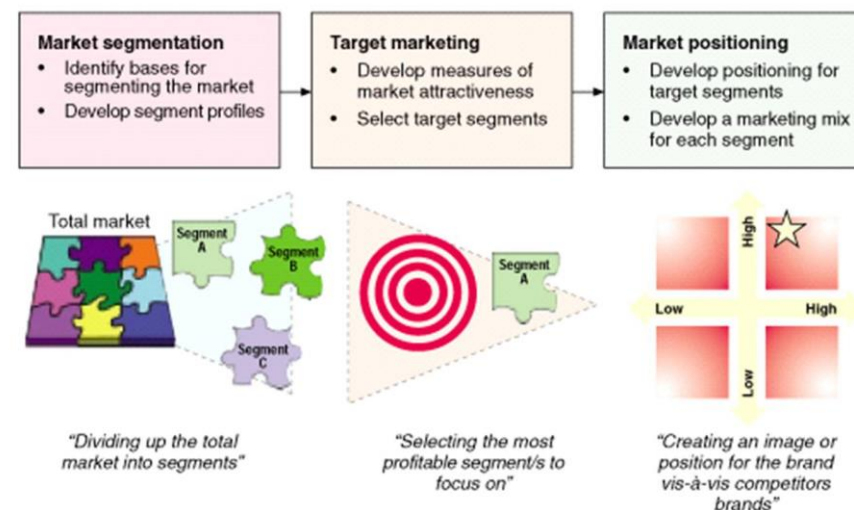
Vysoká škola
ekonomická v Praze
Fakulta managementu

fm.vse.cz

Targeting

Targeting

- Vyhodnocení potenciálu segmentu a rozhodnutí o zacílení na konkrétní segment
 - Faktory ovlivňující potenciál segmentu
 - Velikost segmentu (jednotky, hodnota), tempo růstu, citlivost na cenu; další vlastnosti produktu (doplňkové služby), cykličnost, sezónnost, vyjednávací síla subjektů v dodavatelském řetězci (upstream i downstream)
 - Konkurenční firmy a jejich podíl, stupeň koncentrace, vertikální/horizontální integrace,...
 - Marže, úspory z rozsahu, zkušenostní efekt, bariéry vstupu/odchodu z trhu, využití výrobní kapacity
 - Společenské trendy, regulace a zákony, zájmové skupiny, komunity, ...
 - Nelze vyhodnotit všechny faktory, obvykle se vybírá několik (cca 5) nejdůležitějších. Následuje ohodnocení a vážení faktorů → prioritizace segmentů



Attractiveness factors	Weight	Segment 1		Segment 2		Segment 3	
		Score	Total	Score	Total	Score	Total
Growth	25	6	1.5	5	1.25	10	2.5
Profitability	25	9	2.25	4	1.0	8	2.0
Size	15	6	0.9	5	0.75	8	1.2
Vulnerability	15	5	0.75	6	0.9	6	0.9
Competition	10	8	0.8	8	0.8	4	0.4
Cyclicalit	10	2.5	0.25	3	0.3	2.5	0.25
Total	100		6.45		5.0		7.25

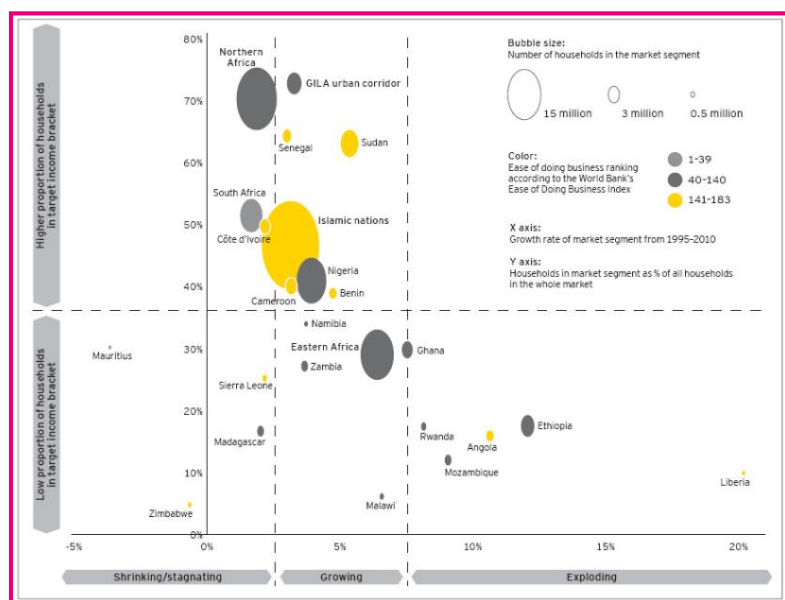
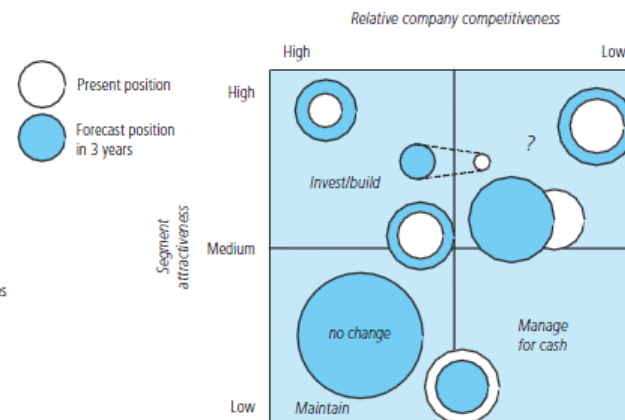
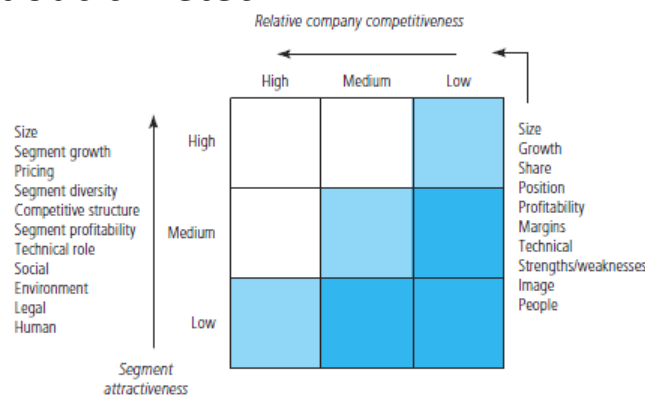
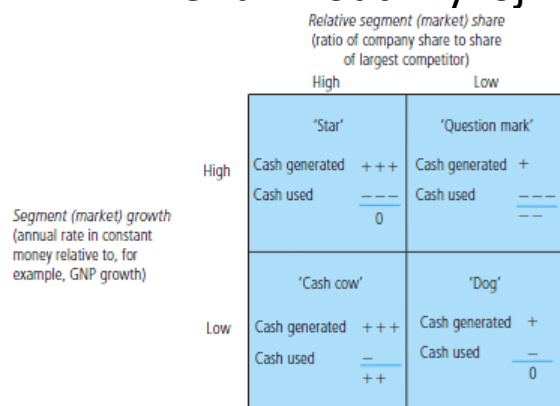
Superconsumers—the top 10% of highly engaged consumers who can drive 50% of category profit—will continue to increase in importance and determine which brands win and which don't. [Why Marketing Needs More Introverts.](#)

Companies that listen to their super-consumers and use their insights to refine their message ultimately grow sales and margins across all segments. These companies aren't trying to convert light users into heavy users. Rather, they're figuring out what it is the super-consumers like so much and then offering it to them. [Tap into Your Super-Consumers](#)

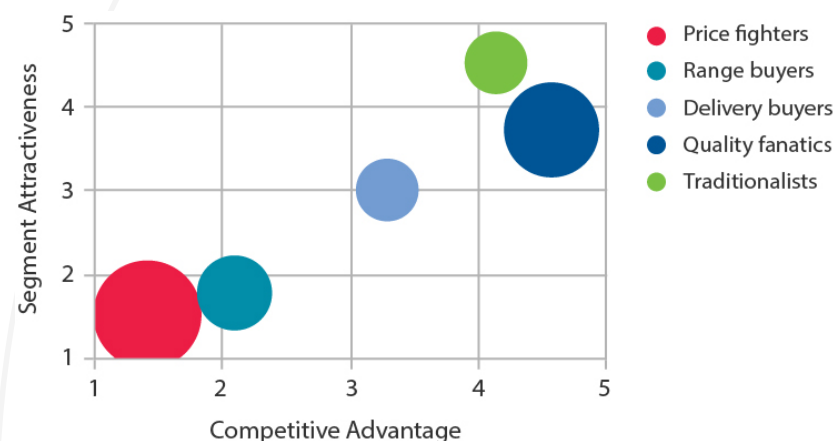
Super Consumers are a key group to unlocking profitable growth in your category. In any category, they are the subset of consumers who drive the most value and are the most heavily engaged in the category. Across the more than 200 categories analyzed, they are the approximately 10% of households that drive 30% of sales, 40% of category growth and 50+% of category profit. [Super Consumers. Who They Are, Why They Matter](#)

Targeting - nástroje

- K porovnání segmentů lze využít podobných nástrojů jako u portfolio analýzy (BCG, GE, directional policy matrix)
 - Atraktivita trhu je nahrazena atraktivitou segmentu, konkurenceschopnost vychází z DBCs (opět ohodnocené a vážené)
 - Lze zahrnout i vývoj v budoucích letech



Invest/grow Selectivity/earnings Harvest/divest



Market Segmentation in B2B Markets

Segment factors	Competition
<ul style="list-style-type: none"> • Size (money, units or both) • Growth rate per year • Sensitivity to price, service features and external factors • Cyclicalit • Seasonality • Bargaining power of upstream suppliers • Bargaining power of downstream suppliers 	<ul style="list-style-type: none"> • Types of competitors • Degree of concentration • Changes in type and mix • Entries and exits • Changes in share • Substitution by new technology • Degrees and types of integration
Financial and economic factors	Technological factors
<ul style="list-style-type: none"> • Contribution margins • Leveraging factors, such as economies of scale and experience • Barriers to entry or exit (financial and non-financial) • Capacity utilization 	<ul style="list-style-type: none"> • Maturity and volatility • Complexity • Differentiation • Patents and copyrights • Manufacturing process technology required
Socio-political factors	
<ul style="list-style-type: none"> • Social attitudes and trends • Laws and government agency regulations • Influence with pressure groups and government representatives • Human factors, such as unionization and community acceptance 	

McDonald, M., & Dunbar, I. (2004). *Market segmentation: How to do it, how to profit from it*. Butterworth-Heinemann.

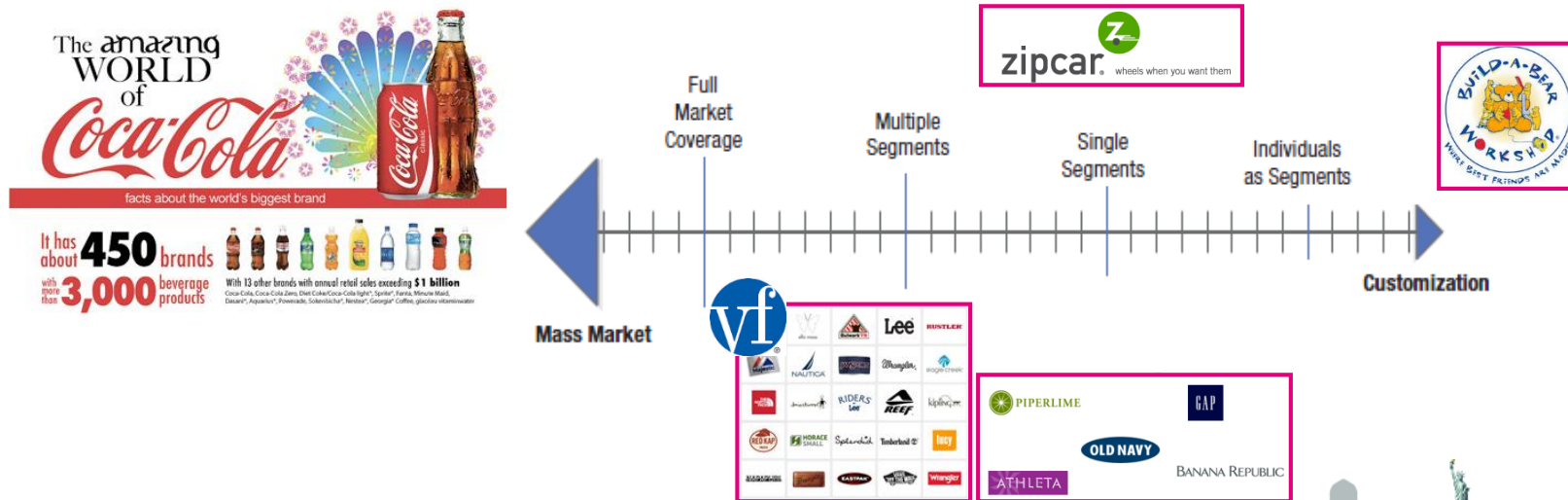
Based on research of UK Times 1000 companies, the three most important criteria for selecting target markets were profitability, market growth, and market size. Likely customer satisfaction, sales volume, likelihood of sustainable competitive advantage, ease of access of business, opportunities in the industry, product differentiation, and competitive rivalry rounded out the top ten criteria.

A decade later, profitability was the number one market selection criterion followed by four frequently cited drivers – market growth, market size, likely customer satisfaction and sales volume.

Brotspies, H., & Weinstein, A. (2017). Rethinking business segmentation: a conceptual model and strategic insights. *Journal of Strategic Marketing*, 1-13.

Targeting – rozhodnutí o zacílených segmentech

- Rozhodnutí o zacílených segmentech – Product-by-segment matrix (metoda souřadnicových sítí)



- V posledních letech (a především online) velký rozmach behaviorálního targetingu (někdy ale nefunguje)

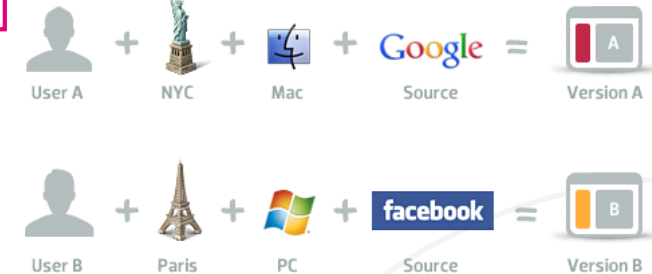


Případová studie: [Coca-Cola's New Vending Machine \(A\) Pricing to Capture Value](#)

- Pomoc při zacílení nabízí i segmentační frameworky/systémy (např. PRIZM)

Individuální marketing je náročný – v 2012 Lego zrušilo svoji službu [DESIGN byME](#) – zákazník si mohl postavit vlastní model v počítačovém programu [Lego Digital Designer](#) a pak si objednat i skutečnou stavebnici. Vlastní stavebnice byla oblíbená, objevovaly se problémy s kvalitou a produkt byl příliš náročný (z hlediska firemních procesů). Pořád si ale zle objednat libovolný „díl“ a doplnit svoji stavebnici.

The original Design byMe vision was for a unique customization service, where consumers could design whatever they imagined, display it and get the model sent to them in their own LEGO box. Design byMe as a concept attracts several million people each year to build a huge range of amazing creations using the LEGO Digital Designer (LDD) software. Despite this success, the overall Design byMe experience has struggled to live up to the quality standards for a LEGO service. [Design byME to close in January](#)



Product-by-segment matrix

- Identifikace tržních segmentů, specifikace produktů
- Pět přístupů k výběru cílového trhu
 - Koncentrace na jeden produkt a jeden segment
 - Tržní specializace – snaha pokrýt potřeby jednoho segmentu
 - Produktová specializace – snaha obsloužit jedním produktem více segmentů
 - Výběrová specializace
 - Plošné pokrytí
- Podobný postup lze využít i při rozhodování o zacílených segmentech



Where are opportunities to leverage our product and customer strength?

PRODUCT/MARKET MATRIX

Market size US\$m	>\$500m	Clear Leader
	\$200m-\$500m	One of leaders
	\$50m-\$200m	Follower
	\$10-\$50m	Minor player
	<\$10m	No presence

Products/Services	Segment 1: Hi-tech	Segment 2: FMCG/Retail	Segment 3: Healthcare	Segment 4: Automotive
Shipping				
Inbound logistics				
Outbound logistics				
Inventory management				
Outsourced supply chain				

Reebok

MARKET SEGMENT		PRODUCT									
GENERAL	GROUP WITH NEED	RUNNING SHOES (1981)	AEROBIC SHOES (1982)	TENNIS SHOES (1984)	BASKETBALL SHOES (1984)	KIDS SHOES (1984)	WALKING SHOES (1986)	CROSS-TRAINING SHOES (1988)	GOLF SHOES (1997)	KIDS TRAXTAR SHOES (2001)	ADULT TRAXTAR DMX SHOES (2001)
Performance-oriented 27%	Runners	P						P			P
	Aerobic/fitness exercisers		P					P			P
	Tennis players			P				P			
	Basketball players				P			P			
	Golfers								P		
	Adventure seekers							P			P
Nonathletic-oriented 73%	Walkers	S	S	S	S		P	P			S
	Children					P				P	
	Comfort/Style-conscious	S	S	S	S		S	S			S

Key: P = Primary market S = Secondary market

Targeting na základě hodnoty zákazníka/segmentu – RFM

- RFM (Recency-Frequency-Monetary) – budoucí hodnota zákazníka založená na
 - *Recency* – kdy naposledy nakoupil (datum posledního nákupu – pokud nakoupil nedávno, pravděpodobně koupí brzy znovu)
 - *Frequency* – jak často nakupuje (počet transakcí za sledovaní období – pokud nakupuje častěji, pravděpodobně koupí brzy znovu)
 - *Monetary* – kolik (u nás) utrací (celkové/průměrné nákupy zákazníka nebo celková/průměrná marže – pokud nakupuje za více, pravděpodobně znovu koupí za více)
- Staví na behaviorální segmentaci (nákupní chování), uplatnění Paretova pravidla (80 % zisku generuje 20 % zákazníků)

Nejprve se provede hodnocení jednotlivých parametrů
RFM (hodnoty se odvíjejí od potřeb hodnotitele)

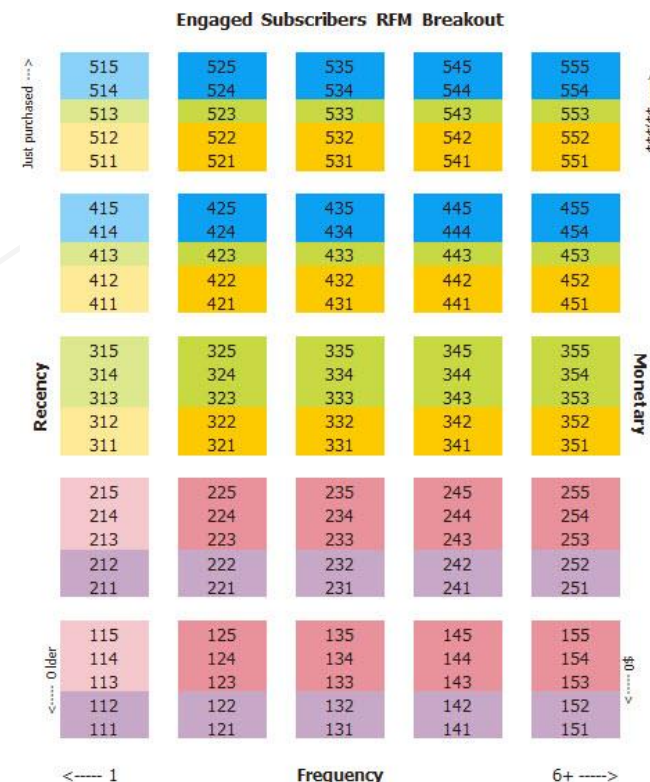
Recency Ranking	Recency (Days since last purchase)	Frequency Ranking	Frequency (number of purchases)	Monetary Ranking	Monetary (amount spent)
5	70 days	5	more than 8 times	5	more than \$ 4000
4	71 - 140 days	4	5-7 times	4	\$ 3000 - \$3999
3	141 - 210 days	3	3-4 times	3	\$ 2000 - \$2999
2	211- 280 days	2	2 times	2	\$1000 - \$1999
1	281 - 365 days	1	once	1	less than \$1000

Pak se počítá RFM, lze vytvořit matici pozic pro všechny kombinace

RFM Cell Score	Customer Information		
	Recency (Days since last purchase)	Frequency	Monetary
555	45 days	10 times	\$4500
451	123 days	9 times	\$950
324	156 days	2 times	\$3600
232	250 days	4 times	\$1650
111	350 days	once	\$500

Targeting na základě hodnoty zákazníka/segmentu – RFM

- Původně se RFM používalo v direct mail kampaních
 - Rozhodnutí koho ze zákaznické databáze oslovit, předpovědět kolik zákazníků zareaguje
 - Optimalizace nabídek a slev s ohledem na předchozí chování zákazníka
 - Jaké aktivity vedou k aktivizaci zákazníků s vysokým RFM
- Jednoduché – populární
- RFM má řadu omezení
 - Předpovídá chování v budoucnu jen na krátké období (změna v delším období, diskontování hodnoty?)
 - Koeficienty RFM mohou mít jen omezenou vypovídací schopnost o chování zákazníka
 - Nezahrnuje náklady na získání zákazníka (marketing)
 - Nemusí fungovat ve všech odvětvích
- **RFD** – Recency, Frequency, Duration; **RFE** – Recency, Frequency, Engagement; **RFM-I** – Recency, Frequency, Monetary Value – Interactions; **RFMTC** – Recency, Frequency, Monetary Value, Time, Churn rate



Doporučené čtení: GUPTA, Sunil et al., 2006. [Modeling Customer Lifetime Value](#). *Journal of Service Research*, 9(2), str. 139-155

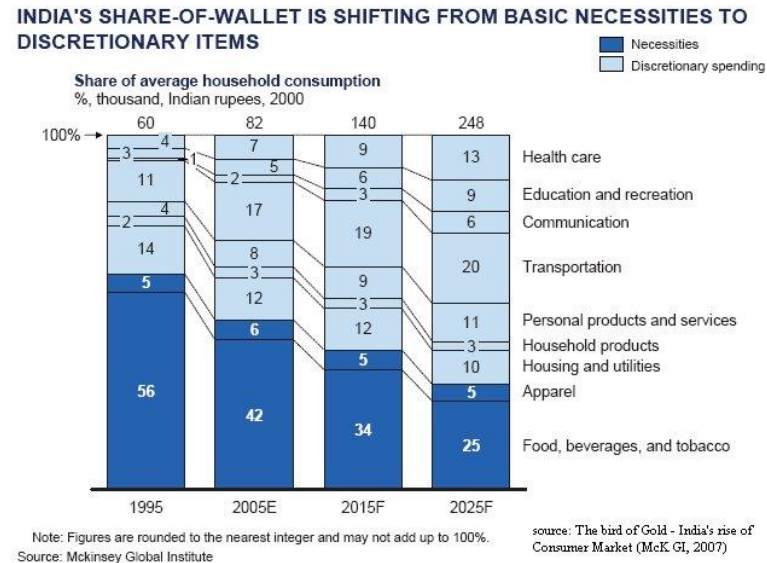
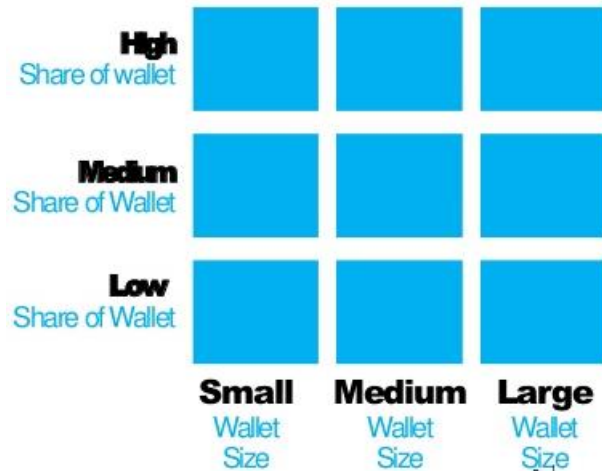
FADER, Peter S., Bruce G. S. HARDIE a Lee Ka LOK, 2005a. [RFM and CLV: Using Iso-Value Curves for Customer Base Analysis](#). *Journal of Marketing Research*, 42(4), str. 415-430.

MUTYALA, Sridhar, 2015. [Using RFM to Identify Your Best Customers](http://www.eightleaves.com/2011/01/using-rfm-to-identify-your-best-customers). <http://www.eightleaves.com/2011/01/using-rfm-to-identify-your-best-customers>

Targeting na základě hodnoty zákazníka/segmentu – SoW

Share of Wallet

- Poměřuje jakou část výdajů zákazník vydává za produkty ve vztahu k produktové kategorii („jakou část peněženky utrácí na naše produkty“)
 - Může se týkat produktu, produktové kategorie, výdajů v jednom obchodě, atp.
 - Může zahrnovat i sledování změn ve spotřebním chování zákazníků
- Lze zahrnout i „velikost“ této peněženky – wallet matrix



Doporučené čtení: TIMOTHY, L. K.; LERZAN, A.; ALEXANDER BUOYE, Bruce Cooi. [Customer Loyalty Isn't Enough Grow Your Share of Wallet](#). *Harvard Business Review*, 12/2011

- Omezená perspektiva (často nízká korelace mezi loajalitou a SoW) –
- Wallet Allocation Rule (pracuje s loajalitou, prý vysoká korelace s SoW)
- Nutno doplnit dalšími pohledy na hodnotu zákazníka

1 Establish the number of brands (or stores or firms) customers use in the product category you want to analyze. Let's say that Stuart, Mary, and Joe all buy Acme, Mega, and Brand X detergent.

2 Survey customers and obtain satisfaction or other loyalty scores for each brand; convert the scores into ranks. In the case of a tie, take the average—for instance, if two teams tie for first place, assign each a rank of 1.5.

The chart below shows the ranks of the three detergents according to the satisfaction scores provided by Stuart, Mary, and Joe.

	ACME	MEGA	BRAND X
STUART	3	1	2
MARY	3	2	1
JOE	3	1	2

3 To arrive at a brand's share of wallet for a given customer, plug the brand's rank and the number of brands into the Wallet Allocation Rule formula:

$$\text{SHARE OF WALLET} = \left(1 - \frac{\text{RANK}}{\text{NUMBER OF BRANDS} + 1}\right) \times \frac{2}{(\text{NUMBER OF BRANDS})}$$

Stuart's share of wallet for Acme detergent:

$$\begin{aligned} & \left(1 - \frac{3}{3+1}\right) \times \frac{2}{3} \\ &= (1 - 0.75) \times 0.67 \\ &= 0.25 \times 0.67 \\ &= 0.1675, \text{ ROUNDED TO } 17\% \end{aligned}$$

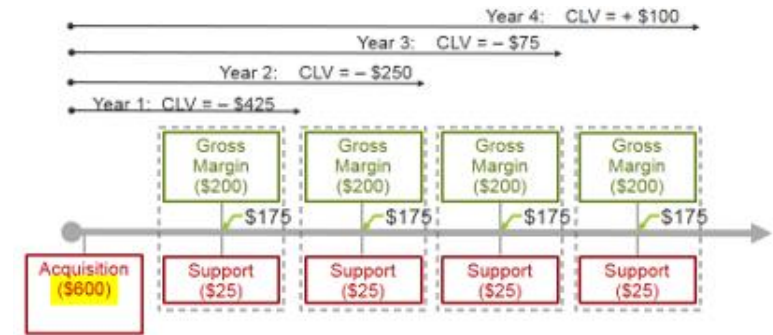
Repeat the calculation for each customer and brand. To obtain a brand's overall share of wallet, take the average of all customers' share-of-wallet scores.

	ACME	MEGA	BRAND X
STUART	17%	50%	33%
MARY	17%	33%	50%
JOE	17%	50%	33%
BRAND SHARE OF WALLET	17%	44%	39%

Targeting na základě hodnoty zákazníka/segmentu – CLV

- Rozhodnutí o zaměření na akvizici nebo retenci zákazníků – Customer Lifetime Value

- Srovnává náklady na akvizici a udržení zákazníka s jeho přínosem po dobu životnosti produktu
- Lze jej počítat nominálně či diskontovat (čistá současná hodnota – příjmy v budoucnu mají jinou hodnotu než v současnosti)
- Souvisí se vztahovým marketingem (rozvoj od 1980s)



$$CLV = \{GC * \sum_{i=0}^n [r^i / (1 + d)^i]\} - \{M * \sum_{i=1}^n [r^{i-1} / (1 + d)^{i-0.5}]\}$$

pouze základní model

Předpokládá nákup jednou ročně, náklady na zákazníka a míra retence jsou konstantní, stejně jako přínos zákazníka

CLV – Customer Lifetime Value

GC – (očekávaná) roční hrubá marže na zákazníka/jednotku

n – očekávaná doba (v letech), kdy bude zákazník produkt kupovat

r – míra retence – podíl zákazníků, kteří opakovaně nakupují produkt

d – diskontní míra, tj. procentní sazba, kterou se diskontují budoucí výnosy

M – náklady na promotion (udržení zákazníka) na jeden rok (0,5 vyjadřuje odhad, že všechny náklady na promotion jsou vyčerpány v polovině životnosti)

Nástroje pro výpočet CLV, např. [How Valuable Are Your Customers?](#)

- Rozšířené modely počítají i např. s nákupem vícekrát ročně (půlroční předplatné), jednou za několik let (leasing auta), popř. že náklady na zákazníka a jeho přínos se rok od roku mění (obvykle s-křivka). Dále i modely s (víceméně) kontinuálním cash-flow (FMCG jako cigarety, káva) nebo s proměnlivou retencí zákazníků
- Časté problémy při stanovování CLV
 - Stanovení nákladů na akvizici u budoucích zákazníků – jak rozdělit náklady na kampaň mezi zákazníky (nemusí být rovnoměrné)
 - Nezahrnutí nákladů na akvizici u současných zákazníků (PCV – past customer value)
 - Zákazník, který hodně utrácí nemusí být hodnotnější (vyšší náklady na získání)

Targeting na základě hodnoty zákazníka/segmentu – CLV

- Pokročilé modely mohou složit jako podklad k tvorbě dynamických cen (dynamic pricing) – snaha odhadnout vliv změny v ceně (a nákladech na retenci) na retenci zákazníka
- Může sloužit i k porovnávání zákazníků (např. velký odběratel nakupuje jen jednou ročně a chce významnou slevu × drobný odběratel nakupující častěji) a k rozhodnutí o jejich zacílení (stanovení maximálních nákladů na akvizici) – podklady k targetingu

CALCULATING

Lifetime Value

A CASE STUDY >>

One way to analyze acquisition strategy and estimate marketing costs is to calculate the Lifetime Value ("LTV") of a customer. Roughly defined, LTV is the projected revenue that a customer will generate during their lifetime. In this graphic we'll briefly cover how to calculate LTV and how to use LTV to help solidify your marketing budget. Special thanks to @avinash.



Case Study: Starbucks

>> Despite the shaky economy, Starbucks is opening new stores around the world. In 2012, Starbucks expects to open 600 new locations internationally, about 25 percent of which will be in China. It's no secret that Starbucks' acquisition strategy is closely scrutinized and routinely copied. Using rough sales figures from 2004, we're able to estimate the LTV of an average Starbucks customer. The sales data from Starbucks may not reflect current marketing trends, and is only provided to illustrate the steps necessary to calculate LTV.

Step 1: Average Your Variables

CUSTOMER EXPENDITURES PER VISIT



AVG. ACROSS 5 CUSTOMERS (IN USD)

→ **5.90** → (s)

NUMBER OF VISITS PER WEEK (THE "PURCHASE CYCLE")



AVG. ACROSS 5 CUSTOMERS

→ **4.2** → (c)

AVG. CUSTOMER VALUE PER WEEK (EXPENDITURES × VISITS, IN USD)



AVG. ACROSS 5 CUSTOMERS (IN USD)

→ **24.30** → (a)



Step 2: Calculate Lifetime Value (LTV)

CONSTANTS

- t** The Average Customer Lifespan (how long someone remains a customer). In the case of Starbucks, the average customer lifespan is 20 years.
- r** Customer Retention Rate. The percentage of customers, who, over a given period of time, repurchase, when compared to an equal and preceding period of time. Starbucks: 75%.
- p** Profit Margin per Customer. Starbucks: 21.3%.
- i** The Rate of Discount. The "rate of discount" is the interest rate used in discounted cash flow analysis to determine the present value of future cash flows. Usually this number falls between 8% and 15%. Starbucks: 10%.
- m** Avg. Gross Margin per Customer Lifespan. Starbucks has a profit margin of 21.3% (see constant "p"). If the average customer spends \$25,272 (see the "Simple LTV Equation" results below) during their time as a customer ("t"), Starbucks has gross margin per customer lifespan of \$5382.94.

DIFFERENT WAYS TO CALCULATE LTV

Companies like Starbucks will typically use several different equations to calculate the LTV. We've included 3 common LTV equations below. Companies will typically use these equations (separate or in combination) to help determine their marketing budgets, and, ultimately, the cost of acquisition.

SIMPLE LTV EQUATION

$$52(a) \times t$$

EQUATION FILLED

$$52(24.30) \times 20$$

CALCULATED LTV

\$25,272

CUSTOM LTV EQUATION

$$t(52 \times s \times c \times p)$$

EQUATION FILLED

$$20(52 \times 5.90 \times 4.2 \times 0.213)$$

CALCULATED LTV

\$5,489

TRADITIONAL LTV EQUATION

$$m \left(\frac{r}{1 + i - r} \right)$$

EQUATION FILLED

$$5382.94 \left(\frac{0.75}{1 + 0.1 - 0.75} \right)$$

CALCULATED LTV

\$11,535

AVERAGE LTV

\$14,099

By calculating the LTV of an average customer, Starbucks can now begin to estimate the maximum acquisition cost of a new customer. Using our estimate (an average of several LTV equation results), Starbucks must spend less than \$14,099 to acquire new customers. If Starbucks spends more than \$14,099 per acquisition over the course of an average customer lifespan (20 years), there's a chance that they could be losing money.

Breaking Down LTV Further

LTV WILL BE DIFFERENT FOR DIFFERENT KINDS OF CUSTOMERS

Step 2 in this graphic is intended to help you determine LTV as a total average (an average of all your customers). To do this, companies will typically average the data from randomly chosen customers (as shown in Step 1 above). Sometimes it's helpful to break down the average further and perform separate LTV calculations for different kinds of customers. Try and segment your customer base by total purchases over a long time period, and it will help you determine the LTV of a "good" customer versus an "average" one. This type of analysis will help you determine how much more you should pay in order to acquire a "good" customer. See chart below.

INVESTING IN "GOOD" CUSTOMERS

Companies should be worried about the lasting impact of "buying cheap customers." How likely are these customers to buy another product, or hang around for a few years? Sometimes it pays to invest in "good" customers. "Good" customers might cost more to acquire, but they'll likely be more profitable as well.

Let's say that the LTV of an "average" customer is \$8,000, and the LTV of a "good" customer is \$10,000. By subtracting the two LTVs, you can see that you might expect to pay \$2,000 more to acquire "good" customers.



Doporučené čtení: BERGER, Paul D.; NASR, Nada I. Customer lifetime value: Marketing models and applications.

Journal of interactive marketing, 1998, 12.1: 17-30.
JAIN, Dipak; SINGH, Siddhartha S. Customer lifetime value research in marketing: A review and future directions.

Journal of interactive marketing, 2002, 16.2: 34-46.

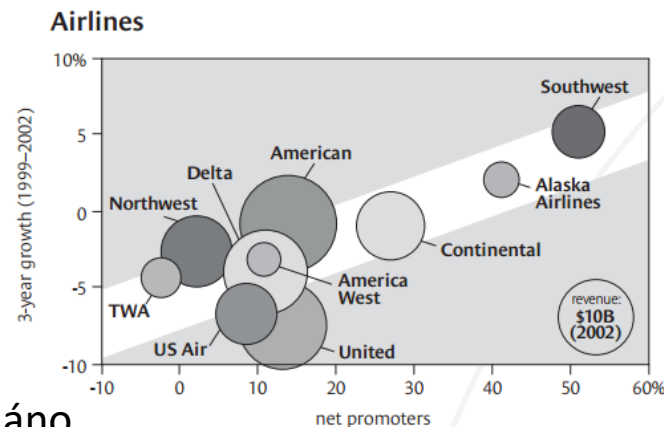
Targeting na základě hodnoty zákazníka/segmentu – NPS

• Net Promoter Score

- Předpoklad, že velmi spokojený zákazník utratí více, nakupuje častěji a stává se šířitelem pozitivního Word-of-Mouth, je aktivní a poskytuje zpětnou vazbu pro zlepšení
- Snaha transformovat zákazníky do promotérů
- Jednoduchá a oblíbená metrika od 2003

Doporučené čtení: REICHHELD, Frederick F. [The One Number You Need to Grow](#). *Harvard business review*, 12/2003

- Výzkumy potvrzují vztah mezi růstem společnosti a podílem promotérů



- Často nesprávně vnímáno

- Jen pro výrazně zákaznicky orientované společnosti
- Výzkumy zkoumaly vztah s tržbami, nikoliv ziskem
- Náklady na promotéry mohou být neúměrně vysoké (promotéři se nemusí vyplatit)
- Hranice 6-7 a 8-9 může být v různých kulturách vnímána různě (cultural bias)

Doporučené čtení: REICHHELD, Frederick F. BENDLE, Neil T.; BAGGA, Charan K. *The Metrics That Marketers Muddle*. *MIT Sloan Management Review*, 2016, 57.3: 73.



Conny's example looked purely at revenue generated by the individual themselves, and clearly showed that Promoters spend more than Detractors and so it makes good business sense to improve your NPS. Looking at expenditure on LEGO, over the same time period customer spend was as follows:

- Promoters spent 208 Euros
- Fence Sitters spent 165 Euros
- Detractors spent 136 Euros



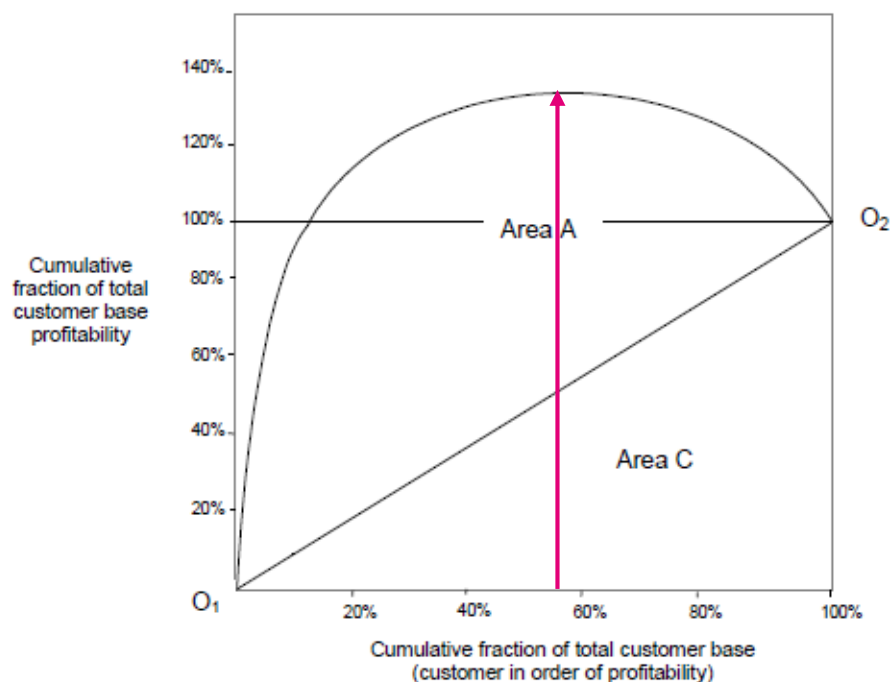
So, for LEGO, a Promoter will spend 53% more on their product than a Detractor. He considered not just direct spend that the individual makes on the product, but the total contribution they make to the brand – including from recommending others (or indeed otherwise). When looked at like this, the average lifetime value for the network providers was as follows:

- Each Promoter brings an additional \$693 in revenue
 - Each Detractor is responsible for \$1,495 in lost revenue
- So the difference between a Promoter and a Detractor was almost \$2,200.

[THE NET PROMOTER SCORE AND THE VALUE OF PROMOTERS](#)

Targeting na základě ziskovosti zákaznických segmentů

- Ne všechny segmenty jsou stejně ziskové (Paretovo pravidlo)
- Analýza z hlediska rozložení ziskovosti mezi jednotlivými segmenty - Stobachoffova křivka
 - Seřazení segmentů dle ziskovosti (od nejziskovějších; osa X)
 - Zobrazení kumulativního zisku (zobrazuje přínos jednotlivých segment; osa Y)



Zobrazená situace ukazuje stav, kdy ziskové segmenty (reprezentují necelých 60 % všech zákazníků) „dotují“ neziskové.

Otázka, zda neziskové segmenty přestat obsluhovat – může být krátkozraké (např. nižší objem produkce a nižší úspory z rozsahu; skupiny neziskových zákazníků mohou být influencery těch ziskových, atp.)

Žádná skupina není výrazně ziskovější, než jiná, všichni zákazníci jsou ziskoví. Optimální stav

Malý počet vysoce ziskových zákazníků, většina zákazníků je (lehce ztrátová). Riskantní stav

	Low Subsidizing	High subsidizing
Low Dependence (Many profitable customers)	High % of profitable customers. Little or no subsidizing 	High % of profitable customers. Significant subsidizing of a small number of customers.
High Dependence (Few Profitable Customers)	Low number of profitable customers. Unprofitable customers are not highly unprofitable. 	Low number of profitable customers with some highly unprofitable customers.

Vysoký podíl ziskových zákazníků, existuje ale malá skupina velmi ztrátových. Prostor pro zlepšení

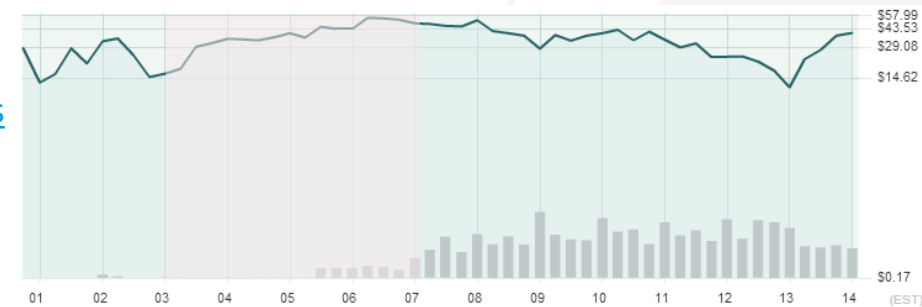
Malý počet vysoce ziskových zákazníků, někteří jsou i vysoce ztrátoví. Hodně riskantní stav

Rozložení ziskových zákazníků reprezentuje Stobachoffův index – 0, všichni zákazníci jsou ziskoví. Pokud se index blíží 1, - vysoká závislost na několika málo ziskových zákaznících (volba diferencované strategie)

Targeting

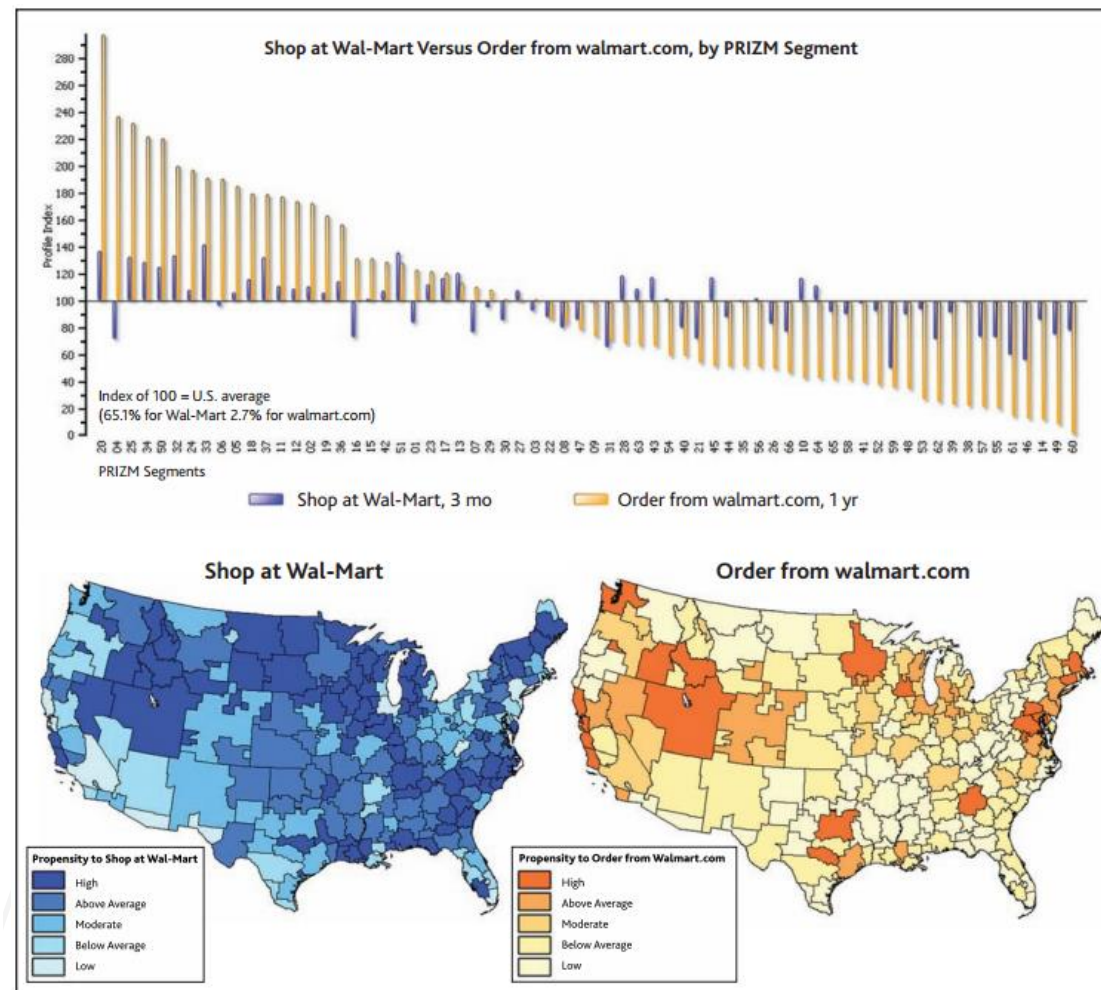
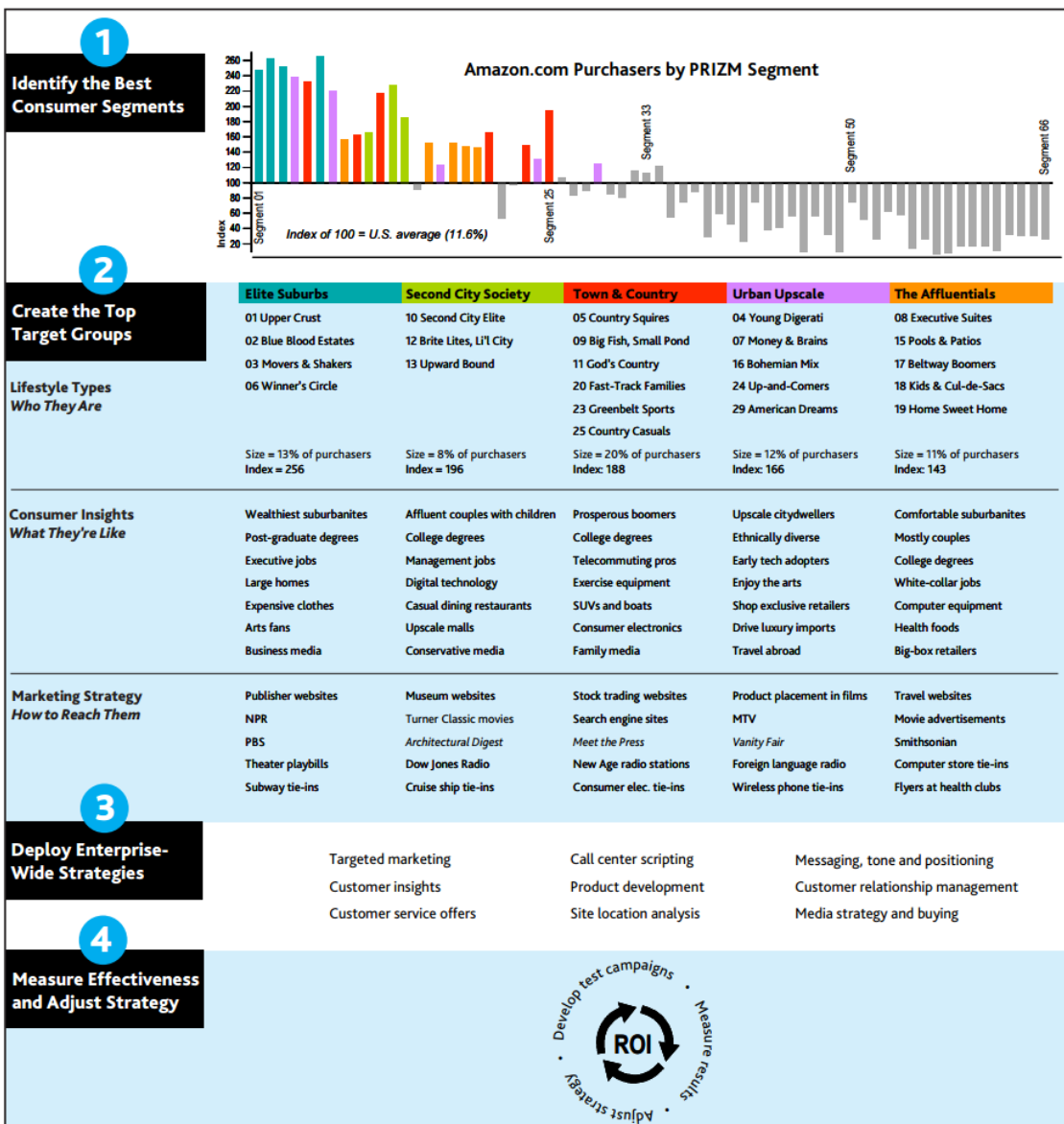


- Existuje něco jako „špatný“ zákazník?
 - Best Buy – americký řetězec se spotřební elektronikou (přes 1 400 prodejních míst v USA), v TOP10 amerických retailerů
 - V 2002 provedena segmentace – skupina 20 % zákazníků představuje většinu zisku společnosti (angels), zároveň ale pětina zákazníků (tj. 100 mio) představuje tzv. demony – zákazníci, kteří hledají jen nejvyšší slevy, akce, kupony, často vrací zboží, protože se jim přestane líbit a pak ho znovu koupí, když je v akci.
 - Andělé se naproti tomu zajímají o nové technologie, portable zařízení, chtějí nové filmy a hry a nečekají, až se objeví ve slevě – celkem osm segmentů, např. „Barrys“ single muži s vysokým příjmem, „Jills“ matky z předměstí, „Buzzes“ technologičtí nadšenci, „Rays“, mladí muži s rodinou a omezeným rozpočtem, „Charlies and Helens“ – prázdné hnízdo s prostředky k zábavě
 - Embracing the Angels – Redesign obchodů a služeb, loyalty programy, představení Geek Squad, změna sortimentu, více zboží na skladě ihned k dispozici, trénink zaměstnanců
 - Ditching the Demons – poplatek za vrácení zboží, zrušení promotion akcí, na které tito zákazníci reagovali nejčastěji
- ↓
- (2009) Best Buy's consumer preference rating reached 35 percent last month up from 31 percent year over year, while Wal-Mart, reached 20 percent from 18 percent.
[Trailing Best Buy and Wal-Mart, Target Gaining in Electronics Sales](#)
 - Růst tržeb
 - Dnes už je ale zase všechno jinak – [Why Best Buy is Going out of Business...Gradually](#), [Survey: Best Buy And Walmart Are Most Popular Stores For Showrooming](#)



Targeting – segmentační frameworky/systémy

PRIZM Target Segment Index (TCI)



Consumer segmentation shows that the best customers for a retailer's brick-and-mortar stores may be very different from its best online shoppers. According to the bar chart displaying Nielsen PRIZM segments, Wal-Mart's most loyal fans are found in midscale and working-class exurban segments like New Homesteaders (32) and Big Sky Families (33), and the company should prospect for new customers in the dark blue areas in the map on the left. To expand the customer base for walmart.com, however, the company should focus on younger, metro segments like Young Digerati (04) and Fast-Track Families (20) in the dark orange markets in the right map. And to increase the most loyal customers—who shop at both Wal-Mart and walmart.com—the company should design cross-channel marketing and merchandising initiatives to segments like Mayberry-ville (37) and Shotgunners & Pickups (51).

Sources: Nielsen PRIZM, Mediarm Research & Intelligence.

Targeting

- Segmentace na základě vlastních dat – zavedení ClubCard – snaha vytvořit „DNA profile“ na základě nákupního chování zákazníka. Celkem 40 různých dimenzí
 - Na základě sebraných dat každý vlastník Clubcard dostává čtvrtletně speciální a individualizovanou nabídku (celkem 4 mil variant jen v UK)
 - Analýza chování zákazníků umožňuje odhalit reakci na jednotlivé akce, cenovou elasticitu, atp. Tesco dokonce na základě dat vybírá lokality pro nové obchody
 - Šest různých typů obchodu (Tesco Extra, Tesco Superstores, Tesco Metro, Tesco Express, One Stop, and Tesco Homeplus)
 - Profilace vlastních privátních značek (Finest, Mid-range, Value)
 - Doplnkové služby (mobilní operátor, bankovní služby, ISP, ...)
 - Nárůst tržního podílu v UK až na 30 %, druhý největší retailer celosvětově (po Walmartu), nárůst [KPIs](#)
 - Pečlivá segmentace je cestou i pro FMCG a masový trh



F6

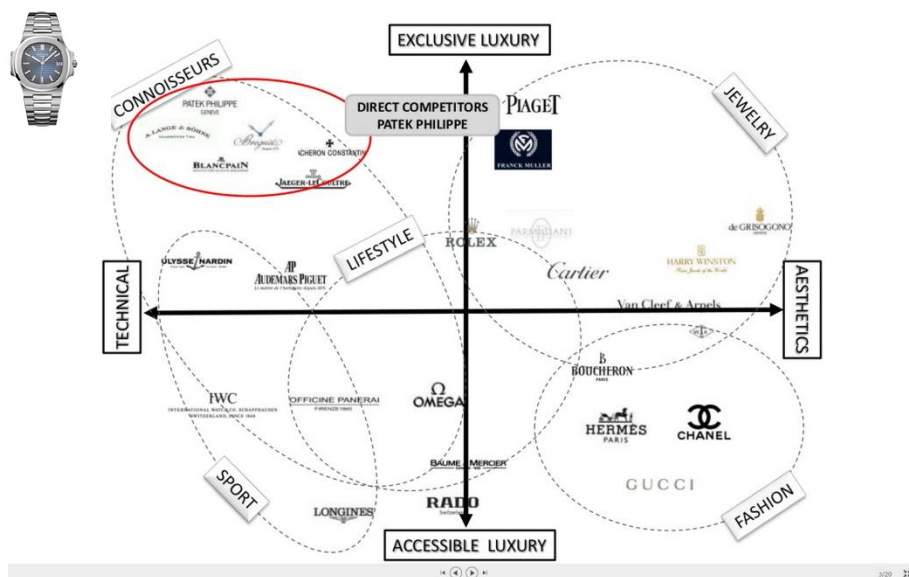
Vysoká škola
ekonomická v Praze
Fakulta managementu

fm.vse.cz

Positioning

Positioning

- Poslední stupeň procesu segmentace-targeting...
- Vychází z konkurenční výhody společnosti (tj. unikátní vlastnost nebo kombinace vlastností, které společnosti umožňují úspěch oproti konkurenci)
- Způsob, jakým je produkt vymezen v myslích zákazníků vůči konkurenčním produktům
 - Zákazníci jsou zavaleni množstvím informací, nemohou při každém kupním rozhodnutí zvažovat všechny dostupné alternativy – uspořádávají si neustále v mysli produkty do určitých kategorií a vymezují je vůči sobě.
 - Rozdíly mezi produkty mohou, ale nemusí vycházet z fyzických rozdílů, jde i o pocity a dojmy, jaké v zákaznících vyvolávají
 - Nositelem pozice je značka
- Odpovídá na otázku jak firma obsluhuje své zákazníky



Proč Patek Phillipe prodává nejlevnější hodinky za 10 tis USD (a nejdražší přes milion USD)



The Ritz-Carlton is a place where the genuine care and comfort of our guest is our highest mission. We pledge to provide the finest personal service and facilities for our guests, who will always enjoy a warm, relaxed yet refined ambiance. The Ritz-Carlton experience enlivens the senses, instills well-being, and fulfills even the unexpressed wishes and needs of our guests.

Aspects / Brands	MORGAN	PORSCHE
Domain	Luxury Sports Cars	Luxury Sports Cars
Heritage	Family Design Innovation Craftsmanship Racing Performance	Family Engineering Performance Racing
Values	Performance and Tradition	Performance and Modernity
Assets	Uniqueness Classic Design Tailored	Exclusivity Modern Design Width and Depth
Personality	Gentleman James Bond	Playboy Bud Fox (Wall Street 1)
Reflection	Timeless elegance	Power

Positioning

- Optimálně top-of-mind awareness – když se řekne... zákazníkovi se vybaví...
- Děje se vždy ať už s nebo bez podpory marketingu
- Positioning může vycházet z řady aspektů
 - Podstata produktu či produktové řady
 - Kvalita či výkon produktu
 - Cena
 - Distribuční síť, distribuce
 - Marketingová komunikace
 - Profil zákazníků, způsob užití
 - Zákaznická zkušenost, word-of-mouth, buzz
- Základem je ale vždy konkurenční výhoda(y) společnosti



Walmart – save money, live better
Konkurenční výhoda vychází z rozsáhlé sítě velkých skladových center a vlastní nákladní dopravy, což umožňuje dosáhnout nižších cen než u konkurence



Audi – Vorsprung durch Technik
V 80. letech snaha začlenit se mezi německé prémiové značky BMW a MB. Důraz na technické inovace a jízdní vlastnosti. Představení technologie Quattro (1986)

- Vytvoření Unique Selling Proposition
 - Nemusí být jen jedna (i když zákazníci si často pamatují jen nejvýraznější)
 - Může se lišit pro různé segmenty



Honda v Japonsku
Sportovní, pro mladé, hi-tech
Honda v USA
Úsporné, denní užití



Renault Fluence – positioning jako limuzína? [V Indii ano.](#)

Positioning – Unique Selling Proposition

- USP musí být
 - Významná – existuje dostatečně vysoká hodnota pro zákazníka
 - Odlišitelná – je dostatečně odlišná od konkurence
 - Nadřazená(? Superior) – zákazník nemůže dosáhnout stejného nebo lepšího benefitu jiným způsobem
 - Srozumitelná – podstatu lze vyjádřit prostřednictvím marketingového sdělení
 - Nenapodobitelná – konkurence nemůže snadno okopírovat
 - Dostupná – zákazníci si mohou za USP dovolit připlatit
 - Výdělečná – společnost dokáže z USP profitovat
- 4C positioningu
 - Clarity – nesmí docházet k dezinterpretaci, dává smysl
 - Compelling – spočívá USP v něčem, o co se zákazníci zajímají?
 - Credible – důvěryhodné, uvěřitelné
 - Contrasting – odlišující od konkurence



[Volkswagen Loses A Staggering \\$6.25 Million On Each Bugatti They Sell](#)



[Wal-Mart's Ongoing Fashion Struggle](#)

[Dell Streak vs Samsung Note - The Perils of Poor Product Positioning](#)



K čemu jsou nano částice?



[Bottled water has become liquid gold](#)

– Perrier a Evian neprodává vodu, ale životní styl, Limitované edice Evian [navrhuje JP Gaultier](#)



Positioning strategie – Customer Value Proposition

- Positioning vychází z value proposition

Customer Value Proposition (CVP)

- Target customer**
- Job to be done** to solve an important problem or fulfill an important need for the target customer
- Offering**, which satisfies the problem or fulfills the need. This is defined not only by what is sold but also by how it's sold.

PROFIT FORMULA

- Revenue model** How much money can be made: price x volume. Volume can be thought of in terms of market size, purchase frequency, ancillary sales, etc.
- Cost structure** How costs are allocated: includes cost of key assets, direct costs, indirect costs, economies of scale.
- Margin model** How much each transaction should net to achieve desired profit levels.
- Resource velocity** How quickly resources need to be used to support target volume. Includes lead times, throughput, inventory turns, asset utilization, and so on.

KEY RESOURCES

needed to deliver the customer value proposition profitably. Might include:

- People
- Technology, products
- Equipment
- Information
- Channels
- Partnerships, alliances
- Brand

KEY PROCESSES, as well as rules, metrics, and norms, that make the profitable delivery of the customer value proposition repeatable and scalable. Might include:

- Processes:** design, product development, sourcing, manufacturing, marketing, hiring and training, IT
- Rules and metrics:** margin requirements for investment, credit terms, lead times, supplier terms
- Norms:** opportunity size needed for investment, approach to customers and channels



Může být problém v době krize
[Starbucks slashes jobs and stores](#)



Jaká je pravda?
Lze udržet dlouhodobě?



Mnohem složitější problematika – co je vlastně CVP?

Doporučené čtení: PAYNE, A., FROW, P., & EGGERT, A. (2017). The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1-23.

Souvisí úzce s business modelem

Doporučené čtení: JOHNSON, Mark W.; CHRISTENSEN, Clayton M.; KAGERMANN, Henning. [Reinventing your business model](#). *Harvard business review*, 12/2008

Týká se i B2B trhů!

Doporučené čtení: ANDERSON, James C.; NARUS, James A.; VAN ROSSUM, Wouter. [Customer value propositions business markets](#). *Harvard business review*, 3/2006

Positioning Statement

- Shrnutí positioningu – positioning statement



Mercedes-Benz

Engineered like no other car in the world



The only business school that trains managers who are global, cross-functional, good leaders, and leveraged by technology



The short-haul, no-frills, and low-priced airline



We are only Number 2, but we try harder



THE RITZ-CARLTON®

We are Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen

[4 Steps To Building A Compelling Value Proposition](#)

How to distinguish yourself from the competition to be sure you have a preferred place in your target customer's mind

You know who you are. But do your customers? Are you who you were last year? If not, have you communicated how you've changed?

Many emerging growth companies struggle with how to position their companies and communicate what they stand for. If you don't do it right, the market doesn't know whether to buy from you, whether you have the knowhow it seeks, or whether you'll follow through and meet its needs.

Positioning is the process of distinguishing yourself from competitors in specific ways in order to be the preferred provider for certain market segments. It's the act of designing your company's offer and image so it occupies a distinct and valued place in the targeted customer's mind. The main benefit of clear positioning is that it controls how the market perceives you and helps make your products and/or services more attractive. [The Power of Positioning](#)

Positioning strategie – další přístupy k positioningu

• Reverse positioning

Doporučené čtení: MOON, Youngme. [Break free from the product life cycle](#). *Harvard Business Review*, 5/2005
MORSE, Gardiner [When Customers Will \(Willingly\) Pay More for Less](#)

- Odstranění některých vlastností (jejichž nepřítomnost naopak zákazník může ocenit)
- IKEA – obsluha v obchodech, montáž, doprava; Starbucks – decaf, banky – zrušení poboček a online bankovníctví

Most players in a category continually augment their value proposition because they assume customers can never be fully satisfied. Reverse positioners, however, assume that although customers do want something more than the baseline product, they don't necessarily want an endless parade of new features. Such firms make the heretical decision to step off the augmentation treadmill, shedding product attributes the rest of the industry considers sacred. Once a product is returned to its baseline state, reverse positioners supplement the stripped-down product with one or more carefully selected attributes that would typically be found only in a highly augmented product. This unconventional combination of attributes allows the product to assume a new competitive position within the category and move backwards from maturity into a growth position on the life cycle curve.



• Breakaway positioning

- Produkt obsadí unikátní pozici v segmentu, může se dostat až na pomezí jiné kategorie
- SWATCH – levné hodinky jako módní doplněk; The Simpsons – kreslené filmy pro dospělé

With reverse positioning, a product establishes a unique position in its category but retains its clear category membership. With breakaway positioning, a product escapes its category by deliberately associating with a different one. Marketers leverage the new category's conventions to change both how products are consumed and with whom they compete. When a breakaway product succeeds in leaping out of its category and into a new one, it can redefine its competition.



• Stealth Positioning

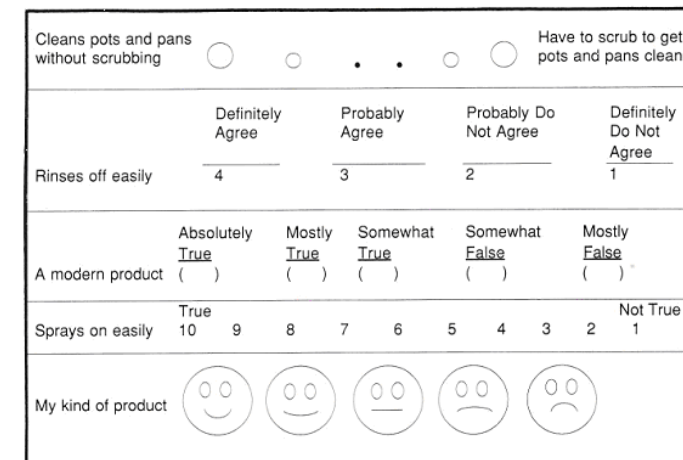
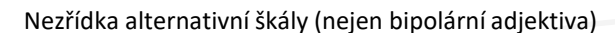
- Zakrytí pravé podstaty produktu a přiřazení do jiné kategorie
- Sony AIBO – jako domácí robot nespolehlivý, nespolehlivost – roztomilý domácí mazlíček

Companies that use stealth positioning adopt a covert approach. They conceal the true nature of their products by affiliating them with a different category. This is a powerful strategy for marketers when a category is in some way tainted. Consumers may feel intimidated by products in the category (as can be the case with new technologies); they may be skeptical of the products because previous offerings have failed to live up to expectations; or they may have personal objections to products or companies in the category. By using stealth positioning, companies can, in effect, sneak products into the market and gain acceptance that might otherwise prove elusive. [In Japan, robot dogs are for life - and death](#)



[Becherovka byla zpočátku prodávána jako lék](#) s mystifikací, že ji vymyslel lékárník. Lék se totiž z obchodního hlediska prodával mnohem lépe než likér.

- Zjišťování názorů, pocitů, postojů vůči produktu
- Může souviset s
 - Užíváním produktu – spokojenost (jak řeší problém spotřebitele), hierarchie potřeb (jakou potřebu uspokojuje), motivace (důvody vedoucí k užívání)
 - Užitek z produktu – očekávání, kdo (co) rozhoduje o koupi, vlastnosti a užitek
 - Image produktu
- Sémantický diferenciál, poziční (perceptuální) mapy, C-D mapy, ...
- Sémantický diferenciál v marketingu
 - Soubor významných kritérií (zjištěných výzkumem trhu), počet obvykle 10–25
 - Vyjádření prostřednictvím bipolárních adjektiv
 - Analýza na úrovni položek – polaritní profil
 - Globální hodnocení v sémantickém prostoru



Pozitivní hodnocení **Negativní hodnocení**

+2 +1 0 -1 -2

lahodné chuti nechutné

pěnlivé nepěnlivé

hořké sladké

čiré zakalené

bez vůně silně aromatické

dostupné v lahvích nedostupné v lahvích

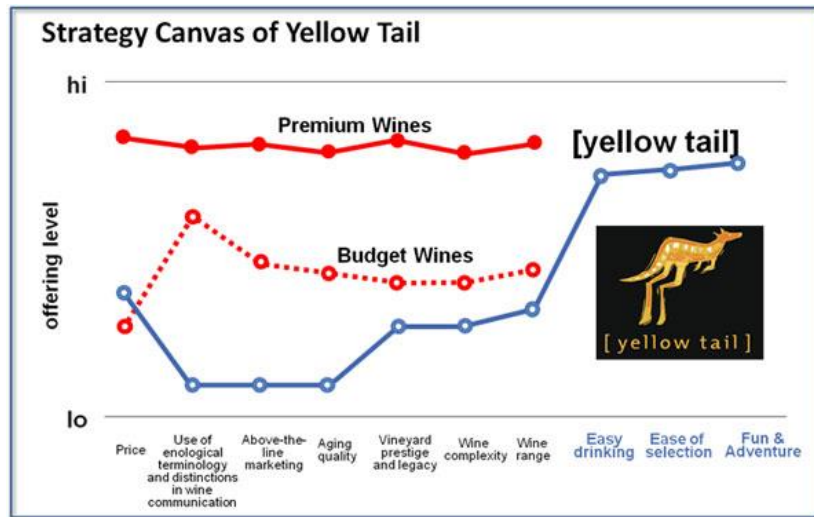
ng

gu

v 14-říj-18

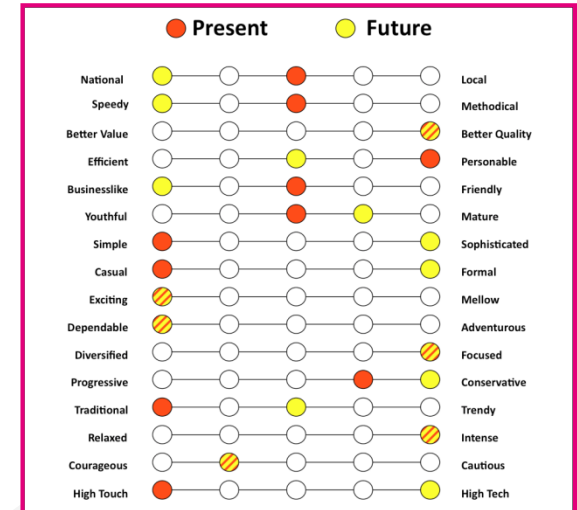
Tomáš Kincl

Positioning a marketingový výzkum

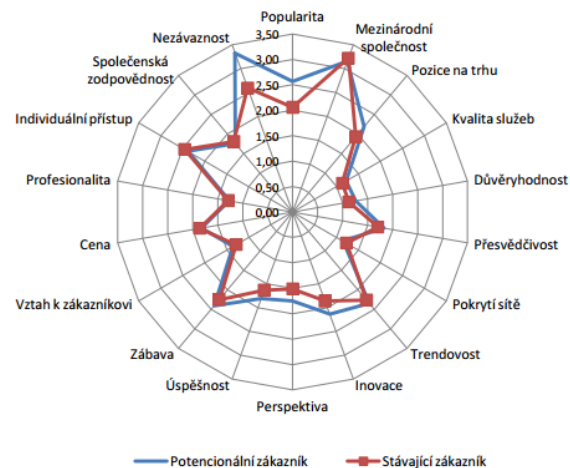


Výzkum Constellation Brands - významný segment zákazníků, kteří jsou zmateni nabídkou vín, nejsou schopni si vybrat – Příležitost pro Yellow Tail – zřetelné označení, bez důrazu na odrůdu, výběr mezi červeným-bílým. Lze vydefinovat i zcela nové dimenze produktu – Blue Ocean Strategy

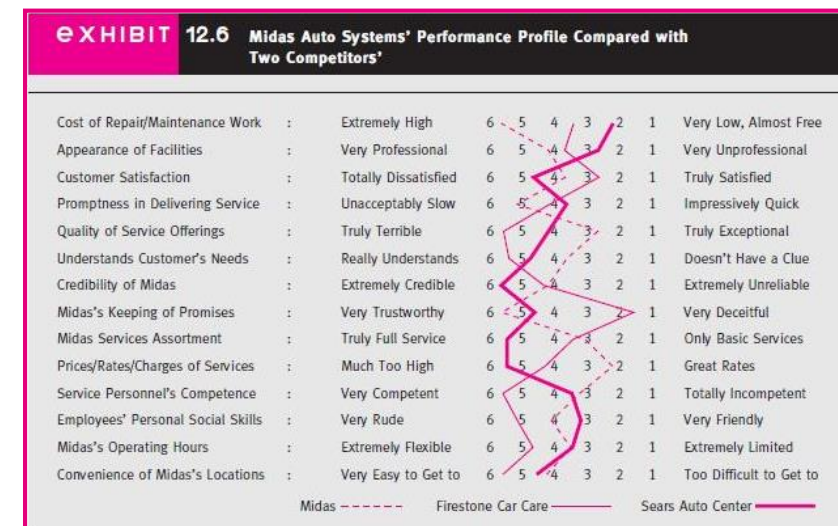
Analýza současného–budoucího stavu



Leavy, B. (2005). Value pioneering-how to swim in your own ocean. *Strategy & Leadership*, 33(3).



Analýza tržních nik, hledání potenciálu Fackenbergová, L. Vnímání a hodnocení značky vybrané společnosti. Diplomová práce. Ekonomická fakulta JČU. 2010



Sémantický diferenciál ≠ Likertova škála

The color blue makes me feel...

Sad ○ ○ ○ ● ○ ○ ○ Happy

The color blue makes me feel sad.

N/A ● Strongly Disagree Disagree Neither Agree or Disagree Agree Strongly Agree

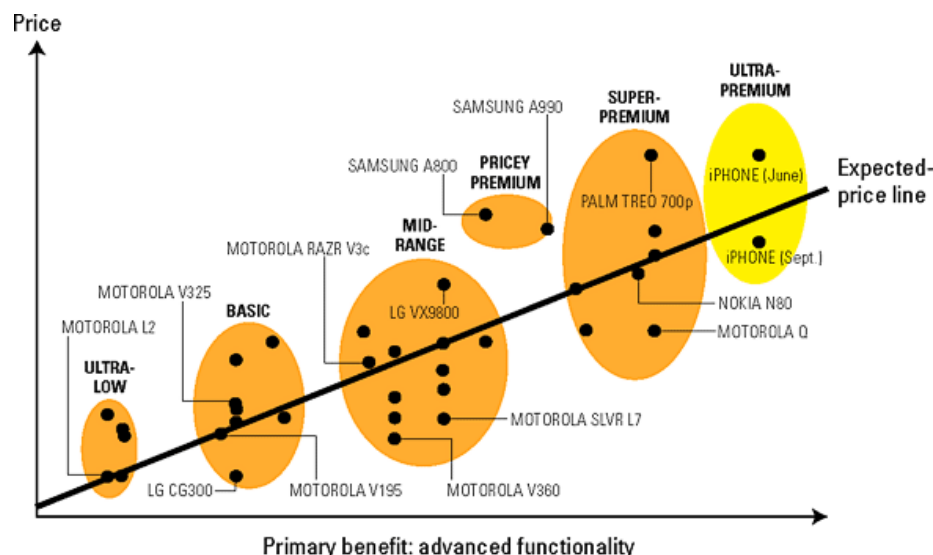
Lze počítat z výsledků (Likertových škál nebo bipolárních adjektiv v sémantickém diferenciálu) průměr?

Likertova škála je považována za ordinální, bipolární adjektiva v sémantickém diferenciálu za intervalovou proměnnou

Positioning a marketingový výzkum

- Poziční (perceptuální) mapy
 - Zaznamenání pozice ve dvou(více)dimenzionálním prostoru.
 - Na osách klíčové vlastnosti produktu (výzkum trhu, lze začít vlastnostmi, které nejlépe vzájemně diferencují produkty), jedním bývá často cena (price–benefit mapa)
 - Velikost bodu (může být)tržní podíl

I decided to conduct a three-year historical analysis of the 1,700 restaurants in the city on which Zagat, the restaurant guide, had data. **The primary driver of variations in food prices wasn't restaurants' locations or the type of cuisine, as one might expect.** It was a composite factor I called **"customer experience"**—the extent to which the decor, the taste of the food, and the service satisfied customers. **That explained 73% of the variation in prices**, whereas cuisine accounted for a mere 3.5% and location just 2.5%. Other features, such as outdoor tables and dancing, were each responsible for only 1% of the differences in price. [Mapping Your Competitive Position](#)



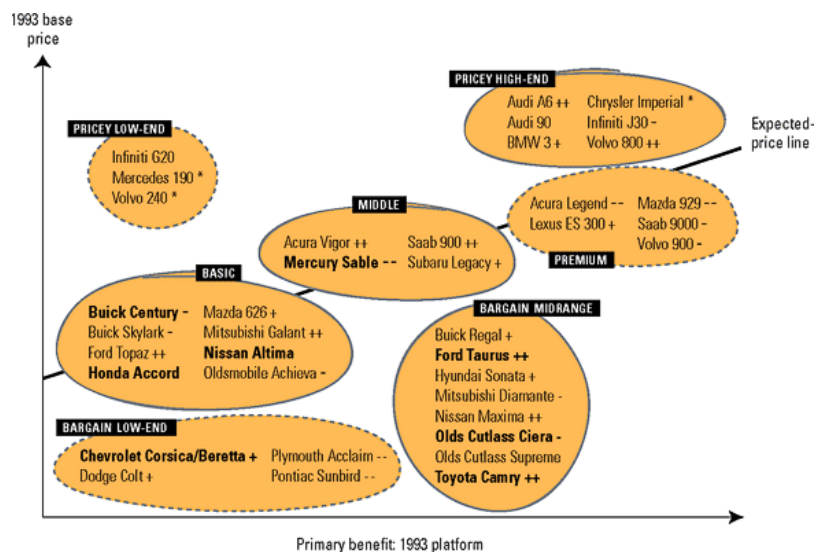
Čára vyjadřuje očekávanou cenu u vyšších segmentů. Nemusí být lineární. Produkty mohou ležet nad/pod ní. Co když v prémiových segmentech dojde ke snížení cen?

Doporučené čtení: D'AVENI, Richard. A. [Mapping Your Competitive Position](#). Harvard Business Review 11/2007

If customers don't know what they're paying for, and managers don't know what they're charging for, it's almost impossible for companies to identify their competitive positions. Whenever I've asked senior executives to map the positions of their company's brands and those of key rivals, we end up confused and dismayed. Different executives place their firm's offerings in different spots on a price-benefit map; few know the primary benefit their product offers; and they all overestimate the benefits of their own offerings while underestimating those of rivals. The lack of understanding about competitive positions is palpable in industries such as consumer electronics, where the number of features makes comparisons complicated; in markets like computer hardware, where technologies and strategies change all the time; and when products, such as insurance policies, are intangible. [Mapping Your Competitive Position](#)

Positioning a marketingový výzkum

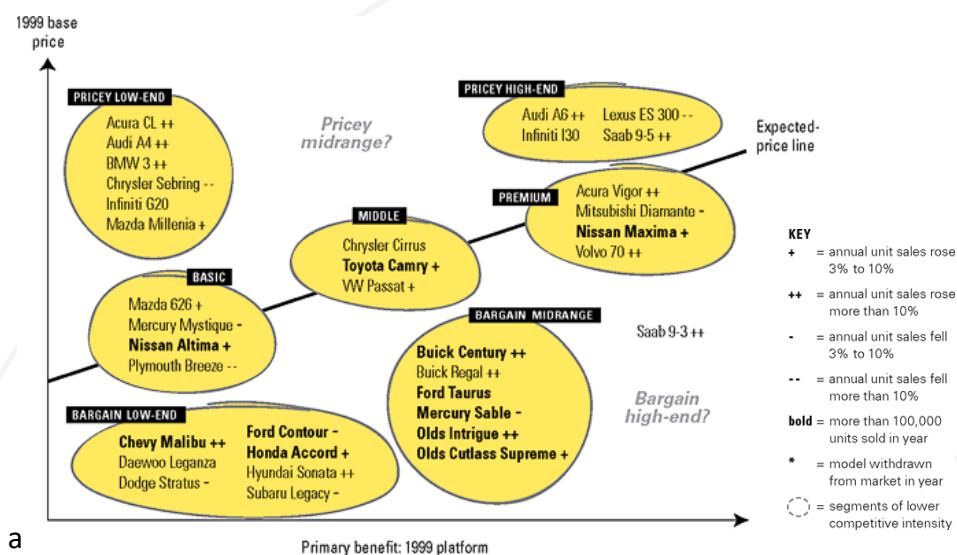
- Poziční (perceptuální) mapy
 - Může zaznamenávat i vývoj v čase



1993 -> 1999



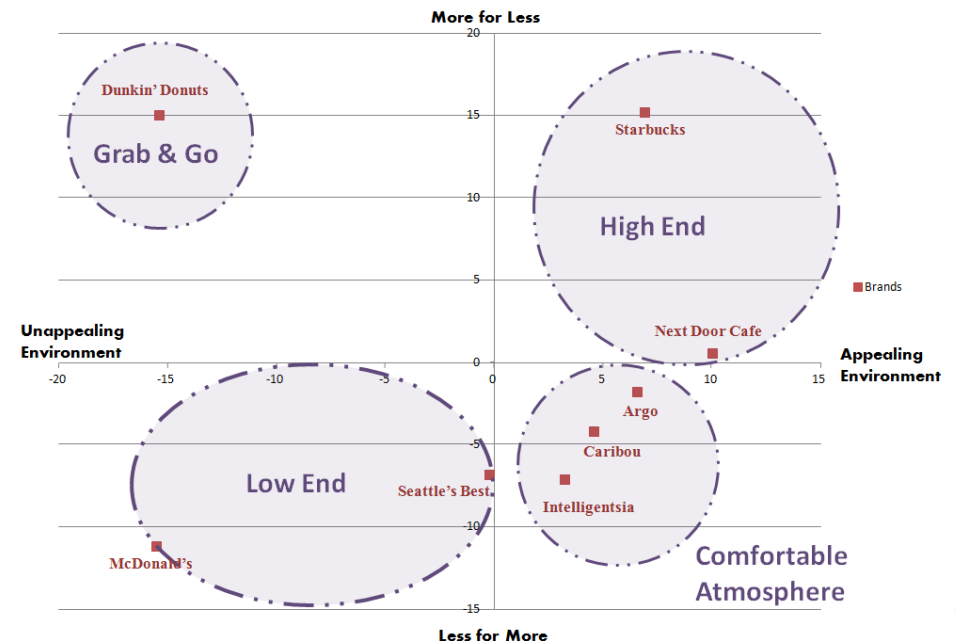
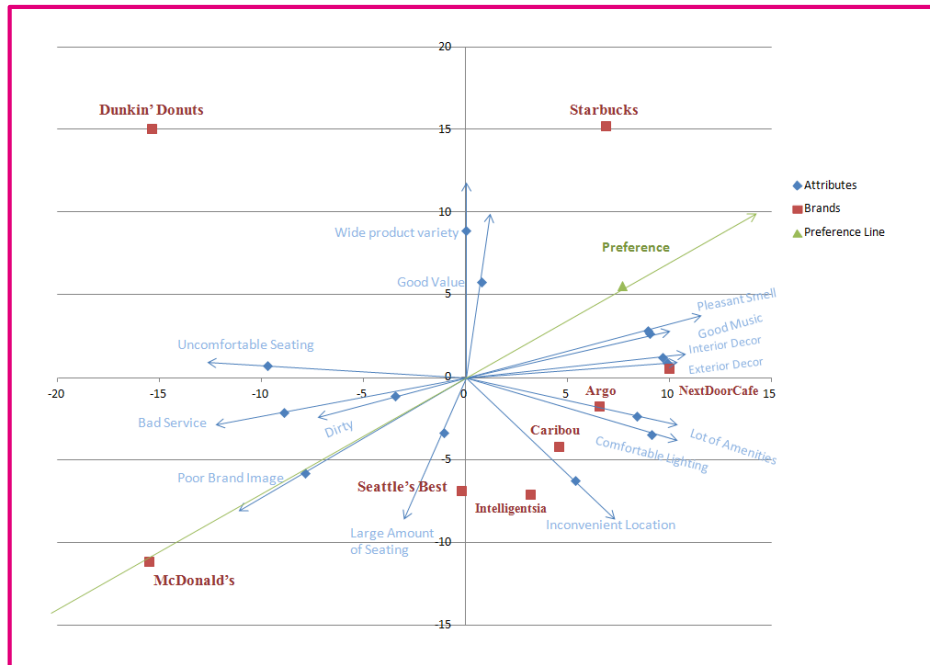
V 1993 byly některé segmenty na US trhu méně kompetitivní (čárkované okraje) – výrobci brzy rozpoznali a trh se zahustil



Many experts criticized BMW for repositioning the 3 Series. The map indicated there was an opportunity at the pricey low end—and history tells us that BMW capitalized on it.

Positioning a marketingový výzkum

- Multidimenzionální škálování
 - lze vynášet i více atributů a analyzovat vzájemnou korelaci vnímaných přínosů pro zákazníka (odhalovat skryté faktory, které zákazníci ovlivňují)



Budování mapy začíná vynesením atributu, který nejlépe rozlišuje mezi produkty (např. která proměnná vysvětluje největší část rozptylu v souboru).

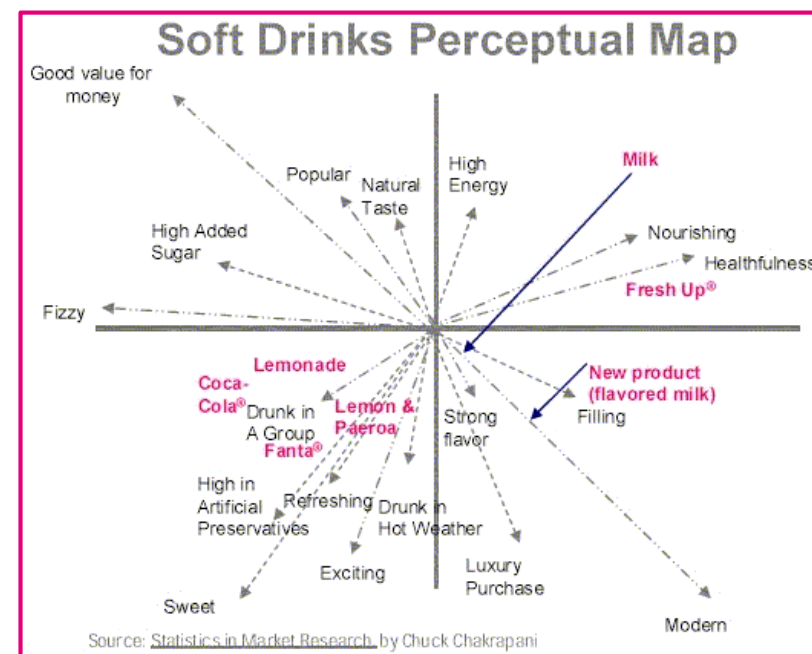
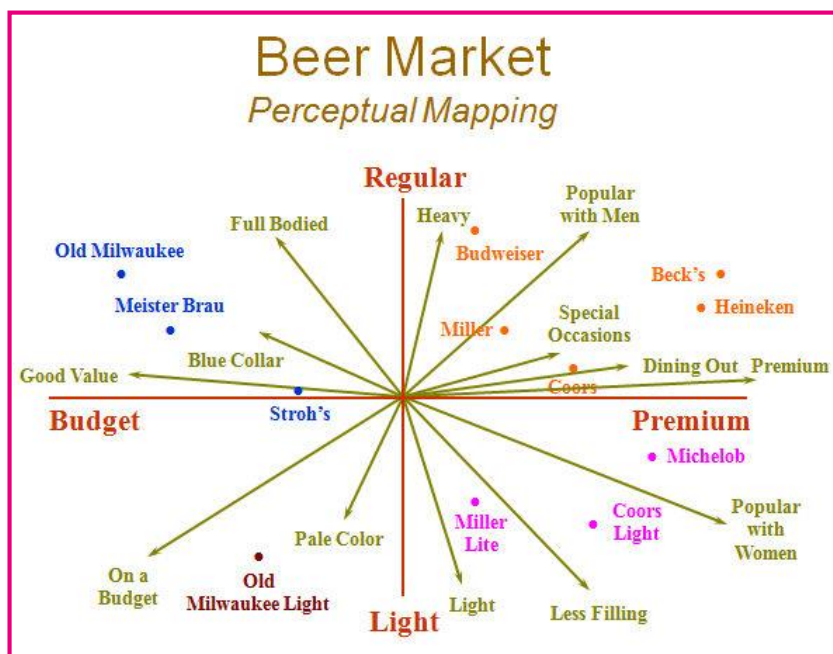
Následně se vynášejí další atributy, které rovněž „dobře“ přispívají k rozlišení mezi produkty (tj. další proměnná, která vysvětluje zbytek rozptylu).

Úhel mezi vektory vyjadřuje vzájemnou korelaci mezi hodnocením atributů, úhel $< 90^\circ$ znamená pozitivní korelaci, 90° vyjadřuje nezávislost, větší než 90° negativní závislost)

Délka vektoru vyjadřuje „schopnost rozlišovat mezi produkty“

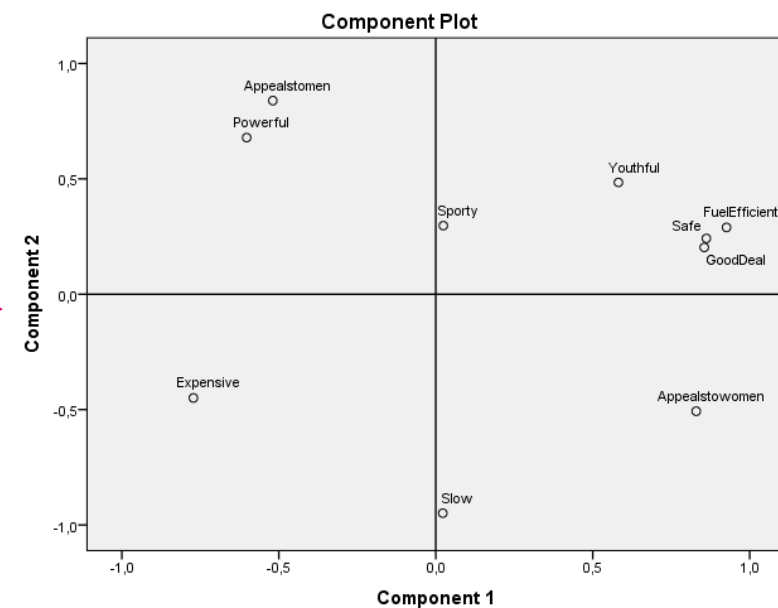
Statistické metody jako Principal Coordinates Analysis, Factor analysis, discriminant analysis, cluster analysis, logit analysis.

Positioning a marketingový výzkum



Brand	Sporty	Youthful	Safe	GoodDeal	Appealstowomen	FuelEfficient	Powerful	Slow	Expensive	Appealstomen
Buick	30	30	50	50	40	40	90	60	40	90
Chevrolet	60	90	40	70	40	60	90	60	30	100
Chrysler	40	30	50	80	100	60	60	80	40	50
Ford	30	70	80	100	70	80	90	60	20	80
Honda	50	90	100	90	100	100	70	60	10	70
Hyundai	30	70	60	90	90	90	60	70	20	60
Mazda	70	100	90	90	90	90	60	60	30	70
Pontiac	70	60	30	60	60	50	80	60	30	90
Saturn	50	80	60	60	100	50	60	80	30	60
Toyota	50	80	100	100	100	100	70	60	10	80

Statistické okénko – statistické balíky jako SPSS rovněž umožňují
(Analyze->Dimension Reduction->Factor->Loading Plots...

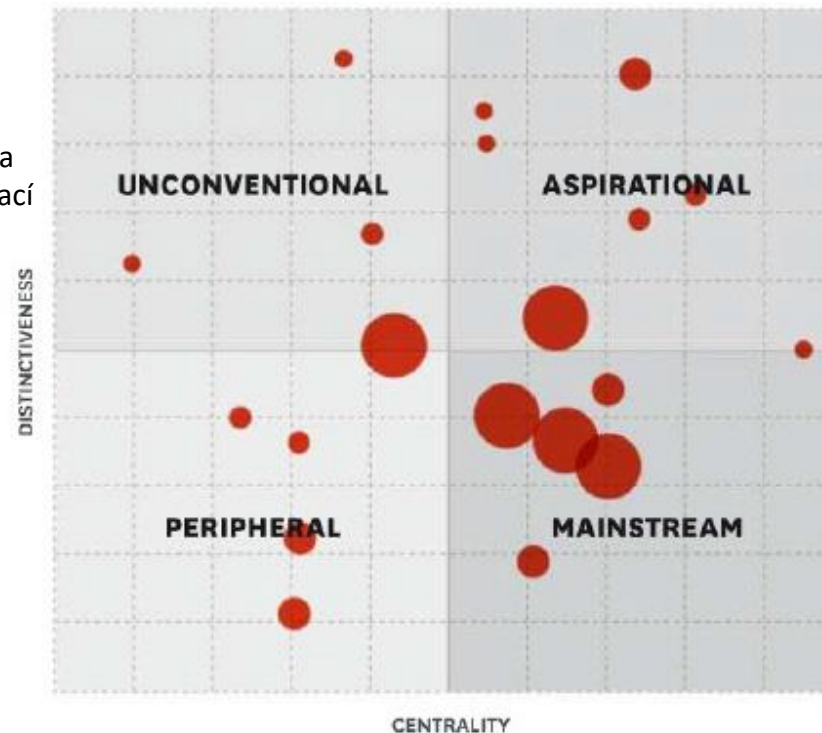


Positioning a marketingový výzkum

- Kritika perceptuálních map a multidimenzionálního škálování
 - Chybí propojení mezi tržní pozicí a návrhem strategie/srovnáním „výkonnosti značky“
- Doporučené čtení: DAWAR, Niraj, BAGGA, Charan, K. [A Better Way to Map Brand Strategy](#). Harvard Business Review 6/2015
- C-D mapy - posuzování značky podle toho
 - zda reprezentují svoji kategorii (centrality) – top-of-the-mind (McDonald's nebo Coca-Cola) a
 - jak „vystupují z davu (distinctiveness) – diferencují se (např. Tesla nebo Mini v automobilech)
- Lze dosáhnout obojího, nebo se jedná o trade-off?
- Tvorba mapy začíná (geografickou) definicí trhu a zacílených segmentů. Pak probíhá šetření zákaznické šetření vnímání značkov(ek), škála 0-10

Tržní niky
Jasně vymezené a odlišené
značky (Tesla, Mini)
Nízké prodeje, ale vysoká cena
Často nositelé zásadních inovací

Většinou fungují jako levnější
alternativy, nevybočují z řady
(Kia, Hyundai, Mitsubishi)
Dokáží si ukousnout část trhu

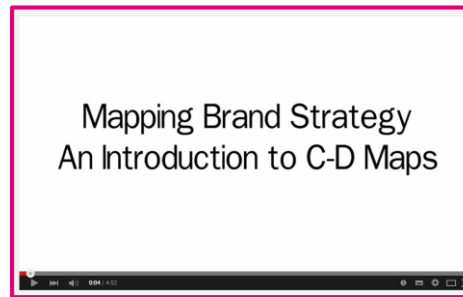


Odlišují se od mainstreamu, ale
zákazníci o nich mají vysoké
povědomí
Nižší objemy prodeje, ale
vysoké ceny a marže (BMW,
Mercedes)

První, co se vybaví zákazníkovi,
populární, mainstreamová
volba, často nižší cena (Ford,
Chevrolet), vysoké tržní podíly,
top-of-the-mind v 14-říj-18

Positioning a marketingový výzkum

- Strategie značky musí odpovídat pozici na C-D mapě



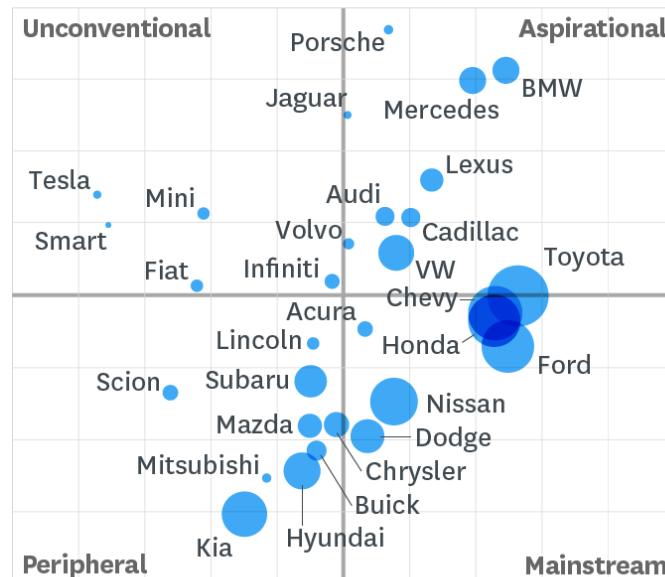
Business model postavený na ziskovosti za nízkých objemů, tržní niky

Snaha posunout se směrem k aspirujícím značkám (a nepřijít o unikátnost, Tesla – zvýšit objem prodeje) nebo směrem k mainstreamu (s tím, jak se vyvíjí trh a požadavky zákazníků, nebezpečím je ale eroze hodnoty a nižší ceny)

Většinou tržní následovníci, zákazníci je kupují jako substituty k mainstreamu, low-cost strategie (Kia, Hyundai).

Strategie buď posunout se k nekonvenčním (přidávání specifických a odlišujících vlastností) nebo k mainstreamovým (masivní marketing)

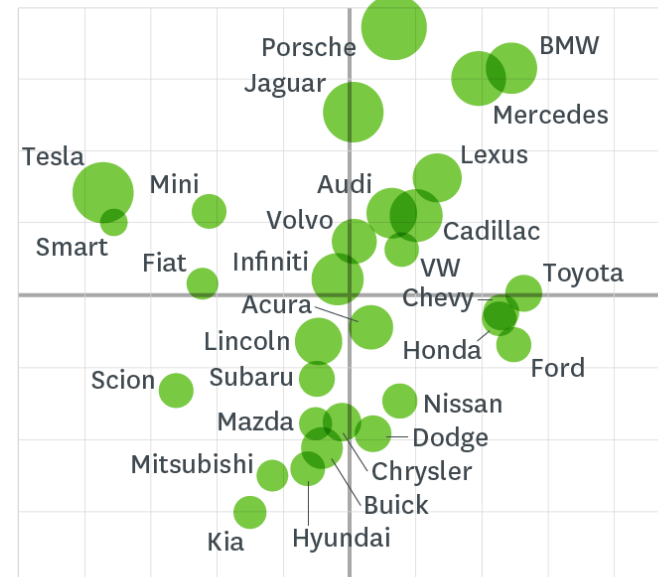
CARS SALES VOLUME



Notes Brands are at the parent level. Cars are passenger only.

Velikost bodu vyjadřuje objem prodeje nebo cenu

CARS PRICE



Vyšší objemy prodeje i marže, často představují inovace v oboru (Mercedes a autonomní systémy, bezpečnost, Lexus a experimenty s pohonem) Musí bránit svojí pozici vůči vyzyvatelům přicházejícím nekonvenčních a mainstreamových kvadrantů

Vysoké objemy prodeje, ale nepříliš vysoké ceny, averze k riziku, vyzkoušené technologie, kvalitní inženýring, uspokojení většinových preferencí. Nebezpečí přichází z nekonvenčního (pokud se preference zákazníků vyvíjejí - Tesla) a periferního segmentu (umí to samé, ale levněji - Kia)

- C-D mapování může odhalit nesoulad mezi positioningem a strategií (např. zvýšení ceny u mainstreamové značky), sledování konkurence, řízení portfolia (Toyota, Lexus)
- Podobné aspekty se objevují i v průzkumech brand equity [Young and Rubicam's BrandAsset Valuator](#), nebo [Millward Brown's Brand Pyramid \(Brand Z\)](#)

Positioning

- Dunkin' Donuts: Positioning for the Average Joe
 - Dunkin' Donuts a Starbucks jsou velké (nad)národní řetězce orientující se na prodej kávy
 - Velmi odlišný positioning a cílení na odlišné segmenty
 - Starbucks cílí na profesionály, intelektuály, „cofee snoby“, nabízí „third place“ (práce, domov, Starbucks), moderní hudba, wireless, pohovky, vybízí k trávení volného času. Tomu odpovídají i názvy (tall, grande, venti, panini, ...)
 - Dunkin' Donuts cílí více na „blue collar“ třídu („kdybych chtěl sedět na gauči, zůstal bych doma“), jednodušší názvy (small, medium, large, stuffed melt), méně módní, spíš grab&go. Cílí na „Average Joe“
 - Ačkoliv oba prodávají kávu, oba obchody mohou být vedle sebe a přesto si nekonkurovat. Cílí na jinou zákaznickou skupinu
 - V roce 2009 Dunkin' Donuts rostl o 2,5 % a otvíral nové pobočky, Starbucks se hůře vyrovnával s krizí, která dopadla na jeho zákazníky tíživěji (propad o 6 % a zavírání poboček). 2010 už zase nárůst



Starbucks Coffee			
	Grande	Venti	
Brewed	\$1.65	\$1.95	\$2.05
Iced	\$2.00	\$2.35	\$2.70
Average amount spent per visit: \$6.36			
Average time per order: 2 minutes, 55 seconds			

Dunkin' Donuts			
Donuts	Muffins	Bagels	
Chocolate frosted 270 cal Vanilla frosted 270 cal Strawberry frosted 280 cal Glazed donut 190 cal Chocolate glazed 270 cal Apple donut 190 cal 6 Glazed donuts 1140 cal 6 Chocolate donuts 1140 cal	Chocolate chip muffin 260 cal Blueberry muffin 260 cal Coffee cake muffin 260 cal Plain croissant 260 cal \$1.63 Coffee Combo w/ Donuts \$1.00	Peanut 260 cal Sesame 260 cal Peanut Butter 260 cal Whole 260 cal Everything 260 cal Cinnamon Raisin 260 cal \$1.24 w/ Donuts \$1.34 w/ Cream Cheese \$1.71	
Medium \$3.64	Large \$3.87		
Hot Coffee \$1.39	Small \$1.49	Medium \$1.89	Large \$2.75
Iced Coffee \$1.85			
Average amount spent per visit: \$5.92			
Average time per order: 2 minutes, 4 seconds			