

1. Jaké jsou úrovně tržní segmentace?
2. Jak může společnost rozdělit trh na segmenty?
3. Jak by si měla společnost vybírat nejatraktivnější cílové trhy?
4. Jaké jsou předpoklady efektivní segmentace?

1. Jaké jsou úrovně tržní segmentace?
2. Jak může společnost rozdělit trh na segmenty?
3. Jak by si měla společnost vybírat nejatraktivnější cílové trhy?
4. Jaké jsou předpoklady efektivní segmentace?

V TÉTO KAPITOLE SE BUDEME ZABÝVAT NÁSLEDUJÍCÍMI OTÁZKAMI:

1. Jaké jsou úrovně tržní segmentace?
2. Jak může společnost rozdělit trh na segmenty?
3. Jak by si měla společnost vybírat nejatraktivnější cílové trhy?
4. Jaké jsou předpoklady efektivní segmentace?

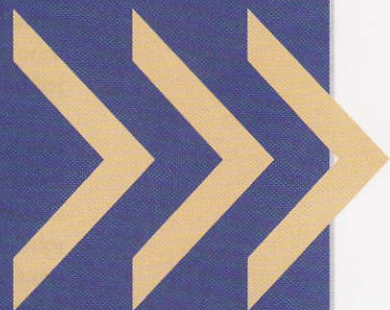


KAPITOLA 8

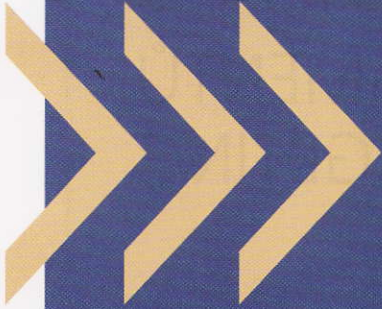
IDENTIFIKACE TRŽNÍCH SEGMENTŮ A JEJICH TARGETING

Trhy nejsou homogenní. Žádná společnost se nemůže orientovat na všechny zákazníky velkých, rozsáhlých a rozmanitých trhů. Spotřebitelé jsou v mnoha ohledech odlišní a často je lze seskupit podle jednoho nebo více charakteristických rysů. Společnost musí zjistit, které tržní segmenty může efektivně obsluhovat. Taková rozhodnutí si vyžadují jasné pochopení chování spotřebitelů a pečlivé strategické myšlení. Marketéři někdy chybně usilují o stejný tržní segment jako mnoho dalších firem a přehlédnou některé potenciálně výnosnější segmenty.

Pro mnoho marketérů může být například důležitý počet a bohatství starších spotřebitelů.¹ Populace vyspělých zákazníků ve věku 50 a více let vzroste v USA v následujících 25 letech na 115 milionů. Tento obrovský trh marketéři posedlí mládím nejen tradičně přehlížejí, ale odmítají jej pomocí stereotypů o babičkách a dědečcích, kteří žijí ze stálého příjmu.² „Pro mladé produktové manažery je každý, komu je přes 45 let, házen do kategorie tzv. starých lidí,“ říká Loni Bitterová, partnerka ve společnosti J. Walter Thompson’s Mature Marketing Group. „Všechny reklamy zaměřené na padesátileté chtějí podmalovat swingem. My ale říkáme: ‚Ne, zkusme to se Stingem‘.“ Senioři, zvláště zestárlá generace *baby boomers*, často činí nákupní rozhodnutí nikoliv podle věku, ale podle životního stylu. Neočekávejte však, že jakmile se jednou rozhodnou, zůstanou vám věrní. I když jsou



¹ Starší spotřebitelé, kteří žijí aktivně a nečiní nákupní rozhodnutí podle věku, ale podle životního stylu.



velmi citliví na značku a jejich znalost značek je vysoká, nebudou baby boomers nutně nějaké značce tak věrní, jak tomu tradičně bývalo u starších spotřebitelů.³ Marketéři však jejich loajalitu získat mohou, a proto je moudré se o ně ucházet.⁴

Aby mohly společnosti soutěžit efektivněji, využívá dnes řada z nich cílený marketing. Místo aby tříštily své marketingové úsilí (přístup „brokovnice“), zaměřují se na ty spotřebitele, u nichž mají největší šanci uspět (přístup „kulovnice“).

Účinný cílený marketing si žádá, aby marketéři:

1. Identifikovali a vyprofilovali odlišné skupiny zákazníků, kteří se liší ve svých potřebách a preferencích (tržní segmentace).
2. Zvolili si jeden nebo více tržních segmentů, kam budou chtít vstoupit (tržní targeting).
3. Pro každý cílový segment stanovili a komunikovali odlišnou výhodu (výhody tržní nabídky společnosti (tržní positioning)).

Tato kapitola se zaměří na první dva kroky. Kapitola 10 se pak bude zabývat značkovým a tržním positioningem.

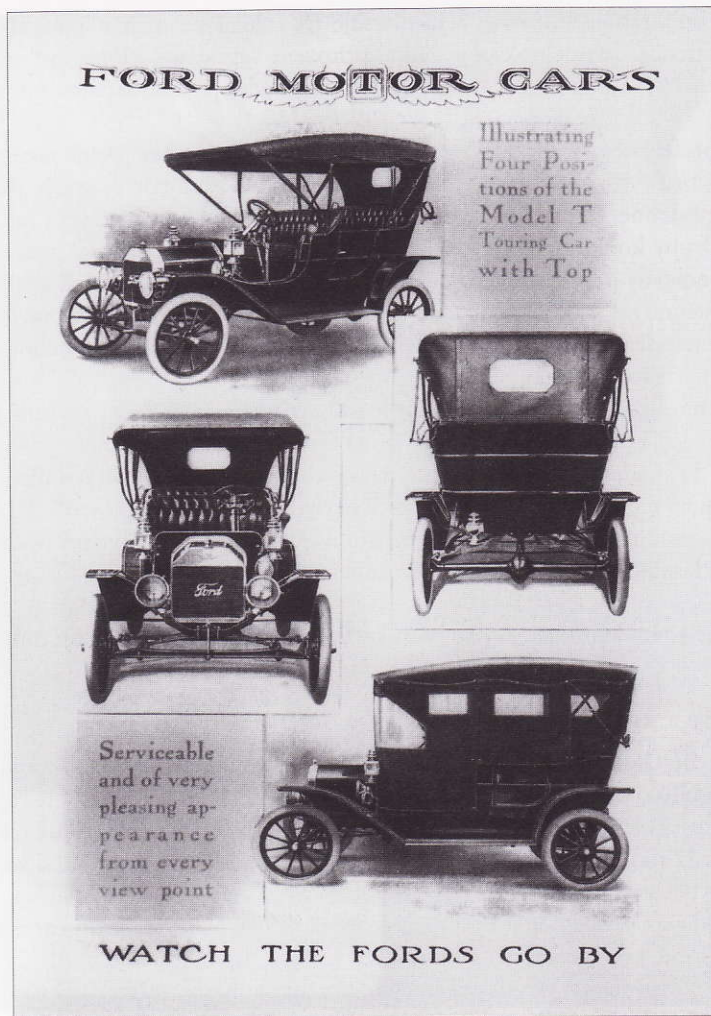
8.1 Úrovně tržní segmentace

Startovní čarou k diskusi o segmentaci je **hromadný marketing** (*mass marketing*). U hromadného marketingu se prodejce angažuje v hromadné výrobě, hromadné distribuci a hromadné propagaci jednoho výrobku všem zákazníkům. Henry Ford ztělesňuje tuto strategii svojí nabídkou modelů T v jediné, černé barvě. Také Coca-Cola praktikovala hromadný marketing, když prodávala pouze jeden druh Coca-Coly v láhvi o objemu 6,5 unce.

Argument ve prospěch hromadného marketingu spočívá v tom, že vytváří největší potenciální trh, který vede k nejnižším nákladům, což může vést k nižším cenám nebo vyšším maržím. Mnoho kritiků však upozorňuje na vzrůstající roztržitost trhu, což provádění hromadného marketingu ztěžuje. Růst počtu reklamních médií a distribučních kanálů činí dosažení hromadného trhu obtížným a vysoce nákladným. Někteří lidé tvrdí, že hromadný marketing vymírá. Většina společností se nyní obrací k **mikromarketingu** (*micromarketing*) na jedné ze čtyř úrovní: segmentů, mikrosegmentů (tržních výklenků), místních oblastí a jednotlivců.

8.1.1 Marketing segmentu

Tržní segment se skládá ze skupiny zákazníků, kteří sdílejí podobný soubor potřeb a přání. V tomto smyslu rozlišujeme mezi zákazníky automobilů, kteří především hledají levnou základní dopravu, dále těmi, kteří touží po řidičských prožitcích s luxusním automobilem, a těmi, kteří hledají vzrušení a dobré funkční vlastnosti. Musíme si však dávat pozor, abychom nezaměňovali **segment** a **sektor**. Určitá automobilová společnost by si například mohla říci, že se zaměří na mladé kupující automobilů se středně vysokým příjmem. Problém však spočívá v tom, že mladí kupující automobilů se



Model T: Henry Ford byl první, kdo přišel s automobilem pro hromadný trh. Ford vyráběl hromadně automobily na montážní lince, hromadně je distribuoval pomocí dealerů a hromadně propagoval jeden výrobek pro všechny zákazníky v podobných inzerátech, jako je tento.

středním příjmem se budou lišit v tom, jaký automobil si přejí. Někteří si budou přát lacíný automobil, jiní drahý automobil. Mladí kupující automobilů se středním příjmem jsou sektorem, nikoliv segmentem.

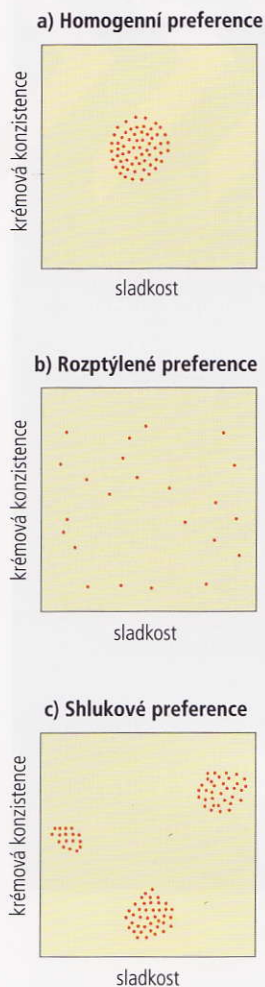
Marketér segmenty nevytváří a jeho úkolem je segmenty identifikovat a rozhodnout se, na které se zaměřit. **Marketing segmentu** (*segment marketing*) poskytuje oproti hromadnému marketingu klíčové důležité výhody. Společnost díky němu může lépe navrhnout, ocenit, představit a dodat produkt, který uspokojí cílový trh. Společnost může také jemně doladit svůj marketingový program aktivně v reakci na marketing konkurentů.

Dokonce i segment je však částečně umělou konstrukcí, neboť nikoliv každý si přeje stejnou věc. Anderson a Narus vybízejí marketéry, aby prezentovali pružné tržní nabídky všem členům určitého segmentu.⁵

První tržní nabídka sestává ze dvou částí: **holého řešení** (*naked solution*) obsahujícího prvky produktu a služby, které ocení všichni členové segmentu, a **volitelných možností** (*discretionary options*), které ocení jen někteří členové segmentu. Každá možnost může obsahovat dodatečné finanční výhody. Delta Airlines například nabízí všem pasažérům v ekonomické třídě místo na sedadle a nealkoholické nápoje. Za alkoholické nápoje však cestující v této třídě musí zaplatit. Divize Electrical segmentu společnosti Siemens prodává malým výrobcům kovové ochranné skříně, v jejichž ceně je zdarma dodání zdarma a záruka, avšak nabízí i instalaci, testy a komunikační periferní zařízení jako volitelnosti, za něž se musí zaplatit navíc.

Tržní segmenty lze definovat mnoha různými způsoby. Jedním ze způsobů, jak rozporcovat trh, je identifikovat **preferenční segmenty**. Předpokládejme, že kupujícím zmrzliny je položena otázka, jakou si cení sladkosti a nakolik krémové konzistence. Mohou se objevit tři různé vzory uspořá-

Obr. 8.1
Základní struktury
tržních preferencí



- 1. Homogenní preference.** Obrázek 8.1a ukazuje trh, na němž mají všichni spotřebitelé zhruba stejné preference. Trh neproказuje žádné přirozené segmenty. Mohli bychom předpokládat, že existující značky si budou podobné a budou soustředěny okolo středních úrovní škály obou dimenzí.
- 2. Rozptýlené preference.** V případě opačného extrému mohou být preference spotřebitelů rozptýlené v prostoru – viz obr. 8.1b – což naznačuje, že se spotřebitelé ve svých preferencích velmi liší. Je pravděpodobné, že první značka, která vstoupí na trh, bude umístěna tak, aby oslovila co nejvíce lidí. Druhý konkurent by mohl umístit svoji nabídku vedle první značky a bojovat s ní o tržní podíl, nebo by ji mohl umístit někde v rohu a získat tak skupinu zákazníků, která není se značkou umístěnou ve středu spokojena. Je-li na trhu několik značek, je pravděpodobné, že se samy rozmístí napříč prostorem a budou vykazovat skutečné rozdíly, které budou v souladu s rozdíly v preferencích spotřebitelů.
- 3. Shlukové preference.** Trh by mohl odhalit rozdílné preferenční shluky nazývané **přirozené tržní segmenty** – obr. 8.1c. První firma vstupující na tento trh má tři možnosti volby. Může umístit svoji nabídku do středu v naději, že zapůsobí na všechny skupiny. Může ji umístit tak, aby apelovala především na největší tržní segment (**koncentrovaný marketing**). Může také vytvořit několik značek a každou umístit do jiného segmentu. Pokud první firma vytvoří pouze jednu značku, vstoupí na trh konkurenti a uvedou značky zaměřené na ostatní segmenty.

Později se budeme v této kapitole zabývat různými způsoby segmentace a soutěžení na trhu.

8.1.2 Marketing mikrosegmentů

Mikrosegment (nebo také tržní výklenek) je užším způsobem definovaná skupina zákazníků poptávající určitou kombinaci výhod. Marketéři obvykle identifikují tržní výklenky rozdělením určitého segmentu na mikrosegmenty. Například clevelandská pojišťovna Progressive prodává „nestandardní“ pojištění automobilů rizikovým řidičům, kteří měli v minulosti nehodu, účtuje si za ně vysoké ceny a hodně na tom vydělává.

Atraktivní výklenek je charakterizován následovně: zákazníci v mikrosegmentu mají zvláštní soubor potřeb a firmě, která jejich potřeby dokáže nejlépe uspokojit, rádi zaplatí vyšší cenu. Není pravděpodobné, že by výklenek přitahoval jiné konkurenty a marketér, který se na něj zaměří, získá díky specializaci určité úspory; výklenek má svou velikost, zisk a růstový potenciál. Zatímco segmenty jsou poměrně velké a za normálních okolností přitáhnou více konkurentů, mikrosegmenty jsou relativně malé a za normálních okolností přitáhnou jen jednoho či dva.

■ ENTERPRISE

Společnost Enterprise Rent-A-Car se postavila nadvládě Hertz na trhu autopůjčoven tím, že začala „šít na míru“ marketingový program pro relativně zanedbávaný cílový trh.⁶ Zatímco Hertz, Avis, Alamo a další firmy se specializují na půjčování automobilů na letištích obchodním cestujícím a turistům, zaútočila společnost Enterprise na jiný trh a začala půjčovat auta převážně zákazníkům, jejichž automobil byl buď poničen při havárii nebo jim byl ukraden. Enterprise si může účtovat nízké půjčovné díky tomu, že se vyhýbá nákladným lokalitám na letišti a v centru, má otevřeno pouze přes den a své automobily využívá déle předtím, než je vymění za nové. Enterprise se také částečně odlišuje nabídkou, neboť pro zákazníky dojede. Má omezený reklamní rozpočet, spoléhá se více na *push* strategii virálního marketingu, založeného na referencích pojišťovacích agentů a likvidátorů škod, prodejců automobilů, autoopraven a garáží. Tím, že společnost Enterprise vytváří jedinečné asociace spojené s úsporou a pohodlím na přehlíženém segmentu trhu, je vysoce zisková.

Větší společnosti, například IBM, přišly o části svého trhu kvůli společnostem zaměřujícím se na mikrosegmenty: tato konfrontace byla označována jako *guerrillas against gorillas* (partizáni proti gorilám).⁷ I některé velké společnosti se dokonce přiklánějí k marketingu mikrosegmentů. Společnost Hallmark kontroluje 55% podíl celosvětového trhu pohlednicových přání (7,8 miliardy USD), který získala pečlivou segmentací svého obchodu s přáními. Kromě oblíbených řad přání, jako jsou veselé *Shoobox Greetings*, zavedla Hallmark řady přání zaměřené na specifické tržní segmenty. *Fresh Ink* se zaměřuje na ženy ve věku 18–39 let, *Hallmark En Espanol* se zaměřuje na hispánské zákazníky a *Out of the Blue* se zaměřuje na ty, kteří chtějí laciná přání, která nejsou určena k žádným speciálním příležitostem.⁸



A milestone in river conservation

The Nature Conservancy made history in 1998 by acquiring 185,000 acres along 70 miles of the St. John River in Maine—the largest tract of land ever acquired for conservation in the northeast United States. Tom's of Maine was proud to support this achievement.

Today, through the Tom's of Maine National Rivers Awareness Program™, we're partnering with The Nature Conservancy, other nonprofit groups, our retail partners, and people like you to build on this success. Saving a whole river. Cleaning up a single riverbank. To find out how you can make river history too, call 800-FOR-TOMS or visit our website.

 www.tomsomaine.com


rivers
AWARENESS
PROGRAM™

St. John River Photo © Bill Silliker, Jr., courtesy of The Nature Conservancy
Volunteer Photo © David Griffin, courtesy of the Organization for the Assabetz River, Concord, MA

Společnost Tom's of Maine, která se zaměřuje na mikrosegmenty, přichází na trh s výrobky šetrnými k životnímu prostředí a účastní se i řady ekologických akčních programů, jako je Tom's of Maine National Rivers Awareness Program.™

Marketéři mikrosegmentů očividně znají potřeby svých zákazníků tak dobře, že ti jim rádi připlatí. Společnost Tom's of Maine, vyrábějící výhradně přírodní produkty osobní péče, si někdy účtuje za svou pastu až o 30 % více díky tomu, že její jedinečné, k životnímu prostředí šetrné výrobky a charitativní programy oslovují zákazníky, kteří nenalezli to, co hledali, u velkých společností.⁹ S tím, jak se zvyšuje efektivita marketingu, stávají se výnosnými i mikrosegmenty, které se dříve zdály být příliš malé.¹⁰

Ve světě léčiv vyniká biotechnologická společnost Genentech, která vyvíjí léky pro malé cílové mikrosegmenty, místo aby se honila za trháky typu *Lipitor* firmy Pfizer nebo *Zocor* firmy Merck, léky na snížení hladiny cholesterolu, které jim vydělaly miliardy dolarů.

■ GENENTECH

Společnost Genentech sídlící v San Francisku se zaměřuje na „cílené terapie“, léky orientované na relativně malé podsoubory pacientů. Léky přinášejí stejně dramatické zlepšení, jako když lékaři objeví specifický typ infekčních bakterií způsobujících infekci a zničí je správnými antibiotiky. Před několika lety přišla společnost s prvním vysoce cíleným lékem – *Herceptinem*, lékem na rakovinu prsu, který se předepisuje pouze asi u 25 % pacientek, jejichž nádory se chovají geneticky zvláštně – a od té doby postupuje touto cestou. Cílené terapie společnosti Genentech mají smysl i z ekonomického hlediska. Protože je společnost malá, nepotřebuje prodávat léky za miliardy dolarů ročně, aby vydržovala armádu obchodních zástupců nebo marketingových pracovníků, a může si účtovat vyšší ceny, protože její léky na léčení rakoviny skutečně fungují. V roce 2003 vykazala Genentech příjmy 3,3 miliardy dolarů, což je oproti roku 2001 zvýšení o 24 %.¹¹

Globalizace provádění marketingu mikrosegmentů usnadnila. Například německá ekonomika má přes 300 000 malých a středních firem (známých jako *mittelstand*). Mnohé z nich si užívají tržního

podílu vyššího než 50 % v dobře definovaných globálních mikrosegmentech. Hermann Simon nazval tyto přední společnosti globálních mikrosegmentů „skrytí šampioni“.¹² Několik příkladů:

- Tetra Food dodává 80 % krmení pro tropické rybičky chované v akváriích.
- Hohner má 85% podíl na světovém trhu harmonik.
- Becher obsadil 50 % světového trhu deštníků nadměrných rozměrů.
- Steiner Optical získal 80 % světového trhu vojenských optických zařízení.

Tito skrytí šampioni působí na stabilních trzích; jedná se obvykle o rodinné firmy a mají dlouhou životnost. Jsou oddané svým zákazníkům, nabízejí lepší kvalitu, citlivý servis, včasné dodávky (spíše než nízké ceny) a také disponují důvěrnou znalostí zákazníka. Jejich vedení klade důraz na neustálé inovace a zůstává v přímém a pravidelném kontaktu s nejlepšími zákazníky.

Nízké náklady na zřízení internetového obchodu rovněž vedly ke vzniku mnoha malých firem, které se zaměřují na mikrosegmenty. Recept na úspěch strategie mikrosegmentů na internetu: zvolte si nesnadno dostupný výrobek, který zákazníci nepotřebují vidět ani se ho dotýkat. Následující *webpreneur* (internetový podnikatel) se řídil tímto receptem a dosáhl udivujících výsledků.¹³

■ OSTRICHESONLINE.COM

Zatímco internetoví obři jako Amazon.com dosahovali ziskovosti jen obtížně, vydělává Steve Warrington šestimístné částky na prodeji pštrosů – a všech produktů z nich vyráběných – on-line (www.ostrichesonline.com). Od chvíle, kdy tyto webové stránky v roce 1996 téměř s nulovými náklady vznikly, prodala Warringtonova firma z katalogu obsahujícího přes 17 500 pštrosích výrobků zboží více než 20 000 zákazníkům ze 125 zemí. Návštěvníci těchto stránek si mohou koupit pštrosí maso, peří, bundy z pštrosí kůže, videokazety o pštrosech, skořápky pštrosích vajec a informační bulletin věnovaný pštrosům.¹⁴

8.1.3 Lokální marketing

Cílený marketing vede k marketingovým programům ušitým na míru potřebám a přáním místních skupin zákazníků (obchodních oblastí, čtvrtí, dokonce i jednotlivých obchodů). Citibank poskytuje ve svých pobočkách rozdílné mixy bankovních služeb v závislosti na demografii jednotlivých čtvrtí. Kraft pomáhá supermarketovým řetězcům rozlišovat druhy sýra a jeho umístění v regálech, což vede k optimalizaci prodeje sýrů v obchodech pro lidi s nízkými, středními či vysokými příjmy a v různých etnických prostředích.

■ AMERICAN DRUG

American Drug, jedna z největších amerických maloobchodních společností provozujících prodejny s širokým sortimentem zboží, nechala svůj marketingový tým zhodnotit nákupní modely ve stovkách svých prodejen Osco a Sav-on. S použitím snímaných čárových kódů společnost jemně vyladila výrokový mix jednotlivých prodejen, vylepšila jejich vzhled a upravila marketingové úsilí, aby bylo ve větším souladu s místní poptávkou spotřebitelů. V závislosti na lokálních demografických faktorech se u každého obchodu liší množství a druhy zboží v kategoriích jako železářství, elektrické součástky, autopotřeby, nádobí, léky prodávané bez předpisu a bytové doplňky.¹⁵

Lokální marketing odráží rostoucí trend nazývaný **marketing podhoubí** (*grassroots marketing*). Marketingové aktivity usilují dostat se co nejbliže k individuálnímu zákazníkovi a stát se pro něj důležitými. Mnohé z počátečních úspěchů společnosti Nike lze připsat její schopnosti získat cílové spotřebitele využíváním marketingu podhoubí, například sponzorováním místních školních týmů, odborným poradenstvím a poskytováním bot, dresů a sportovních potřeb.

Velká část lokálního marketingu podhoubí je marketingem zážitků, který propaguje výrobek nebo službu nejen komunikací jejich charakteristických vlastností a výhod, ale také jejich spojováním s jedinečnými a zajímavými zážitky. Jeden marketingový komentátor popisuje marketing zážitků takto: „Ideou není něco prodat, ale ukázat, jak může určitá značka obohatit život zákazníka.“¹⁶ Marketingový postřeh *Zážitkový marketing* popisuje koncept **řízení zážitků zákazníků** (*customer experience management – CEM*).

Hotely a rekreační střediska Holiday Inn se snaží obnovit zašlou image své značky marketingem zážitků zaměřeným nejen na vytváření nových zážitků zákazníků, ale využívajícím i nostalgii zážitků zákazníků spojených se značkou v dětství.

MARKETINGOVÝ POSTŘEH: ZÁŽITKOVÝ MARKETING

Ve svých několika knihách a statích vyvinul Bernd Schmitt z Columbia University koncept *Customer Experience Management* (řízení zážitků zákazníků), což je proces strategického řízení veškerých zkušeností zákazníka s výrobkem nebo společností. Podle Schmitta mohou značky napomáhat k vytváření pěti různých typů zážitků: 1. vnímej, 2. pociťuj, 3. mysl, 4. jednej a 5. vytvoř si vztah. U každého z nich Schmitt rozlišuje mezi vrozenou a získanou úrovní odezvy. Tvrdí, že marketéři mohou poskytnout zážitky zákazníkům pomocí různých zprostředkovatelů zážitků:

1. **Komunikace** – reklama, vztahy s veřejností, výroční zprávy, brožury a bulletiny.
2. **Vizuální/verbální identita** – názvy, loga, znaky a prostředky jejich přenosu.
3. **Vzhled výrobku** – design výrobku, balení a POS displej.
4. **Co-branding** – marketing a sponzorování akcí, aliance a partnerství, licencování a umístování výrobků do filmů nebo televizního vysílání.
5. **Prostředí** – maloobchodní a veřejné prostory, výstavní stánky, budovy společností, interiéry kanceláří a továrny.
6. **Webové stránky a elektronická média** – korporátní stránky, produktové stránky, CD-ROMy, automatizované e-maily, on-line inzerce a intranety.
7. **Lidé** – prodejci, zaměstnanci zákaznického servisu, technická podpora nebo opraváři, mluvčí společností, generální ředitelé a další vedoucí pracovníci.

Konstrukce CEM sestává z pěti základních kroků:

1. **Analýza světa zkušeností zákazníka.** Získávání poznatků o sociokulturním kontextu spotřebitelů nebo podnikatelském kontextu firemních zákazníků.
2. **Tvorba základny zážitku.** Vytvoření strategie obsahující positioning druhu zážitku, který ztělesňuje značka („co“), hodnotová nabídka zážitku („proč“) a celkový způsob komunikace („jak“).

3. **Vytváření zkušenosti se značkou.** Promítnutí základny zážitku zákazníků do vzhledu a vyvolávaných pocitů loga, balení a maloobchodních prostor, reklam, propagačních materiálů a on-line aktivit.
4. **Strukturování zákaznického rozhraní.** Implementace zážitku do dynamických vzájemných kontaktů se zákazníky (osobní setkání, prodejny, prodejní návštěvy, recepce hotelů nebo elektronické obchody).
5. **Neustálé inovace.** Implementace základny zážitku do vývoje nových výrobků, kreativních marketingových akcí pro zákazníky a jasně vyladování zážitků v každém kontaktním bodě.

Schmitt hovoří o společnosti Pret A Manger z Velké Británie, specializující se na sendviče, jako o příkladu společnosti, která poskytuje atraktivní zážitek spojený se značkou, zákaznické rozhraní a neustálé inovace. „Značka Pret A Manger je o velmi chutných, ručně připravovaných, přírodních produktech servírovaných úžasnými lidmi, kteří jsou záníceni pro svoji práci. Sendviče a obchody jsou lákavé a přitažlivé. Společnost zaměstná pouze 5 % uchazečů o práci, a to až poté, co odpracují celý jeden den v některém z jejich obchodů. Tento proces zaručuje, že nově přijatí zapadnou do kolektivu a budou schopni týmové práce.“

Za další výjimečné poskytovatele zážitků zákazníkům považuje Singapore Airlines, Starbucks a Amazon.com.

Zdroje: www.exgroup.com; Bernd Schmitt, *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers*, New York: John Wiley and Sons 2003; Bernd Schmitt, David L. Rogers a Karen Vrotsos, *There's No Business That's Not Show Business: Marketing in an Experience Culture*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall 2003; Bernd Schmitt, *Experiential Marketing: How to Get Companies to Sense, Feel, Think, Act, and Relate to Your Company and Brands*, New York, Free Press 1999; Bernd Schmitt a Alex Simonson, *Marketing Aesthetics: The Strategic Management of Brands, Identity and Image*, New York: Free Press 1997.

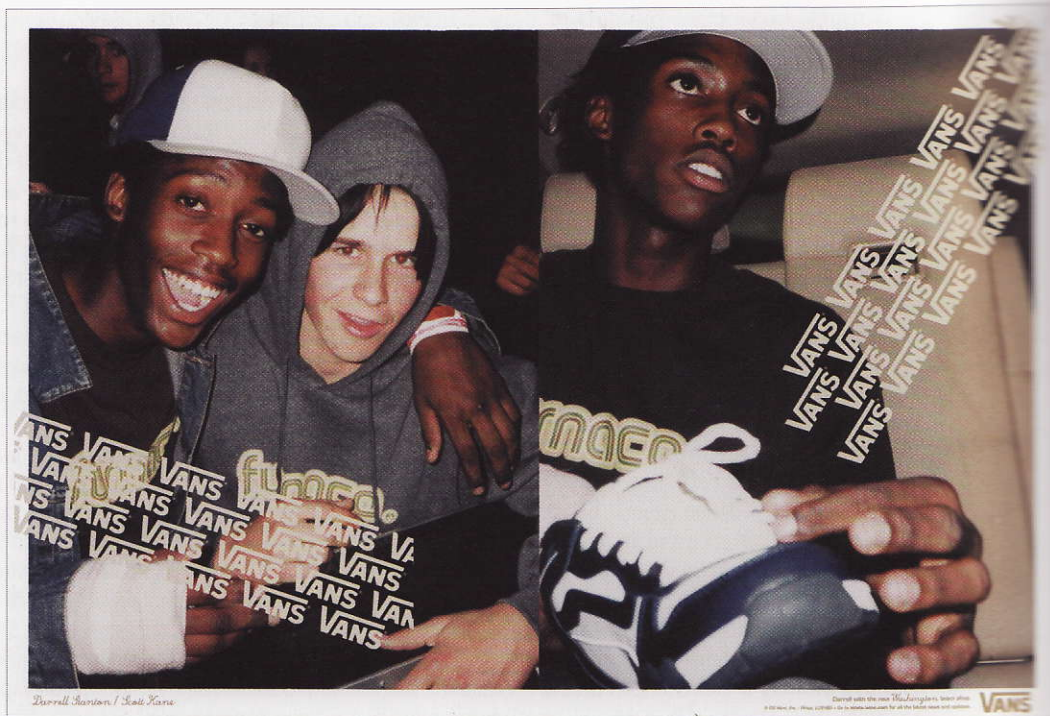
HOLIDAY INN HOTELS

Marketing se rozrostl společně s výstavbou systému Interstate dálnic v USA a vytvořil kategorii přenocování motelového typu, která má vrátit do podvědomí obyvatel USA. Marketing se soustřeďuje na připomenutí starých dobrých časů, kdy byl hlavním problémem této společnosti počet ukradených ručníků – řetězec tvrdí, že stále ještě ročně přichází o 560 000 ručníků. Marketingová společnost Holiday Inn v roce 2003 s 28. srpnem jako „dnem celonárodní amnestie krádeží ručníků“. Během nedělního víkendu v rámci Labor day (první zářijové pondělí) bylo v každém ze zařízení Holiday Inn roznášeno 50 kusů darované série, na nichž stálo „100% bavlna, 100% nevinné, 100% Vás“. Řetězec navíc vytvořil webové stránky www.holiday-inn.com/towels, kde si mohli návštěvníci vyměňovat příběhy související s krádežemi ručníků. Za každý poskytnutý ručník byl darován dolar na charitu – z výtěžku pak mohlo několik dětí trpících smrtelnou chorobou navštívit některou nemocnici v Floridě. Tim, že společnost přiměla zákazníky k výměně příběhů, doufá, že využije emocionálního spojení, kterým mnoho obyvatel USA cítí s její prostou a spolehlivou image ubytování pro střední třídu.¹⁷

Marketingové společnosti, které jsou v této záležitosti průkopníky, tvrdí, že jsme na prahu „ekonomiky zážitků“, v níž budou muset všechny společnosti připravovat pro své zákazníky nezapomenutelné zážitky.¹⁸ Tvrdí mimo jiné:

- Pokud se účastníte za materiál, pak podnikáte v odvětví **komodit**.
- Pokud se účastníte za hmotné věci, pak nabízáte **zboží**.

Profesionální skateboardisté Darrell Stanton a Scott Kane v reklamě společnosti VANS. Oba dva jsou členy týmu sponzorovaného společností.



- Pokud si účtujete za aktivity, které provádíte, pak jste v odvětví **služeb**.
- Pokud si účtujete za čas, který s vámi zákazníci tráví, pak a jedině tehdy podnikáte v odvětví **zážitků**.

Příklady řady společností od Disney po AOL dokládají, že prodávané zážitky existují ve čtyřech podobách: zábavné, vzdělávací, estetické a únikové. Společnost VANS, která byla průkopníkem bot určených pro skateboarding, uspěla na tomto trhu nekonvenčním marketingovým mixem akcí, sponzorství a dokonce i dokumentárního filmu. Vše oslavovalo skateboardovou kulturu.¹⁹ Generální ředitel společnosti VANS Gary Schoenfeld prohlásil: „Naší vizí není mlátit cílové spotřebitele přes hlavu reklamami, ale dostat se na místa, kde se budou s největší pravděpodobností nacházet.“

Zastánci lokalizovaného marketingu pojmají celonárodní reklamu jako cosi zbytečného, protože je odtažitá a nerespektuje místní potřeby. Odpůrci lokalizovaného marketingu pak tvrdí, že vyhání vzhůru výrobní a marketingové náklady snižováním úspor z rozsahu. Celková image značky se může rozředit, pokud se výrobek a poselství v různých oblastech liší.

8.1.4 Customerizace

Konečný stupeň segmentace vede k **segmentům jedné osoby, customizovanému marketingu** nebo **one-to-one marketingu**.²⁰

Dnešní zákazníci přebírají větší osobní iniciativu v rozhodování o tom, co a jak kupují. Připojují se na internet, vyhledávají informace a hodnocení nabídek výrobků nebo služeb, vedou dialog s dodavatelem, uživateli a hodnotiteli výrobků, a v mnoha případech si výrobek, který chtějí, sami navrhnu. Stále více on-line společností dnes nabízí zákazníkům tzv. *choiceboard*, interaktivní on-line systém umožňující jednotlivým zákazníkům navrhovat si vlastní výrobky a služby výběrem ze seznamu vlastností, dílů, cen a možností dodání. Jejich výběr pak vysílá signály výrobnímu systému dodavatele, který uvede do pohybu kola zásobování, montáže a dodávky.²¹

Wind a Rangaswamy pokládají *choiceboard* za posun ke customerizaci firmy.²² **Customerizace** spojuje provozně řízenou hromadnou customizaci s customizovaným marketingem způsobem, který umožňuje spotřebiteli navrhnout si z nabídky vlastní výrobek nebo službu. Firma již nevyžaduje předchozí informace o zákazníkovi, ani nepotřebuje vlastnit výrobní kapacity. Firma poskytuje základnu a nástroje a „propůjčuje“ zákazníkům prostředky k návrhu vlastních výrobků. Společnost

lze označit za customerizovanou, když je schopná uspokojovat jednotlivé zákazníky customizovanými výrobky, službami a sděleními na one-to-one základě.²³

Každá podnikatelská jednotka se bude muset rozhodnout, zda získá více navržením podnikatelského systému tak, aby připravoval nabídky na míru **segmentům** nebo **jednotlivcům**. Společnosti, které dávají přednost segmentaci, ji pokládají za účinnější, protože vyžaduje méně informací o zákaznících a dovoluje vyšší standardizaci tržních nabídek. Ti, kteří naopak preferují individuální marketing, tvrdí, že segmenty jsou smyšlenkou, že jednotlivci v tzv. segmentech jsou značně odlišní a že marketéři mohou dosáhnout mnohem větší přesnosti a efektivity adresováním individuálních potřeb.

Customizace se zřejmě nehodí pro všechny společnosti: u složitých výrobků, jako jsou automobily, může být její zavedení obtížné. Customizace může zvýšit cenu zboží více, než je zákazník ochoten zaplatit. Někteří zákazníci nevědí, co chtějí, dokud nevidí samotné výrobky. Zákazníci nemohou zrušit objednávku, jakmile začne společnost jimi požadovaný výrobek připravovat. Individuálně navržený výrobek může být jen obtížně opravitelný a má malou prodejní hodnotu. Navzdory tomu však customizace u některých výrobků funguje velice dobře. Obr. 8.2 ukazuje příklady společností, které customizaci používají.

Acumins. Internetová společnost Acumins připravuje směsi vitamínů, bylinek a minerálních látek podle instrukcí zákazníka a je schopná sméstnat až 95 ingrediencí do 3–5 „personalizovaných pilulek“. Její předpoklad je prostý a lákavý: proč polykat tucty pilulek, když stačí tři pilulky s tucty ingrediencí podle vaší volby?

Paris Miki. Japonská společnost Paris Miki, jeden z největších maloobchodních prodejců brýlí na světě, využívá návrhářský přístroj, jenž pořídí digitální fotografii obličeje zákazníka. Zákazník pak popíše styl, který si přeje – sportovní, elegantní, tradiční – a systém mu pak pomocí počítače na fotografii zobrazí, jak by mu jednotlivé varianty brýlí slušely. Po výběru obrouček si zákazník vybere způsob upevnění na nose, nožičky i pantíky. Brýle jsou pak podle přání zákazníka připraveny do jedné hodiny.

DeBeers. Díky programu společnosti DeBeers *Navrhněte si vlastní prsten* si mohou zákazníci nejen navrhnout vlastní diamantové prsteny volbou ze 189 jedinečných kombinací tvarů a vah centrálního kamene a postranních kamínků i kovu, do něhož je chtějí zasadit, ale mohou se i spojit s místním klempníkem, aby jim pomohl s jejich nákupem.

Andersen Windows. Společnost Andersen Windows z Bayportu v Minnesotě, přední výrobce oken a patinovaných dveří, přišla s interaktivní počítačovou verzí svých katalogů pro distributory a prodejce, která je napojena přímo na továrnu. S tímto systémem mohou nyní prodejci v 650 předváděcích místnostech pomáhat zákazníkům customizovat každé objednané okno, ověřit proveditelnost návrhu a připravovat cenové nabídky. Následně přešla společnost k vývoji výrobního procesu s výrobní dávkou jediného kusu, v němž jsou každé okno nebo část dveří vyráběny na základě objednávky, čímž se snižuje zásoba dokončených částí (hlavní položka nákladů společnosti).

ChemStation. Společnost ChemStation z Daytonu v Ohiu nabízí customizované mycí směsi svým průmyslovým zákazníkům od autoumyváren až po letectvo USA. To, co umyje automobil, neumyje letadlo nebo zařízení v důlní šachtě. Prodejci získávají informace o zákaznících z jejich webových stránek. Veškeré údaje z chemické laboratoře společnosti a z terénních výzkumů se nacházejí v centrální databázi nazývané Tank Management System (TMS). TMS je přímo napojen jak na laboratoř, tak na 40 závodů společnosti po celé zemi, kde počítačem řízené stroje míchají směsi pro jednotlivé zákazníky.

Obr. 8.2
Příklady marketingové customizace

*Zdroj: „Creating Greater Customer Value May Require a Lot of Changes”, *Organizational Dynamics*, léto 1998, str. 26; Erick Schonfeld, „The Customized, Digitized, Have-It-Your-Way Economy”, *Fortune*, 28. září 1998, str. 115–124, Jim Barlow, „Individualizing Mass Production”, *Houston Chronicle*, 13. dubna 1997, část E1; Sarah Schafer, „Have It Your Way”, *Inc.*, 18. listopadu, 1997, str. 56–64; Jim Christie, „Mass Customization: The New Assembly Line?” *Investor’s Daily*, 25. února 2000.*

8.2 Segmentace spotřebních trhů

K segmentaci spotřebních trhů se používají dvě rozsáhlé skupiny proměnných. Někteří výzkumníci se pokoušejí vytvářet segmenty podle popisných charakteristik: geografických, demografických a psychografických. Následně zkoumají, zda tyto zákaznické segmenty vykazují odlišné potřeby nebo reakce na výrobky. Mohou například zjišťovat odlišné názory pracovníků ve svobodných povoláních, „modrých límečků“ (*termín používaný pro dělnické profese – pozn. red.*) a dalších skupin, dejme tomu na význam bezpečnosti automobilu.

Jiní výzkumníci se pokoušejí vytvořit segmenty zkoumáním behaviorálních aspektů, jako jsou odpovědi spotřebitelů týkající se výhod, příležitostí, při nichž produkt používají, nebo značek. Jakmile jsou vytvořeny segmenty, zjišťuje výzkumník, zda jsou s jednotlivými segmenty vytvořenými podle odpovědí respondentů spojeny odlišné charakteristiky. Výzkumník může například zjišťovat, zda se skupiny lidí, kteří chtějí při nákupu automobilu spíše kvalitu než nízkou cenu, liší ve svém geografickém, demografickém a psychografickém složení.

Bez ohledu na to, jaký typ segmentace se používá, důležité je, že marketingový program může být ziskově přizpůsoben tak, aby odrážel odlišnosti zákazníků. Hlavní segmentační proměnné geografické, demografické, psychografické a behaviorální segmentace jsou shrnuty v tab. 8.1.

Tab. 8.1

Hlavní segmentační proměnné spotřebitelských trhů v USA (Pro českého čtenáře jsou sice některé údaje v tabulce irelevantní, ale rozhodli jsme se je zachovat pro kompletní ilustraci uváděného příkladu – pozn. red.)

Geografická oblast	Pacific, Mountain, West North Central, West South Central, East North Central, East South Central, South Atlantic, Middle Atlantic, New England
Velikost města nebo aglomerace	pod 5000, 5000–20 000, 20 000–50 000, 50 000–100 000, 100 000–250 000, 250 000–500 000, 500 000–1 000 000, 1 000 000–4 000 000, 4 000 000 a více
Hustota osídlení	městská, předměstská, venkovská
Podnebí	severní, jižní
Demografický věk	pod 6, 6–11, 12–19, 20–34, 35–49, 50–64, 65 a více
Velikost rodiny	1–2, 3–4, 5 a více
Stadium rodinného cyklu	mladí a svobodní; mladí manželé bez dětí; mladí manželé s nejmladším dítětem do 6 let; mladí manželé s nejmladším dítětem ve stáří 6 let a více; starší manželé s dětmi; starší manželé bez dětí do 18 let; starší samotní lidé; ostatní
Pohlaví	mužské, ženské
Příjem v USD	pod 10 000, 10 000–15 000, 15 000–20 000, 20 000–30 000, 30 000–50 000, 50 000–100 000, 100 000 a více
Povolání	odborné a technické; manažeři, členové statutárních orgánů a vlastníci; prodávači; řemeslníci; kvalifikovaní dělníci; tovární dělníci; farmáři; důchodci; ženy a muži v domácnosti; nezaměstnaní
Vzdělání	základní nebo nedokončené základní; nedokončené střední; dokončené střední; nedokončené vysokoškolské; dokončené vysokoškolské
Náboženství	katolické, protestantské, židovské, muslimské, hinduistické, jiné
Rasa	bílá, afroamerická, asijská, hispánská
Generace	baby boomers, generace X
Původ	Severní Amerika, Jižní Amerika, Velká Británie, Francie, Německo, Itálie, Japonsko
Společenská třída	nižší nižší třída, vyšší nižší třída, pracující třída, střední třída, vyšší střední třída, nižší vyšší třída, vyšší vyšší třída
Psychografický životní styl	kulturně orientovaný, sportovně orientovaný, outdoorově orientovaný
Osobnost	výbušná, družná, autoritářská, ctižádostivá
Při jaké příležitosti	pravidelně, při zvláštní příležitosti
Výhody	kvalita, servis, úspornost, rychlost
Uživatelský status	neuživatel, bývalý uživatel, potenciální uživatel, nový uživatel, pravidelný uživatel
Frekvence používání	mírný uživatel, střední uživatel, častý uživatel
Úroveň věrnosti	žádná, střední, silná, absolutní
Stadium připravenosti koupit	neuvědomující si, uvědomující si, informovaný, zajímající se, toužící, zamýšlející koupit
Postoj k výrobku	nadšený, pozitivní, lhostejný, negativní, nepřátelský

8.2.1 Geografická segmentace

Geografická segmentace vyžaduje rozdělení trhu na rozdílné geografické jednotky – na národy, státy, kraje, okresy, města nebo městské čtvrti. Společnost může operovat v jedné nebo v několika málo oblastech ale může také operovat ve všech s ohledem na místní odlišnosti. Například hotely společnosti Hilton přizpůsobují pokoje a haly podle lokality. Hotely na severovýchodě USA jsou elegantnější a kosmopolitnější. Hotely na jihozápadě jsou rustikálnější. Větší retailové řetězce jako Wal-Mart, Sears, Roebuck & Co. a Kmart dovolují místním manažerům, aby nabízeli výrobky, které vyhovují místní komunitě.²⁴

■ BED BATH & BEYOND

Schopnost maloobchodního řetězce Bed Bath & Beyond, prodávajícího bytové doplňky, sloužit místnímu vkusu vedla k jeho fenomenálnímu růstu. Manažeři jednotlivých prodejen si sami vybírají až 70 % sortimentu a toto výhradně lokální zaměření pomohlo řetězci, prodávajícímu kdysi jen o málo více než povlečení, růst do oblastí vyjádřené v jeho názvu jako „beyond“ – čili prodávat zboží sahající od rámu na obrazy a držáků na hrníčky až k dováženému olivovému oleji a značkovému čalounění dveří. V obchodech na Manhattanu například začínají manažeři společnosti nabízet barvy a laky. Ty však v předměstských obchodech nenaleznete, protože tady si pro ně mohou zákazníci zajít do Home Depot nebo Lowe's. Jeden z manažerů Bed Bath říká, že několik zákazníků bylo překvapeno, když zjistilo, že obchod je součástí celonárodního řetězce a nikoliv rodinným obchodem. To je nejvyšší kompliment.²⁵

Ve stále větší míře se regionální marketing zaměřuje až na úroveň jednotlivých poštovních směrovacích čísel.²⁶ Mnohé společnosti používají mapový software, který jim ukáže geografické rozložení jejich zákazníků. Tento software může maloobchodníkovi ukázat, že jeho zákazníci žijí v okruhu deseti mil a jsou především koncentrováni v určitých poštovních obvodech. Po zjištění oblastí s největší hustotou zákazníků může obchodník přistoupit ke **klonování zákazníků**, vycházejícímu z předpokladu, že nejvíce potenciálních zákazníků žije v místech, odkud pochází nejvíce současných zákazníků.

Některé přístupy spojují geografická data s demografickými za účelem získání ještě lepšího popisu spotřebitelů a městských čtvrtí. Společnost Claritas přišla se systémem geografických shluků nazvaným *PRIZM (potential rating index by zip markets)*, který rozděluje přes půl milionu obytných čtvrtí v USA do 15 rozdílných skupin a 66 segmentů lišících se životním stylem a označovaných *PRIZM Clusters*.²⁷ Seskupování bere v úvahu 39 faktorů v pěti rozsáhlých kategoriích: 1. vzdělání a životní úroveň, 2. životní cyklus rodiny, 3. urbanizace, 4. rasový a etnický původ a 5. mobilita. Čtvrti jsou rozdělené do menších jednotek podle poštovních směrovacích čísel nebo oblastí pro sčítání obyvatelstva a domovních bloků. Tyto jednotky mají popisné názvy – *Blue Blood Estates*, *Winner's Circle*, *HomeTown Retired*, *Latino America*, *Shotguns and Pickups* nebo *Back Country Folks* a další. Obyvatelé spadající do stejného shluku vedou podobný život, jezdí podobnými automobily, mají podobná zaměstnání a čtou podobné časopisy. Podívejme se na čtyři nové *PRIZM Clusters*:²⁸

- **Young digerati.** Domácnosti párů nebo jedinců, většinou s dětmi, kteří se rozhodli neutéci na předměstí, ale zůstat v centru měst. Tento sektor obsahuje značný podíl technicky vyspělých mladých lidí po dvacítce, se slušnými příjmy a univerzitním vzděláním, kteří žijí v módních čtvrtích v blízkosti centra měst. Obsazují území v již zapomenutých čtvrtích takových měst, jako je New York, Chicago či Atlanta.
- **Beltway boomers.** Dnešní čtyřicátníci nebo padesátníci, vysokoškolsky vzdělaní příslušníci vyšší střední třídy, často vlastníci vlastní domy; uzavírali sňatek později, a proto stále ještě vychovávají děti. Žijí v příjemných předměstích a jejich život se ještě stále točí kolem dětí.
- **Cosmopolitans.** Pokračující stárnutí měst celých USA vyústilo ve vznik tohoto segmentu soustředěného v rychle rostoucích amerických aglomeracích, jako je Las Vegas, Miami a Albuquerque. Jedná se o domácnosti starších majitelů rodinných domů s univerzitním vzděláním, jejichž dospělé děti již žijí jinde. Užívají si života plného aktivního odpočinku.
- **Old milltowns.** Stejně jako zestárla kdysi prosperující tovární městečka, zestárlí i jejich obyvatelé. Odrážejí úpadek těchto malých, kdysi průmyslových komunit, nyní plných lidí v důchodovém věku, žijících pokojně s manželkou či manželem nebo osamocené z fixních příjmů. Tito obyvatelé orientovaní na domov vytvářejí jeden z nejlepších cílových segmentů pro denní televizní vysílání.



MARKETINGOVÝ POSTŘEH: MARKETING ZAMĚŘENÝ NA GENERACI Y

Bývají přezdívaní **echo boomers** nebo také **generace Y**. Vyrůstali v čase ekonomické prosperity následované dobou ekonomického poklesu. Jejich svět se dlouhá léta vyznačoval národním klidem a mírem přerušeným událostmi, jako byl masakr na střední škole v Columbine a atentáty z 11. září. Téměř od narození jsou „připojení“ – hrají počítačové hry, pohybují se po webových stránkách celého světa, stahují si hudbu, spojují se e-maily a mobilními telefony s přáteli. Mají pocit, že mají na vše nárok, protože vyrůstali v době ekonomické prosperity a jejich rodiče narození v generaci baby boomers je rozmazlovali. Jsou vyběraví, sebejistí a rovněž netrpěliví. „Chtějí to, co chtějí, a chtějí to ihned“ – a často to získávají díky kreditním kartám. Průměrný jednatřicetiletý člověk má na kreditní kartě dluh 3000 dolarů (k více faktům o jednatřicetiletých lidech ve skupině generace Y viz marketingová vsuvka *Fakta o jednatřicetiletých Američanech*).

Vlivy, které utvářely generaci Y, jsou pro marketéry neuvěřitelně důležité, protože generace Y je silou, která bude v následujících letech utvářet spotřebitelské a B2B trhy. Generace Y, narozená v letech 1977–1994, je třikrát početnější než generace X. Zhruba 78 milionů obyvatel USA patří do této skupiny, která je tak největší generační kohortou v dějinách Ameriky. Jejich kupní síla se odhaduje na 187 miliard dolarů ročně. Vezmete-li v úvahu toto číslo, zohledníte kariérní růst, založení domácnosti a rodiny, a vynásobíte-li ho dalšími 53 lety, zbývajících k dosažení průměrné délky života, dostanete se zhruba k celkovým 10 bilionům dolarů spotřebních výdajů do konce života dnešních jednatřicetiletých lidí.

Nepekvapuje proto, že výzkumníci trhu a reklamní pracovníci spěchají, aby se toho dozvěděli o nákupním chování generace co nejvíce. Protože tyto mladé lidi často odrazují příliš zjevné marketingové praktiky a „tvrdý prodej“, zkoušejí marketéři k přesvědčení lidí z této generace mnoho odlišných přístupů.

- On-line rozruch.** Rocková skupina Foo Fighters vytvořila digitální „pouliční tým“, který posílá cílené e-maily členům, „kteří tak dostávají poslední novinky, exkluzivní klipy, tony šancí na výhru cen s tematikou skupiny a stávají se tak součástí rodiny Foo Fighters“.
- Vyslanci z řad studentů.** Red Bull najímá studenty na pozici Red Bull Student Brand Manager, aby rozdávali vzorky, prováděli výzkum nových nápojových trendů, připravovali marketingové iniciativy prováděné na půdě škol a psali články do školních periodik.
- Nekonvenční sporty.** Automobilová společnost Dodge sponzoruje World Dodgeball Association, která „povznáší sport na novou úroveň zdůrazňováním týmové práce, strategie a dovednosti“.
- Cool akce.** Surfařské US Open přilákalo takové sponzory, jako je Honda, Philips Electronics, a samozřejmě O'Neill Clothing, první společnost vyrábějící neoprény. Jarní prázdniny na Floridě se staly místem uvedení nových výrobků – například osvěžujících ubrousků Old Spice Cool Contact nebo řady plavek firmy Calvin Klein.
- Počítačové hry.** *Product placement* se neomezuje jen na filmy nebo televizi: společnosti Mountain Dew, Oakley a Harley-Davidson podepsaly smlouvy, aby se jejich loga mohla objevit ve hře *Tony Hawk's Pro Skater 3* společnosti Activision.
- Video.** Firma Burton se stará o to, aby na všech natáčených filmech byli dobře vidět její snowboardy a jezdci.
- Pouliční týmy.** Jako součást protikuřácké kampaně najímá American Legacy teenagery do „Týmů pravdy“, které rozdávají na akcích pro mládež trička, šátky a psí známky.

Zdroje: J. M. Lawrence, „Trends: X-ed Out: Gen Y Takes Over“, *Boston Herald*, 2. února 1999, str. 243; Martha Irvine, „Labels Don't Fit Us, Gen Y Insists“, *Denver Post*, 19. dubna 2001, str. A9; anonym, „Gen Y and the Future of Mall Retailing“, *American Demographics*, prosinec 2002/leden 2003, str. J1–J4; Michael J. Weiss, „To Be about to Be“, *American Demographics*, září 2003, str. 28–36; John Leo, „The Good-News Generation“, *US News & World Report*, 3. listopadu 2003, str. 60; Kelly Pate, „Not 'X', but 'Y' Marks the Spot: Young Generation a Marketing Target“, *Denver Post*, 17. srpna 2003, str. K1; Bruce Horowitz, „Gen Y: A Tough Crowd to Sell“, *USA Today*, 22. dubna 2002, str. 1B–2B; Bruce Horowitz, „Marketers Repeal with Spring Breakers“, *USA Today*, 12. března 2002, str. 3B.

MARKETINGOVÁ VSUVKA: FAKTA O JEDNADVACETILETÝCH AMERIČANECH

V roce 2003 bylo v USA 4,1 milionu jednatřicetiletých Američanů. Zde jsou některá fakta, která byste o nich měli znát:

- 41 % – jednatřicetiletí, kteří žijí alespoň s jedním z rodičů;
- 60 % – vysokoškolští studenti, kteří se po dokončení studií mají v plánu vrátit domů;
- 1 : 3 – pravděpodobnost, že jednatřicetiletý byl vychován jen jedním rodičem;
- 70 % – jednatřicetiletí, kteří mají zaměstnání na plný nebo částečný úvazek;
- 47 % – jednatřicetiletí, kteří vlastní mobilní telefon;
- 23 milionů – tolika reklamám byl až doposud vystaven průměrný jednatřicetiletý;

- 2 241 141 dolarů – celková částka, kterou utratí dnes jednatřicetiletý od současnosti do konce svého života;
- 3000 dolarů – průměrný dluh jednatřicetiletého na jeho kreditní kartě;
- 5,8 – počet let, která ještě uplynou, než se průměrný jednatřicetiletý muž poprvé ožení;
- 4,1 – počet let, která ještě uplynou, než se průměrná jednatřicetiletá žena poprvé vdá;
- 10 – počet let, která ještě uplynou, než si průměrný jednatřicetiletý pořídí svůj první rekreační dům;
- 43 % – jednatřicetiletí, kteří mají tetování nebo body piercing;
- 62 % – procento jednatřicetiletých bělochů nehispánského původu.

Zdroj: John Fetto, „Twenty-One, and Counting...“, *American Demographics*, září 2003, str. 48.

Marketéři mohou použít PRIZM k zodpovězení v těchto a podobných otázkách: Které geografické oblasti (čtvrti nebo obvody poštovních směrovacích čísel) zahrnují naše nejcennější zákazníky? Jak bláboce jsme již pronikli do těchto segmentů? Které distribuční cesty a propagační média budou nejvhodnější k dosažení cílových shluků v každé z těchto oblastí? Geografické shluky postihují zvyšující se různorodost americké populace. Prodejce dražšího sportovního zboží, společnost Eddie Bauer, použila informace o geografických shlucích k lepšímu rozmístění svých obchodů a lepší obsluze zákazníků. Po úspěchu pilotního projektu koncertů *Veggie Tales* používá Clear Channel Communications informace o geografických shlucích k rozeslání cílených e-mailů potenciálním návštěvníkům celosvětových turné v nejrůznějších oblastech zábavy.²⁹ Marketing mikrosegmentů se stal dostupným i pro malé společnosti v souvislosti s tím, jak poklesly náklady na používání databází, došlo k rozšíření osobních počítačů, zjednodušení používaného software, zvýšení integrace dat a růstu internetu.³⁰

8.2.2 Demografická segmentace

Při demografické segmentaci se trh dělí na skupiny podle proměnných, jako jsou věk, velikost rodiny, životní cyklus rodiny, pohlaví, příjem, povolání, vzdělání, náboženství, rasa, generace, národnost a společenská třída. Existuje několik důvodů pro oblibu demografických proměnných k rozlišení skupin zákazníků. Jeden z důvodů spočívá v tom, že potřeby, přání, míra využívání a preference výrobků a značek zákazníků jsou často spojeny s demografickými proměnnými. Další důvod spočívá v tom, že demografické proměnné je snadné zjistit. I v případě, kdy je cílový trh popsán v nedemografických proměnných (například pomocí typu osobnosti), je třeba jít zpět k demografickým prvkům, aby mohly být odhadnuty rozsah trhu a média, s jejichž pomocí může být účinně zasazen. Následuje několik příkladů použití demografických proměnných k segmentaci trhu.

VĚK A STADIUM ŽIVOTNÍHO CYKLU Přání a schopnosti spotřebitelů se mění věkem. Značkové zubní pasty, například Crest a Colgate, nabízejí tři hlavní výrobní řady – zaměřené na děti, dospělá a starší spotřebitele. Segmentace podle věku může být ještě „jemnější“. Společnost Pampers dělí svůj trh na nenarozené a novorozena (0–1 měsíc), kojence (2–5 měsíců), lezoucí (6–12 měsíců), chůze (13–18 měsíců), objevující (19–23 měsíců) a předškoláky (2 roky a více).

Věk a stadia životního cyklu však mohou být ošidné proměnné.³¹ V některých případech mohou být cílovým trhem pro výrobky psychologicky mladí. Honda se například pokoušela zaměřit na dvacetileté zákazníky se svým modelem Element, který představitelé společnosti popisovali jako „studentské koleje na kolečkách“. Reklama zobrazující sexy studenty pořádající party na pláži s autem v pozadí však přilákala tolik příslušníků generace baby boomers, že průměrný věk těch, kteří si automobil nakonec koupili, se vyšplhal na 42 let! Účinnou roli může hrát i nostalgie. Společnost Chrysler při vývoji modelu PT Cruiser pomýšlela na cílový trh mladých, ale zjistila, že spousta starších spotřebitelů model připomínal automobily z jejich mládí. Toyota měla se svým modelem Scion zaměřeným na mladé lidi větší úspěch, jak je vidět z následujícího textu.³²

SCION

Navrhován jako „potomek bohatých“, byl Scion pokusem společnosti Toyota přilákat generaci Y, která mohla pojmát Toyota jako značku svých rodičů. Scion má moderní vzhled – a výkonné stereo – a prodává se ve zvláštní části autosalonů Toyota. Stojí méně než 15 000 dolarů, prodává se za fixní cenu (žádné smlouvání) a marketingovou strategií je jít pod povrch životní značky se zábavou a událostmi, čímž umožňuje mladému cílovému trhu „objevovat“ tuto značku.

STADIUM ŽIVOTA Osoby ve stejné fázi životního cyklu se mohou lišit životní situací, jíž právě procházejí – například rozvod, uzavření druhého manželství, pečování o některého z rodičů, rozhodnutí žít s jinou osobou, rozhodnutí koupit si nový dům a tak dále. Tyto mezníky života představují příležitosti pro marketéry, kteří mohou lidem pomoci poradit si s jejich hlavními starostmi.

NOVOMANŽELÉ

Ukazuje se, že novomanželé v USA utratí v prvním roce po svatbě 70 miliard dolarů na zařízení domácnosti – a v prvních měsících po svatbě nakupují více než zavedená domácnost v průběhu pěti let! Marketéři vědí, že manželství často znamená stažení dvou souborů nákupních zvyklostí a značkových preferencí do jednoho. Společnosti jako Procter & Gamble,

Clorox a Colgate-Palmolive zahrnují své výrobky do tzv. balíčků pro novomanžele, které jsou distribuovány, když snoubenci požádají o povolení uzavřít manželství. Společnost JC Penny identifikovala novomanžele jako jednu ze svých dvou hlavních zákaznických skupin. Marketéři platí společnostem zvláštní ceny za seznamy jmen, které by jim pomohli v přímém marketingu, protože jak poznamenal jeden marketér, jména novomanželů „mají cenu zlata“.³³

POHLAVÍ Muži a ženy mají rozdílné postoje a behaviorální orientace, což je částečně důsledkem genetické výbavy a částečně důsledkem socializace. Ženy například bývají více orientovány na komunitu, zatímco muži hledají sebevyjádření a seberealizaci. Ženy mají sklon přebírat více údajů ze svého bezprostředního prostředí, muži se spíše zaměřují na onu součást prostředí, která jim pomáhá dosáhnout jejich cíle. Výzkumná studie zabývající se tím, jak muži a ženy nakupují, zjistila, že muži musí být často vyzváni, aby si výrobek osahali, zatímco ženy to s větší pravděpodobností učiní samy bez pobízení. Muži si často rádi přečtou informace o výrobku, zatímco ženy nacházejí k výrobku osobnější vztah.³⁴

Diferenciace na základě pohlaví se již dlouho aplikuje v odívání, v péči o vlasy, kosmetice a časopisech. Avon vybudoval podnikání s obratem šest miliard dolarů na prodeji kosmetiky ženám. Některé výrobky jsou uváděny na trh se zacílením spíše na muže nebo spíše na ženy. Venus firmy Gillette je nejspěšnější řadou holicích strojků pro ženy v historii se 70 % tržního podílu a má vhodný design, balení a reklamní kampaň, které posilují ženskou image. Cigarety Camel se zase zaměřují na muže a doprovázejí reklamy mužnými, energickými prvky.

Vznikla média pro usnadnění cílení jednotlivých pohlaví. K ženám se lze snadněji dostat v televizních programech Lifetime, Oxygen, WE a pomocí desítek časopisů pro ženy. Na muže lze zase spíše zapůsobit při televizních programech ESPN, Comedy Central, Fuel a Spike a v časopisech, jako jsou *Maxim* a *Men's Health*.³⁵

Některé trhy více orientované na muže tradičně, například automobilový trh, začínají uznávat segmentaci podle pohlaví a mění design a způsoby prodeje automobilů. Například společnost Lowe, vyzbrojená výzkumem naznačujícím, že 80 % kutilských „projektů“ iniciují dnes ženy, dělá nyní ve svých obchodech širší uličky, aby v nich bylo snadnější projíždět s nákupními vozíky, a objednává více dražších domácích spotřebičů, nábytku a bytových doplňků s vysokou marží. Dosáhla tak toho, že polovinu jejích zákazníků dnes tvoří ženy a donutila svého tradičněji zaměřeného konkurenta, společnost Home Depot, k zavedení tzv. „*Ladies Night at the Depot*“, aby přilákala zákaznice.³⁶ Mnoho dalších společností si uvědomuje příležitosti cílení na ženy.

Jedna reklama společnosti Paine Webber, poskytující finanční služby, ukazuje fotografii dvou žen: jedna z nich je nepochybně matka, druhá její asi dvacetiletá dcera. Pod ní byl nápis: „Tušíš budoucnost. Jsi plná nových nápadů. Chceš začít podnikat. Jsi ta napravo“. Tou napravo je na fotografii starší žena. Paine Webber je jednou z hrstky společností, k nimž patří i Chico, nesmírně úspěšný oděvní řetězec pro ženy, a New Balance se svou sportovní obuví, které se zaměřují na jeden z největších, nejbohatších, nejvýnosnějších a nejvíce zanedbávaných trhů: ženy z generace baby boomers. Ženy kontrolují nebo ovlivňují 80 % nákupů spotřebního a B2B zboží a služeb. Vlastní buď samy, nebo společně 87 % rodinných domů a stojí za 60 % vylepšení domova, nákupů domácích počítačů a zdravotních služeb. Zakládají 70 % nových firem. Stručně řečeno, jsou to ženy, kdo utrácí peníze, a ženy z generace baby boomers jich mají na utrácení více.

PŘÍJEM Segmentace podle výše příjmů je dlouhodobou praktikou u takových kategorií výrobků a služeb, jako jsou automobily, oděvy, kosmetika, finanční služby a cestování.

■ WACHOVIA

Jako mnoho bank se i Wachovia snaží zjistit, kteří klienti jsou jejími nejlepšími, a pak poskytuje těmto jednotlivcům zvláštní služby. Banka došla k závěru, že nejatraktivnějšími zákazníky jsou vedoucí pracovníci firem a profesionálové se jměním 2,5–15 milionů dolarů. Tito zákazníci nejsou až tak příliš bohatí a převážně ani své jmění nezdědili. Banka má v plánu zaměřit se především na tento segment s ideou pomáhat jim v tom, aby od vydělávání peněz přešli k jejich využívání a nakonec i k udržování získaného jmění.³⁷

Příjem však vždy nutně neurčuje nejlepší zákazníky pro daný výrobek. K prvním kupujícími barevných televizorů patřili dělníci, protože pro ně bylo levnější koupit si televizor, než chodit do kin a restaurací.

Společnosti stále ve zvýšené míře zjišťují, že jejich trhy mají tvar přesýpacích hodin, protože se obyvatelé USA ze středních trhů přesunují k dražším výrobkům.³⁸ Když přišla společnost Whirlpool s drahou řadou praček Duet, překonal prodej dvojnásobně původní odhad ovlivněný slabou ekonomikou, především díky zákazníkům ze střední třídy, kteří byli ochotni utratit více. Michael Silverstein, viceprezident a ředitel Boston Consulting Group a bývalý partner BCG Neil Fiske zkoumali tento fenomén, který nazvali *Trading up*. Jejich nová kniha *Trading Up: The New American Luxury* dokumentuje síly motivující tento trend a uvádí příklady společností, které rozluštily kód úspěchu na tomto trhu.³⁹

■ PANERA BREAD

Pročže oběd v kavárnách a pekárnách společnosti Panera stojí dvakrát více než v provozovnách společnosti Burger King, zákazníkům nevádí připlatit si, protože kavárny poskytují všechny tři výhody, o nichž Silverstein a Fiske tvrdí, že jsou spíše pro zboží kategorie *new-luxury*: **technické výhody** (jak je výrobek udělán), **funkční výhody** (zážitek poskytovaný zákazníkovi) a **emocionální výhody** (jaký má z výrobku zákazník pocit). Dát si uzená krůtí prsíčka s majonézou na focaccii nebo Asiago a čaj s mlékem v příjemné kavárenské atmosféře je tím druhem uspokojujícího zážitku, po němž zákazníci tohoto fenoménu *Trading up* touží. To, že je Panera schopná poskytovat tento zážitek rychle a relativně levně, vedlo k růstu této a dalších společností v segmentu stravování označovaném jako *Fast casual*.

Podle Silversteina a Fiskeho společnosti, které se usilovně snaží změnit své výrobky a přijít s něčím nesporně lepším, najdou obrovský potenciální trh. Obecně lze říci, že prostor pro *trading-up* existuje u domácností s ročním příjmem alespoň 50 000 dolarů. V USA má takovou kupní sílu více než 47 milionů domácností. Pochopitelně pokud společnosti tento nový trh propásnou, riskují, že stárnou „uvězněny uprostřed“ a budou se dívat, jak jejich tržní podíl postupně klesá. Uprostřed stárnou uvězněna společnost General Motors – mezi technicky propracovanými automobily luxusní třídy dovozenými z Německa a japonskými či korejskými modely s vysokou hodnotou patřící do střední třídy.⁴⁰

GENERACE Každá generace je hluboce ovlivněna dobou, v níž vyrůstala – hudbou, filmy, politikou a událostmi onoho období. Demografové říkají těmto skupinám *kohorty*. Členové určité kohorty sdílejí stejné hlavní kulturní, politické a ekonomické zkušenosti. Zastávají podobné názory

GI generation (16 milionů lidí)

narzení 1901–1924

Protože byli utvářeni ekonomickou krizí třicátých let 20. století, je jednou z jejich hlavních hodnot finanční zabezpečení. Utrácejí opatrně a jsou občansky zodpovědní, týmově orientovaní a vlastenečtí.

Silent generation (35 milionů lidí)

narzení 1925–1945

Důvěřiví konformisté, kteří si cení stability. Nyní se angažují v občanském životě a mají velké rodiny.

Baby boomers (78 milionů)

narzení 1946–1964

„Jedni“ kupci, motivovaní hodnotou a dobrým důvodem, ale pohodlní a hédonističtí.

Generation X (57 milionů)

narzení 1965–1977

Umělci a mediálně protřelí, více odcizení a individualističtí.

Generation Y (60 milionů)

narzení 1978–1994

Pracovníci, zaměřeni na městský styl, idealističtější než generace X.

Millennials (42 milionů)

narzení 1995–2002

Multikulturní, budou technicky vyspělí, vzdělaní, budou vyrůstat v blahobytné společnosti a budou mít velkou kupní sílu.

Obr. 8.3

Profílance amerických generací

Zdroj: Bonnie Tsui, „Generation Next“, *Advertising Age*, 15. ledna 2001, str. 14–16.

a hodnoty. Marketéři se často obracejí s reklamami na určitou kohortu využíváním obrazů a symbolů připomínajících její zážitky. Obr. 8.3 popisuje šest v USA obecně uznávaných kohort. Marketingový postřeh *Marketing zaměřený na generaci Y* poskytuje popis této důležité věkové skupiny. Marketingová vsuvka *Fakta o jednadvacetiletých Američanech* poskytuje pohled na klíčové faktory generace Y.

Jednotlivé generační kohorty se od sebe nejen odlišují, ale zároveň se i vzájemně ovlivňují. Protože například mnoho členů generace Y (Echo boomers) žije se svými rodiči z generace baby boomers, jsou jimi rodiče ovlivňováni a projevují chování, které demografové nazývají „boom-boom effect“. Stejně výrobky, které se líbí jednadvacetiletým, se líbí i mladím posedlým baby boomers. Rodiče z generace baby boomers sledují společně se svými dětmi na MTV pořad *The Osbournes*, reality show vytvořenou podle heavy metalového rockera Ozzy Osbourn a jeho rodiny.

Meredith, Schewe a Karlovich přišli s rámcem nazvaným *The Lifestage Analytic Matrix*, který při analýze určitého segmentu nebo jednotlivce kombinuje informace o kohortách, životní stadia, psychografické faktory, emociální efekty a socioekonomické faktory.⁴¹ Například dva jednotlivci ze stejné kohorty se mohou lišit ve svých **životních stadiích** (jeden se rozvádí, druhý vstupuje do nového manželství), **fyziografických faktorech** (problémy s vypadáváním vlasů, menopauza, artritida nebo osteoporóza), **emocionálních efektech** (nostalgie po minulosti, touha nikoliv po věcech, ale po zážitcích) nebo **socioekonomických faktorech** (ztráta zaměstnání, získání dědictví). Autoři se domnívají, že tato analýza povede k účinnějšímu targetingu a k účinnějším sdělením.

SPOLEČENSKÁ TŘÍDA Společenská třída má silný vliv na preference automobilů, odívání, vybavení domácností, aktivity ve volném čase, čtenářské návyky a navštěvované obchody. Mnohé firmy navrhují výrobky a služby určené specifickým společenským třídám. Vkus jednotlivých tříd se mění s časem. Vkus bohatých je nyní konzervativnější, přestože výrobci luxusního zboží, například Coach, Tiffany, Burberry, TAG Heuer a Louis Vuitton, i nadále úspěšně prodávají lidem, kteří touží po dobrem životě.⁴²

8.2.3 Psychografická segmentace

Psychografie je věda o využívání psychologie a demografie k lepšímu porozumění spotřebitelům. Při **psychografické segmentaci** jsou zákazníci rozděleni do různých skupin na základě psychologických/osobnostních rysů, životního stylu nebo hodnot. Lidé ve stejné demografické skupině mohou vykazovat velmi rozdílný psychografický profil.

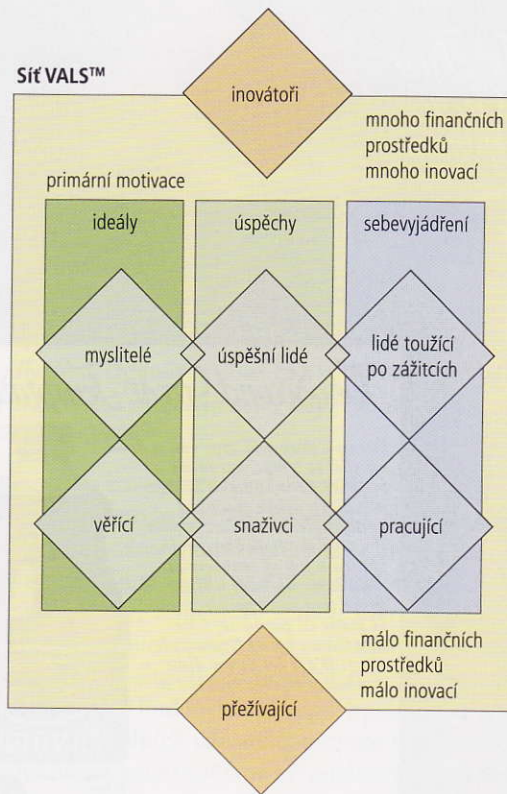
Jeden z nejoblíbenějších komerčně dostupných klasifikačních systémů založených na psychografických metrikách je systém VALSTM společnosti SRI Consulting Business Intelligence (SRIC-BI). VALS třídí dospělé obyvatele USA do osmi primárních skupin podle osobnostních znaků a klíčových demografických faktorů. Segmentační systém je založen na zodpovězení dotazníku o čtyřech demografických a pětatřiceti postojových otázkách. Systém VALS je neustále doplňován novými údaji z více než 80 000 každoročních výzkumů (viz obr. 8.4).⁴³

Čtyři skupiny s dostatkem finančních prostředků:

- 1. Inovátoři.** Úspěšní, sofistikovaní, aktivní a odpovědní se nebojící lidé s vysokou sebeúctou. Nákupy často odrážejí u výrobků a služeb orientovaných na vyšší vrstvy a mikrosegmenty kultivovaný vkus.
- 2. Myslitelé.** Vyzrálí, spokojení a přemýšliví lidé, kteří jsou motivováni ideály a hodnotovým řádem, poznáním a zodpovědností. U výrobků dávají přednost trvanlivosti, funkčnosti a hodnotě.
- 3. Úspěšní lidé.** Úspěšní, na cíl orientovaní lidé, kteří se zaměřují na kariéru a rodinu. Dávají přednost dražším výrobkům, které ostatním demonstrují jejich úspěch.
- 4. Lidé toužící po zážitcích.** Mladí, nadšení, impulzivní lidé, kteří vyhledávají rozmanitost a vzrušení. Utrácejí relativně značnou část příjmů za módu, zábavu a pobyt ve společnosti.

Čtyři skupiny disponující omezenými finančními prostředky:

- 1. Věřící.** Konzervativní, konvenční lidé uznávající tradice s konkrétními představami. Dávají přednost známým americkým výrobkům a jsou věrní zavedeným značkám.
- 2. Snaživci.** Módou se řídící a zábavu milující lidé s omezenými finančními možnostmi. Dávají přednost stylovým výrobkům, které připomínají výrobky kupované těmi bohatšími.



Obr. 8.4
Segmentační systém VALS:
Typologie osmi skupin

Zdroj: © 2004 SRI Consulting
Business Intelligence. Veškerá
práva vyhrazena. Přetištěno
s povolením.

3. **Pracující.** Praktičtí, přízemní, soběstační lidé, kteří rádi pracují manuálně. Dávají přednost výrobkům pocházejícím z USA s praktickým nebo funkčním smyslem.
4. **Přežívající.** Staří, pasivní lidé, kteří se bojí změn. Jsou věrní svým oblíbeným značkám.

Když se podíváte na webové stránky SRIC-BI (www.sric-bi.com), můžete zjistit, ke kterému typu VALS patříte.

Schémata psychografické segmentace jsou často přizpůsobována podle kultury. Japonská verze VALS, Japan VALS™, dělí společnost do 10 spotřebitelských segmentů podle dvou klíčových konceptů spotřebitele: životní orientace (tradiční zvyklosti, zaměstnání, inovace a sebevyjádření) a příslušnosti ke společenským změnám (udržující současný stav, pragmatický, přizpůsobivý a inovující).

8.2.4 Behaviorální segmentace

Behaviorální segmentaci jsou zákazníci rozdělováni podle svých znalostí výrobku, postoje k němu, jeho používání nebo reakce na výrobek.

ROZHODOVACÍ ROLE U mnoha výrobků je snadné identifikovat kupujícího. V USA si muži sami vybírají holicí potřeby a ženy punčochové kalhoty. Ale i v těchto případech musí být marketingu při svých rozhodnutích ohledně targetingu opatrní, protože nákupní role se mění. Když americká chemická společnost ICI zjistila, že o značce barev používaných v domácnosti rozhodují 80 % ženy, rozhodla se zaměřit inzerci své značky DuLux na ženy.

Lidé hrají při nákupním rozhodování pět rolí: **iniciátorů, ovlivňovatelů, rozhodovatelů, kupujících a uživatelů.** Předpokládejme například, že nákup iniciuje manželka, když vyjádří své přání koupit k narozeninám nový přístroj na posilování. Manžel pak může hledat informace v mnoha zdrojích, může se zeptat i svého přítele, jenž přístroj doma má, a je hlavním ovlivňovatelem rozhodnutí o využívaných modelech. Poté, co manžel prezentuje manželce alternativní možnosti, koupí ten model, který se jí líbí nejvíc. Ten pak, jak se ukáže, používá celá rodina. Různí lidé hrají různé role, ale všechny jsou v procesu rozhodování a konečné spokojenosti zákazníka důležité.

Brusinky byly kdysi používány pouze při sváteční večeři na Den díkůvzdání a na Vánoce. Teprve džus vyráběný z brusinek poskytl společnosti Ocean Spray celoroční poptávku po jejím výrobku.

The First Great Temptation

The Second Great Temptation

Ocean Spray will give you a dime off just to tempt you to try a bottle of Cranapple. The crazy-mixed-up drink that's not quite apple. Not quite cranberry. We took the forbidden fruit. Added a jolt of cranberries. And came up with a fruit drink that some people swear is made in paradise. Give new Ocean Spray Cranapple a try. We'll bet you a dime you won't be able to resist it.

Ocean spray
CRANAPPLE
CRANBERRY-APPLE
DRINK

BEHAVIORÁLNÍ PROMĚNNÉ Mnozí marketéři věří, že behaviorální proměnné – příležitosti, výhody, uživatelský status, míra používání, věrnostní status, stadium připravenosti kupujícího a postoj – jsou nejlepšími startovními body k vytváření tržních segmentů.

Příležitosti. Příležitosti lze definovat ve smyslu části dne, týdne, měsíce nebo roku či podle jiných, jasně určených časových aspektů života spotřebitele. Kupující lze rozlišovat podle příležitosti, při nichž vznikne určitá potřeba koupit výrobek nebo výrobek používat. Cesta letadlem je například vyvolaná při příležitosti pracovní cesty, dovolené nebo rodinného setkání. Segmentace podle příležitosti může pomoci firmám rozšířit používání výrobku. Pěstitelé citrusových plodů z Floridy například přišli s reklamní kampaní *Orange Juice. It's Not Just For Breakfast Anymore* (Pomerančová šťáva. Ode dneška už nejen k snídani), aby rozšířili její používání i na jiné části dne. Během šedesátých a sedmdesátých let 20. století nabízela společnost Ocean Spray Cranberries výrobek s prakticky jediným účelem a využitím: Spotřeba brusinek se téměř výhradně omezovala na podávání brusinkové omáčky jako přílohy k svátečním večeřím na Den díkůvzdání a na Vánoce. Poté, co obavy z pesticidů před jedním Dnem díkůvzdání drasticky snížily tržby a téměř vyřadily pěstitele z činnosti, přišlo sdružení pěstitelů s programem směřujícím k diverzifikaci a vytvoření celoroční poptávky díky výrobě brusinkových nápojů a dalších výrobků.⁴⁴

Marketéři se také mohou pokusit rozšířit činnosti spojené s některými svátky na jiné části roku. Zatímco například Vánoce, Svátek matek a sv. Valentýn jsou hlavními třemi svátky, při jejichž příležitosti se dávají dárky, jsou při nich rozdány dárky představující pouze něco málo přes polovinu rozpočtu spotřebitelů „na obdarování blízkých“. To ponechává zbytek rozpočtu k dispozici pro nákup dárků v průběhu celého roku při dalších příležitostech, jako jsou narozeniny, svatby, výročí, pořízení nového bydlení nebo narození dítěte.⁴⁵

Výhody. Kupující lze roztřídit podle výhod, které hledají. Dokonce i řidiči automobilů, kteří chtějí, aby si načerpali benzin, hledají různé výhody. Společnost Mobil našla při svých výzkumech segmenty (podle hledaných výhod) a jejich rozměry:

1. *Bluel Warriors* – luxusnější výrobky a kvalitní služby (16 %).
2. *Generation F* – rychlé dočerpání, rychlé služby a rychlé občerstvení (27 %).
3. *True Blues* – značkové výrobky a spolehlivé služby (16 %).
4. *Home Bodies* – pohodlí (21 %).
5. *True Shoppers* – nízká cena (20 %).

Upřesňující, že i když je benzin převážně komoditou, lidé, kteří pátrají po nízkých cenách, tvoří pouze 20 % zákazníků. Společnost Mobil se rozhodla zaměřit na cenově méně citlivé segmenty marketingovou iniciativou *Friendly Serve* (přátelská obsluha): větší čistota čerpadel, záchodů, lepší osvětlení, bezplatné občerstvení a přátelštější zaměstnanci. I když Mobil účtuje o dva centy za galon více než konkurence, obrát se zvýšil o 20–25 %.⁴⁶

Uživatelský status. Trhy lze segmentovat na neuživitele, bývalé uživatele, potenciální uživatele, nové uživatele a pravidelné uživatele určitého produktu. Krevní banky se nemohou v dodávkách omeďovat pouze na pravidelné dárce, musí také získávat první dárce a kontaktovat bývalé dárce. Novinci na každou z těchto skupin si žádá rozdílnou marketingovou strategii. Do skupin potenciálních uživatelů patří i spotřebitelé, z nichž se stanou uživateli v souvislosti s určitým stadiem života nebo životní událostí. Nastávající matky jsou potenciální uživatelky, které se změní v intenzivní uživatele. Výrobci produktů a služeb pro kojence si zjistí jejich jména a zasypou je výrobky zdarma, aby získali podíl z jejich budoucích nákupů. Společnosti s největším tržním podílem se snaží zaměřit na získání potenciálních uživatelů, protože tím mohou nejvíce získat. Malé firmy se spíše zaměřují na snahu přetáhnout současné uživatele tržního vůdce.

Míra používání. Trhy lze segmentovat podle lehkých, středních a silných uživatelů určitého produktu. Silní uživatelé tvoří často jen malé procento trhu, ale znamenají vysoké procento celkové spotřeby. Silní pijáci piva například představují 87 % celkové spotřeby piva – což je téměř sedmkrát více, než kolik připadá na mírné pijáky piva. Marketéři by proto měli spíše získat jednoho silného uživatele než několik lehkých. Potenciální problém však spočívá v tom, že silní uživatelé jsou buď věrní jedné značce, nebo nikdy žádné značce věrni nezůstanou a pátrají po nejnižší ceně.

Stadium připravenosti kupujícího. Trh se skládá z lidí v rozdílných stadiích připravenosti koupit určitý výrobek. Někteří o výrobku vůbec nevědí, jiní o něm mají povědomí, další se uvažují, někteří mají zájem, jiní po výrobku touží a ještě jiní mají v úmyslu ho koupit. Stadium pochyby mají velký význam pro vytváření marketingového programu. Předpokládejme, že žena zdravotnické zařízení chce vybít ženu, aby se každoročně podrobila Pap testu ke zjištění rizika rakoviny děložního čípku. Ze začátku většina žen o Pap testu nic neví. Marketingové úsilí by se mělo soustředit na propagaci zaměřenou na vzbuzení povědomí pomocí jednoduchých sdělení. Právě by měla reklama zdůrazňovat prospěšnost tohoto testu a riziko v případě, že se mu nepodrobí. Speciální nabídka bezplatné zdravotní prohlídky by mohla ženy motivovat, aby test udělaly.

Věrnostní status. Kupující lze rozdělit do čtyř skupin podle věrnostního statutu ke značce:

1. *Brand-own buyers* – spotřebitelé, kteří kupují neustále stejnou značku.
2. *Split buyers* – spotřebitelé, kteří jsou věrni dvěma nebo třem značkám.
3. *Switching buyers* – spotřebitelé, kteří přenášejí svou věrnost z jedné značky na druhou.
4. *Switchers* – spotřebitelé, kteří neprojevují věrnost žádné značce.⁴⁷

Zkoumáním věrnostních úrovní věrnosti značce se společnost může dozvědět řadu věcí: 1. zkoumáním věrnosti značce může společnost identifikovat silné stránky svých výrobků; 2. zkoumáním *split loyals* může společnost určit, které značky nejvíce konkurují její značce; 3. sledováním zákazníků, kteří přecházejí od její značky, se může společnost dozvědět o svých marketingových slabínách a pokusit se je opravit. Společnosti působící na trhu, na němž převládají *switchers*, se zřejmě budou muset soustředit na snižování cen. Není-li s nimi jinde dobře zacházeno, mohou se naopak přiklonit ke

společnosti. Varování: To, co se může jevit jako projev věrnosti značce, může být záležitostí náhody. Lhostejnosti, nízké ceny, vysokých nákladů na případnou změnu značky nebo nedostupnosti jiných značek.

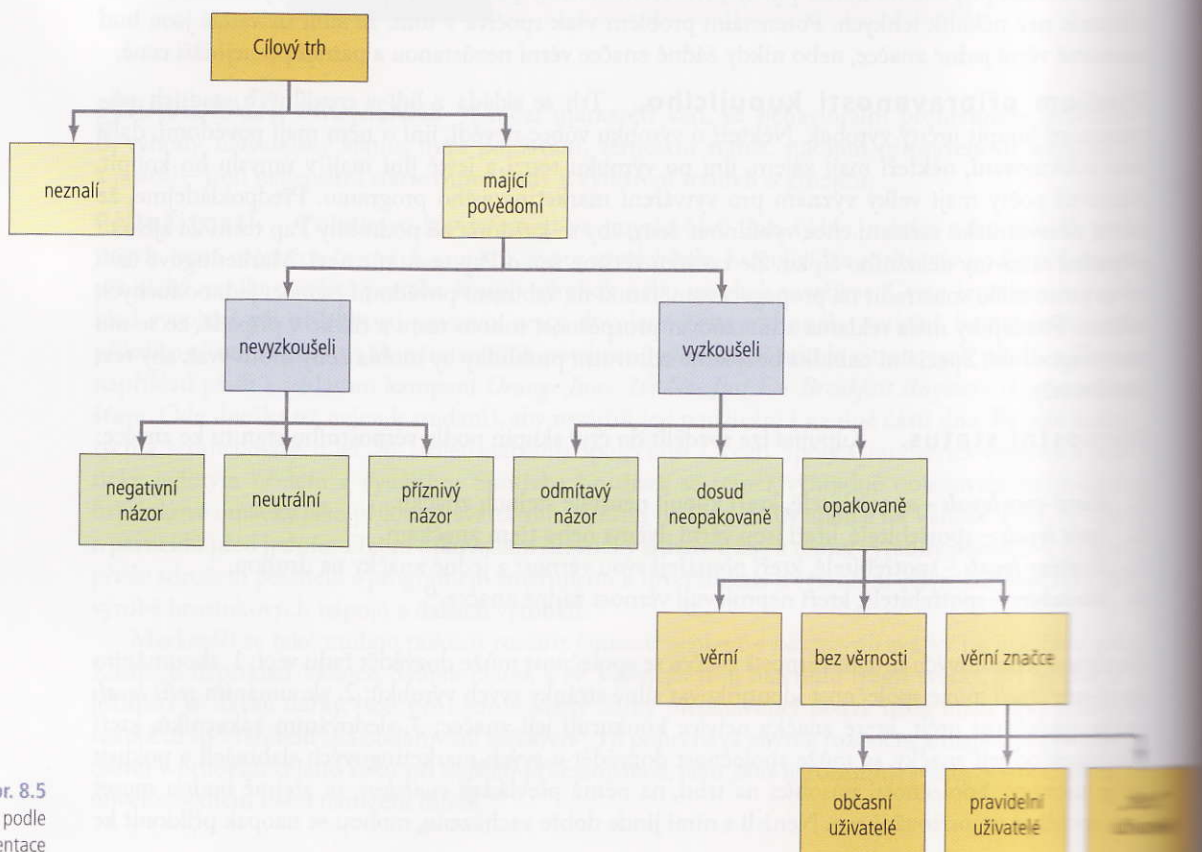
Postoj. Na trhu lze nalézt pět skupin s rozdílnými postoji: nadšeným, pozitivním, lhostejným, negativním a nepřátelským. Pracovníci využívání při politických kampaních pro osobní působení dům od domu určují podle postoje voliče, kolik času má rozhovorem s ním smysl strávit. Podělaní nadšeným voličům a připomenou jim, aby šli volit, povzbudí ty, kteří jsou pozitivně naladěni, pokus se získat hlasy lhostejných voličů a nemarní čas snahou o změnu názorů negativních a nepřátelských voličů.

Kombinace různých behaviorálních proměnných může poskytnout srozumitelnější a ucelenější pohled na trh a jeho segmenty. Obr. 8.5 ukazuje jeden z možných způsobů rozložení cílového trhu podle různých behaviorálních segmentačních proměnných.

MODEL KONVERZE Model konverze byl vytvořen k měření síly psychologické oddanosti spotřebitelů značkám a jejich otevřenosti ke změně.⁴⁸ K určení, jak snadno může být spotřebitel konvertován k jiné volbě, zjišťuje model oddanost podle takových faktorů, jako jsou postoje spotřebitelů k současné volbě značky v určité kategorii, spokojenost a význam rozhodnutí o výběru určité značky v dané kategorii.⁴⁹

Model segmentuje **uživatele** značky do čtyř skupin podle síly oddanosti, a to od nízké k vysoké:

1. **Převeditelní** – mohou nejpravděpodobněji od značky odejít.
2. **Povrchní** – nejsou značce oddaní a mohli by přejít k jiné (někteří již aktivně přemýšlejí o alternativách).
3. **Průměrní** – jsou oddaní značce, již používají, ale nikoliv silně (je však nepravděpodobné, že by mohli v nejbližší době značku změnit).
4. **Nedobytní** – jsou silně oddaní značce, již používají (je vysoce nepravděpodobné, že by mohli v dohledné budoucnosti značku změnit).



Obr. 8.5
Rozdělení podle
behaviorální segmentace

Model rovněž dělí **neuživatele** značky do čtyř dalších kategorií podle jejich „dispoziční rovnováhy“ loajalnosti k vyzkoušení značky, a to od nízké k vysoké:

1. **Silně nedostupní** – je nepravděpodobné, že by přesli ke značce (jejich preference jsou silně svázané s jejich současnými značkami).
2. **Spíše nedostupní** – dávají přednost své současné značce, i když nikoliv zásadně.
3. **Rozpolcení** – značka je přitahuje stejně silně jako jejich současné značky.
4. **Dostupní** – neuzivatelé značky, ale společnost je může v krátkém období nejpravděpodobněji získat.

Při aplikaci modelu konverze zjistila banka Lloyds TSB, že ziskovost jejích klientů, kteří byli identifikováni jako „nejméně oddaní“ klesla za období 12 měsíců o 14 %, zatímco u „nejvíce oddaných“ vzrostla o 9 %. U „oddaných“ bylo o 20 % pravděpodobnější zvýšení počtu využívaných produktů v období 12 měsíců. V důsledku toho banka přijala opatření k získání a udržení vysoce hodnotných oddaných zákazníků, což vedlo ke zvýšené ziskovosti.

8.3 Segmentační proměnné B2B trhů

B2B trhy lze segmentovat pomocí některých stejných proměnných, používaných při segmentaci spotřebního trhu, jako jsou geografie, hledané výhody a míra používání, ale B2B marketéři používají jiné proměnné. Bonoma a Shapiro navrhli segmentovat B2B trhy pomocí proměnných uvedených v tab. 8.2. Demografické proměnné jsou nejdůležitější, pak následují provozní proměnné a nakonec jsou osobní charakteristiky nákupčího.

Tabulka uvádí hlavní otázky, které by si B2B marketéři měli klást, aby mohli určit nejvhodnější segmenty a zákazníky. Společnost vyrábějící pneumatiky by se měla nejprve rozhodnout, která skupina chce obsluhovat. Může prodávat pneumatiky výrobcům osobních automobilů, nákladních automobilů, traktorů, vidlicových zdvižných vozíků nebo letadel. Ve zvoleném cílovém odvětví může společnost dále segmentovat podle velikosti společnosti. Společnost může stanovit oddělené pracovní postupy pro prodej velkým a malým zákazníkům. Podívejme se na uspořádání společnosti Dell.

■ DELL

Společnost Dell je rozdělena na dvě divize přímých prodeju: jedna prodává spotřebitelům a malým firmám, druhá se zabývá korporátními zákazníky. Pod korporátní zákazníky spadají tři velké segmenty: skupina největších společností (společnosti patří do *Fortune* 500), velcí korporátní zákazníci (nadnárodní společnosti, které by se podle *Fortune* řadily někde mezi 501. a 1000. místo) a preferovaní zákazníci (středně velké firmy s 200–2000 zaměstnanci).

8.3.1 Marketing zaměřený na malé firmy

Malé firmy se staly pro B2B marketéry Svatým grálem.⁵⁰ V USA vytvářejí nyní malé firmy podle US Small Business Administration 50 % hrubého národního produktu (*gross national product – GNP*) a tento segment stále roste o 11 % ročně, což je o 3 % více, než o kolik rostou velké společnosti. Podívejme se na dva příklady společností zaměřujících se na malé firmy.

■ BB&T

BB&T Corporation, sídlící ve Winston-Salem v Severní Karolině, má postavení silné místní banky s domácím přístupem. Písařs B2B reklamní kampaní zobrazující různé firmy a jejich majitele ze Severní Karolíny. Každý podnikatel je zákazníkem segmentu malých firem banky a reklamy zdůrazňují právě oddanost banky malým firmám.⁵¹

■ PENN NATIONAL INSURANCE

V situaci, kdy 82 % firemních obchodů přicházelo od malých firem, rozhodla se pojišťovna Penn National Insurance, že potřebuje identifikovat skupiny firem nabízející největší ziskové příležitosti. S použitím databáze komerčních pojištění dokáže společnost kategorizovat takové důležité informace, jako jsou údaje o pojistném plnění, růstu a zaměstnancích podle národní klasifikace, velikosti a lokality. Kromě toho, že je pro pojišťovací agenty snadnější vytipovat si potenciální klienty, segmentační metoda také pomohla Penn National k diverzifikaci mimo svoji koncentraci na stavebnictví. Celkem bylo identifikováno 244 segmentů malých firem (podle kódů SIC).⁵²

Tab. 8.2
Hlavní segmentační
proměnné pro B2B trhy

<p>DEMOGRAFICKÉ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Odvětví: Která odvětví bychom měli obsluhovat? 2. Velikost společnosti: Jak veliké společnosti bychom měli obsluhovat? 3. Lokalita: Které geografické oblasti bychom měli obsluhovat? <p>PROVOZNÍ PROMĚNNÉ</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Technologie: Na které zákaznické technologie bychom se měli zaměřit? 5. Uživatelské nebo neuživatelské postavení: Měli bychom obsluhovat silné uživatele, střední uživatele, občasné uživatele nebo neuživatele? 6. Potřeby zákazníků: Měli bychom sloužit zákazníkům, kteří potřebují málo, nebo hodně služeb? <p>NÁKUPNÍ PŘÍSTUPY</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Uspořádání nákupních funkcí: Měli bychom sloužit společnostem s vysoce centralizovaným, nebo decentralizovaným nákupním uspořádáním? 8. Struktura moci: Měli bychom obsluhovat společnosti, v nichž dominují technici, finanční oddělení apod.? 9. Povaha existujících vztahů: Měli bychom obsluhovat společnosti, s nimiž máme silné vztahy, nebo bychom se prostě měli zaměřit na nejatraktivnější společnosti? 10. Obecné nákupní postupy: Měli bychom obsluhovat společnosti preferující leasing? Služby? Nákupy ucelených systémů? Nabídky pomocí uzavřených obálek? 11. Nákupní kritéria: Měli bychom obsluhovat společnosti, kterým záleží především na kvalitě? Úrovní služeb? Ceně? <p>SITUAČNÍ FAKTORY</p> <ol style="list-style-type: none"> 12. Naléhavost: Měli bychom obsluhovat společnosti, které potřebují rychlé a okamžité dodávky nebo služby? 13. Specifické způsoby použití: Měli bychom se zaměřit na určité způsoby použití našeho výrobku nebo na veškeré jeho aplikace? 14. Velikost objednávek: Měli bychom se zaměřit na velké, nebo malé objednávky? <p>OSOBNÍ VLASTNOSTI</p> <ol style="list-style-type: none"> 15. Podobnost nákupčího a prodejce: Měli bychom obsluhovat společnosti, jejichž lidé a hodnoty jsou podobné našim? 16. Postoje k riziku: Měli bychom obsluhovat zákazníky, kteří riziko přijímají, nebo ty, kteří se mu vyhýbají? 17. Věrnost: Měli bychom obsluhovat společnosti, které prokazují vysokou věrnost svým dodavatelům? <p><i>Zdroj: Upraveno podle knihy Thomase V. Bonomy a Bensona P. Shapira, <i>Segmenting the Industrial Market</i>, Lexington, MA, Lexington Books 1983.</i></p>
--

V rámci daného cílového odvětví a velikosti zákazníka může společnost dále segmentovat podle nákupních kritérií. Vládní laboratoře například potřebují nižší ceny a smluvní služby pro vědecké vybavení. Univerzitní laboratoře potřebují vybavení nevyžadující častý servis, zatímco průmyslové laboratoře potřebují vybavení vysoce spolehlivé a přesné.

8.3.2 Postupná segmentace

Marketéři obvykle identifikují segmenty postupným procesem. Vezměme si například společnost vyrábějící hliník: společnost nejprve provedla makrosegmentaci. Zjišťovala, kterou část trhu finálních výrobků obsluhovat: automobilový průmysl, průmysl rezidenční výstavby nebo průmysl nápojových obalů. Zvolila si trh rezidenční výstavby. Dále potřebovala zjistit nejatraktivnější způsoby použití výrobku: polotovary, stavební díly nebo hliníkové mobilní domovy. Rozhodla se zaměřit na stavební díly a pak zjišťovala, jaká velikost zákazníků by byla nejvhodnější. Rozhodla se pro velké zákazníky.

"They didn't judge my company from a desk. They came to my showroom to see what I do."



Abu Khan, president of Abu Oriental Rugs, finds beauty in two things: The handmade rugs he sells. And the experience he's had with his bank, BB&T. "They were willing to look at my vision and translate it into their hopes and dreams as well. It felt wonderful. I realized everything they advertise, they really do."



Jedna z B2B reklam banky BB&T ze Severní Karolíny představuje místní firmy a jejich majitele: „Nehodnotili moji firmu od psacího stolu. Přišli do mé prodejny, aby si prohlédli, co vlastně dělám.“

Ve stejném stadiu provedla mikrosegmentaci. Společnost rozlišuje mezi zákazníky, kteří nakupují podle ceny, úrovně služeb nebo kvality. Jelikož je společnost známá vysokou úrovní svých služeb, rozhodla se soustředit na segment trhu motivovaný právě úrovní služeb.

Zákazníci z řad firem vyhledávají různé balíčky výhod podle svého stadia nákupního rozhodovacího procesu.⁵³

1. **Potenciální zákazníci, kteří nakupují poprvé** – doposud nenakupovali, avšak chtějí nakupovat od prodejce, který rozumí jejich podnikání, vše umí dobře vysvětlit a mohou mu důvěřovat.
2. **Začínající** – začínají se svým nákupním vztahem, chtějí srozumitelné příručky, horké linky, vysokou úroveň instruktáže a dobře informované obchodní zástupce.
3. **Zkušení** – požadují rychlost při údržbě a opravách, výrobky na zakázku a vysokou technickou podporu.

Tyto segmenty také preferují rozdílné distribuční kanály. Potenciální zákazníci nakupující poprvé by měli začít s obchodním zástupcem společnosti než pouze prostřednictvím katalogu nebo direct mailu, protože ani jeden z těchto kanálů neposkytuje dostatek informací. Zkušení zákazníci si naopak snadněji mohou přát, aby více jejich nákupů probíhalo elektronickými kanály.

Jedna navrhovaná segmentační metoda třídí B2B zákazníky do tří skupin, z nichž každá preferuje jiný způsob prodeje:⁵⁴

- **Zákazníci orientovaní na cenu** (transakční prodej) – hledají hodnotu v podobě nejnižší ceny.
- **Zákazníci orientovaní na řešení** (konzultativní prodej) – hledají hodnotu v poskytování více služeb a rad.

- **Zákazníci orientovaní na strategickou hodnotu** (prodej spojený s podnikáním) – hledají hodnotu prostřednictvím spoluinvestic dodavatele a jeho účasti ve firmě zákazníka.

Autoři citují několik případů špatného řízení společností, které nepochopily B2B zákazníka:

- Jeden výrobce obalové techniky se rozhodl povýšit a přejmenovat obchodní zástupce na komitanty, což ho stálo 10 milionů dolarů, avšak většina jeho zákazníků kupovala transakčně. Společnost neuspěla a byla získána jedním z hlavních konkurentů, který znovu zavedl transakční prodej.
- Jedna poradenská firma nahradila své dlouhodobé konzultanty prodejními zástupci, aby prodávali jednodušší poradenské projekty. Získala tak mnoho nových klientů, ale ztratila většinu starých, kteří si přáli konzultativní prodej.
- Jeden výrobce přepravních obalů, který prodával konzultativně jedné větší potravinářské společnosti, byl požádán, aby na sebe vzal část rizika a podílel se na společném vývoji radikálně nových přístupů k balení. Výrobce odmítl a ztratil tak zákazníka.

8.4 Targeting trhu

Jakmile firma identifikovala dostupné tržní segmenty, musí se rozhodnout, na kolik z nich a na které z nich se zaměřit (*targeting*). Marketéři v úsilí identifikovat menší, lépe definované cílové skupiny stále více kombinují několik proměnných. Banka může například nejen identifikovat skupinu bohatých důchodců, ale může i uvnitř této skupiny rozlišit několik segmentů podle současných příjmů, aktiv, úspor a vztahu k riziku. To vedlo některé výzkumníky trhu k obhajobě **segmentace trhu založené na potřebách**. Roger Best navrhl postup sestávající ze sedmi kroků – viz tab. 8.3.

8.4.1 Kritéria účinné segmentace

Nikoliv všechny segmentační modely jsou užitečné. Například zákazníci kupující stolní sůl lze dělit na blondáky a brunety, ale barva vlasů je pochopitelně pro nákup soli irelevantní. Kdyby navíc všichni kupující kupovali každý měsíc stejné množství soli, věřili, že veškerá sůl je stejná a platili za sůl stejnou cenu, pak by takový trh byl z marketingového hlediska jen minimálně segmentovatelný.

Tab. 8.3
Kroky segmentačního procesu

Popis	
1. Segmentace založená na potřebách	Seskupte zákazníky do segmentů podle podobných potřeb a výhod hledaných při řešení určitého spotřebního problému.
2. Identifikace segmentů	U každého segmentu vytvořeného podle potřeb určete, které demografické charakteristiky, životní styly a způsoby používání segment odlišují a jednoduše identifikují.
3. Atraktivita segmentu	Podle předem stanovených kritérií (tržní růst, intenzita konkurence, přístup na trh a další) určete celkovou atraktivitu každého segmentu.
4. Ziskovost segmentu	Určete ziskovost segmentů.
5. Proveďte positioning v rámci segmentu	Pro každý segment připravte hodnotovou nabídku a positioningovou strategii v dimenzích produkt–cena v závislosti na jedinečných potřebách a charakteristikách segmentu.
6. Test segmentu „kyselinou“	Pro každý segment vytvořte „příběh“, abyste otestovali atraktivitu jednotlivých positioningových strategií.
7. Strategie marketingového mixu	Rozšířte positioning v rámci segmentu na všechny součásti marketingového mixu – produkt, cena, komunikace a distribuce.

Zdroj: Přejato z knihy Roberta J. Besta, *Market-Based Management*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall 2000.

Aby byly tržní segmenty použitelné, musí – podle následujících pěti kritérií – být:

- **Měřitelné.** Velikost, kupní sílu a charakteristiky segmentu lze měřit.
- **Dostatečně velké.** Segmenty musí být dostatečně velké a ziskové, aby se vyplatilo je obsluhovat. Segment by měl být největší možnou homogenní skupinou, která stojí za to, aby se na ni zaměřil marketingový program šitý na míru. Výrobci automobilů se například nevyplatí vyvíjet automobily pro lidi nižší než čtyři stopy (122 cm).
- **Přístupné.** Segmenty musí být účinně dosažitelné a obsluhovatelné.
- **Rozlišitelné.** Segmenty musí být koncepčně rozlišitelné a musí reagovat rozdílně na různé prvky a programy marketingového mixu. Reagují-li provdané a neprovdané ženy podobně na slevu určitého parfému, pak netvoří odlišné segmenty.
- **Zvladatelné.** K upoutání a obsluhování segmentů lze vytvořit účinné programy.

8.4.2 Vyhodnocení a vybrání tržních segmentů

Při vyhodnocování různých tržních segmentů se musí firma dívat na dva faktory: celkovou atraktivitu segmentu a cíle a prostředky společnosti. Jaký je potenciální segment s ohledem na pět výše uvedených kritérií? Má potenciální segment charakteristiky, které by ho činily obecně atraktivním – například velikost, růst, ziskovost, úspory z rozsahu a nízké riziko? Má smysl investovat do segmentu vzhledem k cílům, schopnostem a prostředkům firmy? Některé atraktivní segmenty nemusí vyhovovat dlouhodobým cílům společnosti nebo společnost může postrádat jednu nebo více schopností nutných k poskytování vyšší hodnoty.

Po vyhodnocení různých segmentů může společnost zvážit pět modelů výběru cílového trhu – viz obr. 8.6.

KONCENTRACE NA JEDINÝ SEGMENT Volkswagen se zaměřuje na trh malých automobilů a Porsche na trh sportovních vozů. Pomocí koncentrovaného marketingu získá firma silné znalosti o potřebách segmentu a dosáhne silné přítomnosti na trhu. Navíc má firma díky specializaci výroby, distribuce i propagace výhodu provozních úspor. Získá-li v segmentu vedoucí postavení, může firma dosáhnout vysoké návratnosti investic.

Jsou zde však i rizika. Určitý tržní segment nemusí naplnit předpoklady nebo do něho vstoupí konkurent: když se rozšířila technologie digitálních fotoaparátů, výdělků Polaroidu prudce klesly. Proto dává mnoho společností přednost působení ve více segmentech. Dojde-li společnost k závěru, že bude obsluhovat více než jeden segment, měla by věnovat pozornost spojenému vlivu segmentů na náklady, výkony a technologickou stránku věci. Společnost zatížená fixními náklady (pracovníci prodeje, síť obchodů) může přidat výrobky, aby vstřebaly a sdílely část nákladů. Pracovníci prodeje budou prodávat dodatečné výrobky a provozovny rychlého občerstvení přidají na jídelní lístky další pokrmy. Úspory ze zaměření mohou být stejně důležité jako úspory z rozsahu.

Společnosti se mohou pokusit operovat spíše v supersegmentech než v izolovaných segmentech. **Supersegment** je soubor segmentů sdílejících určitou využitelnou podobnost. Mnoho symfonických orchestrů se například zaměřuje na lidi se širokými kulturními zájmy, nikoliv pouze na ty, kteří chodí pravidelně na koncerty.

SELEKTIVNÍ SPECIALIZACE Firma si vybere více segmentů a každý z nich by měl být objektivně atraktivní a vhodný. Mezi segmenty může existovat jen malá synergie nebo vůbec žádná, ale každý z nich musí slibovat ziskovost. Tato multisegmentová strategie má výhodu diverzifikace rizika firmy. Když společnost Procter & Gamble přišla s Crest Whitestrips, tvořily její původní cílové segmenty právě zasnoubené ženy, budoucí nevěsty a homosexuálové.

VÝROBKOVÁ SPECIALIZACE Firmy přicházejí s určitým výrobkem, který prodávají několika rozdílným tržním segmentům. Jako příklad si můžeme uvést výrobce mikroskopů, který prodává univerzitám, vládě a komerčním laboratořím. Firma vyrábí rozdílné mikroskopy pro různé zákaznické skupiny a ve své specifické výrobní oblasti si vytváří reputaci. Riziko spočívá v tom, že tento výrobek může být nahrazen zcela novou technologií.



Obr. 8.6 Pět modelů výběru cílového trhu

Zdroj: Přejato z knihy Dereka F. Abella, *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall 1980, 8. kap., str. 192–196.

TRŽNÍ SPECIALIZACE Firma se soustřeďuje na uspokojování mnoha potřeb určité skupiny zákazníků. Za příklad by mohla posloužit firma prodávající sortiment výrobků pouze univerzitním laboratorům. Firma nabývá obsluhování této skupiny dobrou pověst a stává se kanálem pro dodatečné výrobky, které by mohla tato skupina zákazníků využít. Druhou stranou mince je riziko, že tuto skupinu zákazníků může postihnout snížení rozpočtu nebo se její velikost může zmenšit.

PLNÉ POKRYTÍ TRHU Firma se pokouší sloužit všem skupinám zákazníků veškerými výrobky, které mohou potřebovat. Pouze hodně velké firmy, například IBM (trh s počítači), General Motors (trh s vozidly) a Coca-Cola (trh s nealkoholickými nápoji), dokáží zvládnout strategii plného pokrytí trhu. Velké firmy dokáží pokrýt celý trh dvěma způsoby: pomocí nediferencovaného, nebo diferencovaného marketingu.

Při **nediferencovaném marketingu** firma ignoruje rozdíly mezi segmenty a jde na celý trh s jedinou nabídkou. Navrhne výrobek a marketingový program, jimiž osloví nejširší počet kupujících. Společá se na masovou distribuci a reklamu. Jejím cílem je dát výrobku vynikající image. Nediferencovaný marketing je „marketingovou obdobou standardizace a hromadné produkce ve výrobní sféře“.⁵⁵ Úzká výrobková řada udržuje nízké náklady na výzkum a vývoj, výrobu, zásobování, dopravu, marketingový výzkum, reklamu a řízení produktu. Nediferencovaný reklamní program snižuje náklady na reklamu. Lze předpokládat, že společnost dokáže využít nízké náklady ke snížení cen, aby získala segment trhu citlivý na cenu.

Při **diferencovaném marketingu** firma působí v několika tržních segmentech a navrhuje pro každý segment rozdílné výrobky. Kosmetická firma Estée Lauder dává na trh značky, které se líbí ženám (a mužům) s rozdílným vkusem: původní Estée Lauder („vlajková loď firmy“) se líbí starším ženám, Clinique plní potřeby žen středního věku a mladistvých. Avedu mají zase v oblibě ženy nadšené pro aromaterapii a Origins se zamlouvá ekologicky zaměřeným zákaznicím, které chtějí kosmetiku vyrobenou z přírodních ingrediencí.⁵⁶

■ EMMIS BROADCASTING

Emmis Communications vlastní v New Yorku tři různé rozhlasové stanice se třemi rozdílnými cíli a programy: WQHT-FM („Hot 97“) tvrdí, že hraje „blazin“ hip hop (hudbu z městských ulic) a R&B (rhythm and blues); je populární u posluchačů pod 25 let. WRKS (98.7 KISS-FM) o sobě tvrdí, že „nabízí nejrozmanitější směs ze staré školy a dnešního R&B“ a zaměřuje se na starší posluchače. WQCD-FM (CD 101.9) je největší rozhlasová stanice v zemi hrající smooth jazz a zaměřuje se na posluchače ve věku 25–54 let, kteří chtějí rozhlasovou stanici, při jejímž poslechu si buď mohou odpočinout, nebo pracovat.⁵⁷ Jestliže jeden z těchto programů vyjde z módy, skutečnost, že se jiné stanice zaměřují na rozdílné tržní segmenty, poskytuje společnosti určitý nárazník před poklesem ratingu a tržeb.

ŘÍZENÍ NĚKOLIKA SEGMENTŮ Nejlepším způsobem řízení několika segmentů je určit manažery segmentů s dostatečnou autoritou a odpovědností k vedení podnikatelských činností v daném segmentu. Manažeri segmentů by se současně neměli soustřeďovat na svoji práci natolik, aby se bránili spolupráci s jinými skupinami ve společnosti. Přemýšlejte o následující situaci.

Diferencovaný marketing:
WRKS (98.7 KISS-FM) společnosti Emmis Broadcasting se obrací na starší posluchače se starými hity a dnešní hudbou R&B. Její další stanice v New Yorku se zaměřují na mladé lidi pod 25 let s hip-hopem (WQHT-FM) a dospělé ve věku 25–54 let se smooth jazzem (CD 101.9).



■ BAXTER

Baxter má několik divizí, které prodávají různé výrobky a služby nemocnicím. Každá divize posílá vlastní faktury. Některé nemocnice si stěžují, že dostávají každý měsíc od společnosti Baxter až sedm rozdílných faktur. Marketéři společnosti Baxter nakonec přesvědčili jednotlivé divize, aby posílaly faktury nejdříve na ústředí a ústředí nyní posílá svým zákazníkům jen jednu fakturu měsíčně.

NÁKLADY NA DIFERENCOVANÝ MARKETING Diferencovaný marketing obvykle vytváří vyšší celkový obrat než nediferencovaný marketing. Zvyšují se však i náklady podnikání. Vyšší budou zejména následující náklady:

- **Náklady na modifikaci výrobků.** Modifikace výrobku, aby vyhovoval rozdílným požadavkům různých tržních segmentů, se obvykle dotknou nákladů na výzkum a vývoj, výrobu a na pořízení speciálních nástrojů.
- **Výrobní náklady.** Obvykle bývá nákladnější vyrobit 10 různých výrobků po 10 kusech než 100 kusů jednoho výrobku. Čím delší čas potřebný na přípravu výroby a menší prodejní objem každého výrobku, tím nákladnějším se výrobek stává. Prodává-li se však každý model v dostatečně velkém objemu, zvýšení nákladů na přípravu výroby přepočtené na jeden kus může být velmi malé.
- **Administrativní náklady.** Společnost musí vytvořit samostatné marketingové plány pro každý tržní segment. Vyžaduje to marketingový výzkum navíc, předvídaní, analýzu tržeb, propagaci, plánování a řízení distribučních kanálů.
- **Náklady na skladování.** Řízení zásob mnoha výrobků je nákladnější.
- **Náklady na propagaci.** Společnost musí zasáhnout různé tržní segmenty rozdílnými propagačními programy. Výsledkem jsou zvýšené náklady na plánování propagace a náklady na média.

Protože diferencovaný marketing vede jak k vyššímu obratu, tak k vyšším nákladům, nelze o ziskovosti této strategie říci nic obecně platného. Společnosti by si měly dávat pozor na přílišnou segmentaci svých trhů. Dojde-li k tomu, mohou přejít na **kontrasegmentaci**, aby rozšířili svou zákaznickou základnu. Společnost Johnson & Johnson například rozšířila svůj cílový trh pro dětské šampóny o dospělé. Společnost Smith Kline Beecham představila zubní pastu Aquafresh, aby přilákala současně segmenty hledající tři odlišné výhody: svěží dech, bělejší zuby a ochranu před zubním kazem.

8.4.3 Další úvahy

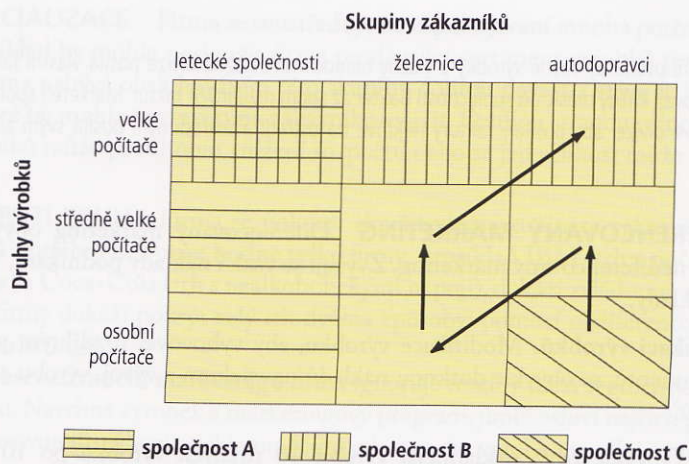
Při vyhodnocování a výběru segmentů je třeba brát v úvahu ještě tři další faktory: plány postupné invaze jednotlivých segmentů, aktualizace segmentačních schémat a etický výběr tržních cílů.

PLÁNY POSTUPNÉ INVAZE DO JEDNOTLIVÝCH SEGMENTŮ Společnost by si vedla moudře, kdyby vstupovala do jednotlivých segmentů postupně. Konkurenti se nesmějí dozvědět, do kterého segmentu (segmentů) se společnost chystá vstoupit příště. Plány postupné invaze do jednotlivých segmentů jsou ilustrovány na obr. 8.7. Tři firmy, A, B a C, se specializovaly na úpravu počítačových systémů pro potřeby leteckých společností, železnic a autodopravců. Společnost A splňuje všechny počítačové potřeby leteckých společností. Společnost B prodává rozsáhlé počítačové systémy všem třem dopravním sektorům. Společnost C prodává osobní počítače autodopravcům.

Kam by se měla společnost C rozšířit příště? Na diagram byly přidány šipky, aby ukázaly plánovaný sled invaze do dalších segmentů. Společnost C bude příště nabízet středně velké počítače autodopravcům. Pak, aby uklidnila obavy společnosti B ze ztráty poměrně velkého obchodu s počítači u autodopravců, bude dalším tahem společnosti C prodej osobních počítačů železnicím. Ještě později začne společnost C nabízet železnicím i středně velké počítače. Nakonec může zahájit útok v plném měřítku na postavení společnosti B jako dodavatele velkých počítačů autodopravcům. Skryté plánované tahy společnosti C jsou samozřejmě provizorní v tom smyslu, že záleží rovněž na tazích a reakcích konkurentů.

Naneštěstí až příliš mnoha společnostem se nedaří vytvořit dlouhodobý invazní plán. Pepsi je výjimkou. Nejprve zaútočila na postavení Coca-Coly v obchodech s potravinami, pak na trhu prodej-

Obr. 8.7
Plán postupné invaze
jednotlivých segmentů



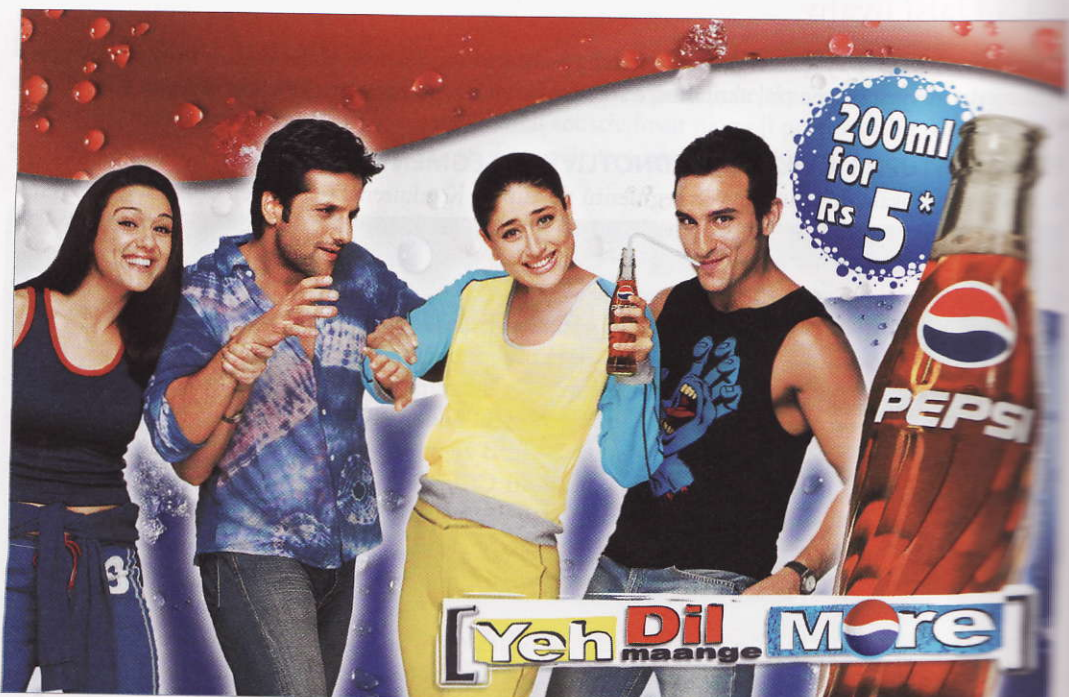
ních nápojových automatů, později na trhu fast-food a tak dále. I japonské firmy načrtávají postupnosti své invaze. Nejprve získají na určitém trhu záchytné postavení a pak vstoupí se svými výrobky do nových segmentů. Toyota začala uváděním malých automobilů (Tercel, Corolla), pak vstoupila na trh středně velkých automobilů (Camry, Avalon) a nakonec na trh s luxusními automobily (Lexus).

Invazní plány společnosti mohou být zmařeny, když se střetnou se zablokovaným trhem. Útočník pak musí najít způsob, jak proniknout dovnitř. Problém vstupu na zablokovaný trh volá po megamarketingovém přístupu. **Megamarketing** je strategickou koordinací ekonomických, psychologických a PR schopností, soustředěných na získání spolupráce řady hráčů za účelem vstupu a působení na určitém trhu. Pepsi využila megamarketingu ke vstupu na indický trh.

■ PEPSICO

Poté, co Coca-Cola odešla z Indie, začala Pepsi pracovat s jednou indickou obchodní skupinou na tom, aby získala všem souhlas ke svému vstupu přes námitky domácích společností vyrábějících nealkoholické nápoje a zákonodárců, kteří se stavěli proti nadnárodním společnostem. Pepsi nabídla Indii pomoc s vývozem některých zemědělských produktů v takovém objemu, který by více než jen pokryl náklady na dovoz koncentráту pro výrobu nealkoholických nápojů. Pepsi také sblížila pomoc venkovským oblastem v jejich ekonomickém rozvoji. Dále nabídla přesun technologie na zpracování přísad, balení a úpravu vody do Indie. Tento balíček výhod získal podporu různých indických zájmových skupin.

Reklama společnosti Pepsi z Indie. Ke vstupu na indický trh použila Pepsi megamarketing: s pomocí jedné indické podnikatelské skupiny nabídla balík výhod, kterými si vstup zasloužila.



jakmile nadnárodní společnost pronikne na trh, musí se chovat vzorně. K tomu je třeba dobře pro-myšlený občanský positioning.

HEWLETT-PACKARD

Hewlett-Packard se prohlašuje za společnost prosazující „e-inclusion“, snahu přinést výhody technologií chudým. Pro dosažení tohoto cíle přišla HP s tříletým projektem na vytvoření pracovních míst, zlepšení vzdělání a poskytnutí lepšího přístupu k státním službám v indické oblasti Kuppam. Spoluprací s místní vládou a s pobočkou laboratoří HP působící v této oblasti společnost chudým venkovanům v přístupu k veřejným informacím, školám, zdravotním informacím, cenám zemědělských plodin a podobně. Společnost chová naději, že přispěje ke vzniku malých firem postavených na technologii. Hewlett-Packard pomáhá vytvářet goodwill a znalost značky HP v Indii, ale pomůže rovněž společnosti objevit nová, zisková odvětví v zemi.⁵⁸

ACTUALIZACE SEGMENTAČNÍCH SCHÉMAT Analýzu tržní segmentace je třeba provádět periodicky, protože segmenty se mění. Odvětví osobních počítačů kdysi segmentovalo své výrobky podle rychlosti a výkonu. Později si marketéři osobních počítačů začali uvědomovat vznik **Soho** trhu, pojmenovaného podle výrazu *small office and home office* – malá a domácí kancelář. Společnosti specializující se na přímý prodej, například Dell a Gateway, se zaměřily na požadavek trhu po vysoké výkonu ve spojení s nízkou cenou a uživatelskou jednoduchostí. Krátce poté začali výrobci počítačů vidět Soho jako soubor menších segmentů. „Potřeby malé kanceláře mohou být velmi odlišné od potřeb domácí kanceláře,“ prohlásil jeden z vedoucích pracovníků společnosti Dell.⁵⁹

Jedním ze způsobů, jak objevovat nové segmenty, je rozbor hierarchie atributů, které spotřebitelé sledují při výběru značky, v případě že používají fázové rozhodovací strategie. Tento proces se nazývá **partitioning trhu**. Před mnoha lety se většina zákazníků automobilů nejprve rozhodovala pro výrobce automobilu a teprve potom pro jednu z jeho divizí (**hierarchie značky**). Zákazník mohl mít přednost automobilům společnosti General Motors a pak se v tomto souboru rozhodnout pro Pontiac. Dnes se však mnoho zákazníků rozhoduje nejprve podle země, z níž chtějí mít automobil (**hierarchie země původu**). Zákazník se například nejprve rozhodne, že si koupí japonský automobil, pak přijde k závěru, že by to měla být Toyota, a nakonec se rozhodne pro její model Corolla. Společnosti musí sledovat potenciální změny v hierarchii atributů spotřebitelů a přizpůsobovat se měnícím se prioritám.

Hierarchie atributů může odhalit zákaznické segmenty. Zákazníci, kteří se nejprve rozhodují podle ceny, jsou cenově dominantní. Ti, kteří nejprve rozhodují, jaký typ automobilu chtějí (například sportovní, osobní, kombi), jsou typově dominantní. Další, kteří nejprve rozhodnou, jakou značku chtějí, jsou značkově dominantní. Všichni vyjmenovaní vytvářejí segment. Jiní, kteří jsou buď kvalitačně, nebo ve službách či typově dominantní, tvoří další segment.⁶⁰

ETHICKÝ VÝBĚR TRŽNÍCH CÍLŮ Tržní targeting vyvolává někdy u veřejnosti kontroverzi.⁶¹ Veřejnost má obavy, když marketéři nečestně využívají zranitelné skupiny (například děti) nebo znevýhodněné skupiny (jako jsou chudí lidé v centrech měst) nebo propagují potenciálně škodlivé výrobky. Společnosti dávající na trh výrobky z obilovin byly ostře kritizovány za marketingové úsilí cílené na děti. Kritici se obávají, že přesvědčivé apely zprostředkované z úst milovaných kreslených figurek pomocí dětské obranné mechanismy a povedou k tomu, že si budou přát přeslazené cereálie nebo špatně vyvážené snídaně. Podobně byli kritizováni výrobci hraček. McDonald's a další řetězce byly kritizovány za propagaci svých nadměrně tučných a přesolených pokrmů obyvatelům center měst s nízkými příjmy.

Interní dokumenty společností R. J. Reynolds a Brown & Williamson Tobacco Corporation ukazují, že značka Kool ukázala, v jakém rozsahu se tyto společnosti zaměřují na černou mládež ve věku 16–25 let, zvláště se svými mentolovými značkami.⁶² Společnost G. Heileman Brewing si získala kritiku, když rozšířila svoji řadu sladových likérů Colt 45 o Powermaster, nový slad s nízkou teplotou varu a vysokou hustotou (vysoký obsah alkoholu). Sladové likéry konzumují především muži, a tím, že se společnost Heileman zaměřovala hlavně na černochy, zaměřili se na ni federální úředníci, vedoucí představitelé odvětví, černí aktivisté a média.⁶³

Ne všechny pokusy cílit na děti, menšiny nebo jiné zvláštní segmenty však vzbuzují kritiku. Zubní pasta Colgate Junior společnosti Colgate-Palmolive má speciální přednosti určené k tomu, aby si děti čistily zuby déle a častěji. Jiné společnosti reagují na speciální potřeby segmentů menšin. Kina ICE vlastněná černými majiteli zjistila, že i když se frekvence návštěv kin lidmi černé pleti zvyšovala,

Společensky zodpovědný marketing: reklama na zubní pastu Colgate Junior, která propaguje její zvláštní přednosti, jež vedou k tomu, že si děti čistí zuby častěji.

WHY OUR KIDS TOOTHPASTE SHOULD BE YOUR KID'S TOOTHPASTE.



Only Colgate Junior has a star-shaped opening. Not only does it make Colgate Junior look like a kid's toothpaste, it makes it act like one by limiting the amount of toothpaste that comes out. This way your kids don't use half the tube each time they brush.

Junior refers to what makes our toothpaste so good for kids. It helps their teeth and gums grow strong and healthy. It cleans them gently. And it's less foamy and milder tasting than adult toothpastes.

Colgate name reassures you that despite the childish-looking stars and sparkles, your kids are using a toothpaste with Colgate's proven fluoride protection against cavities.

The blue gel with sparkles? That's just there for looks. But it's also there to help develop a healthy habit that lasts.

The Wise Choice.

ADA
© 1998 Colgate-Palmolive Co.

klesal počet kin v jimi obydlených částech měst. Začala v Chicagu a postupně se spojila s černými komunitami, v jejichž lokalitách provozuje kina, a využila místních rozhlasových stanic k propagaci filmů.⁶⁴ Problémem proto není, na koho společnost cílí, ale spíše jak a proč. Společensky zodpovědný marketing si žádá targeting, který slouží nejen zájmům společnosti, ale také zájmům těch, na něž se společnost zaměřuje.

Takto se chová mnoho společností zaměřených na děti předškolního věku. Protože téměř čtyři miliony těchto dětí navštěvují nějaké zařízení organizované péče o děti, nelze tento potenciální trh – jak dětí, tak rodičů – pominout. Proto tyto děti budou mít kromě obvyklých pastelek, klecí s křečky a bloků i zápisník Care Bear, programy četby od společnosti Pizza Hut a časopisy Nickelodeon.

■ NICKELODEON, PIZZA HUT, FORD MOTOR

Kabelová televizní stanice Nickelodeon byla jednou z prvních společností, která začala vydělávat na trhu předškoláků, když začala v roce 1999 vydávat rodinný časopis *Nick Jr.* Polovinu nákladu jednoho milionu výtisků distribuuje předškolním dětem zdarma, a nijak se netají tím, že se snaží v průběhu svých pořadů a pomocí svých licencovaných výrobků prodávat jejich rodičům. V kontrastu s tím jiné společnosti trvají na tom, že jejich výrobky pro předškolní děti jsou určeny pouze k naplnění určité společenské potřeby. Jednou z nich je Pizza Hut. Její program pro předškolní děti nabízí každému dítěti pizzu zdarma, jestliže jeho učitel nebo učitelka v mateřské škole stráví alespoň hodinu týdně, nejméně čtyři týdny po sobě čtením třídní. V roce 2002 se tohoto programu zúčastnilo 1,6 milionu předškoláků z 33 800 mateřských školek. Podobně autovýrobce Ford posílá plakáty 100 000 mateřským školkám a jeslím, aby povzbudil děti ve věku 2–5 let k tomu, aby více přemýšlely o bezpečnosti. Na plakátě je abeceda bezpečnostních rad obsahující, nikoliv překvapivě, A jako automobil (ale nikoliv F jako Ford).

Učitelé a rodiče jsou rozděleni ve svých názorech na etičnost tohoto stále se zvyšujícího marketingového tlaku na předškoláky. Někteří sympatizují se skupinami, jako je *Stop Commercial Exploitation of*

Children (Zastavte komerční vykořisťování dětí), které se obávají, že předškolní děti jsou nesmírně náchylné reklamám podléhat a že doporučování výrobků školou vede k tomu, že se pak děti domnívají, že je výrobek pro ně dobrý – nezávisle na tom, o jaký se jedná. Přesto mnoho školek a jiných zařízení s omezenými rozpočty jakékoli prostředky zdarma vítají.⁶⁵

Shrnutí

1. Cílený marketing sestává ze tří činností: tržní segmentace, tržního targetingu a tržního positioningu.
2. Na trhy lze cílit ve čtyřech úrovních: na segmenty, mikrosegmenty, místní oblasti a jednotlivce. Tržní segmenty jsou velké, identifikovatelné skupiny v rámci trhu. Mikrosegment je úžeji definovaná skupina. Marketéři se obracíjí na místní trhy pomocí marketingu podhoubí v obchodních oblastech, čtvrtích i jednotlivých obchodech.
3. Více společností nyní praktikuje individuální a hromadnou customizaci. V budoucnosti pravděpodobně uvidíme více selfmarketingu, formy marketingu, kdy iniciativu při navrhování výrobků a značek přebírají individuální spotřebitelé.
4. Existují dvě základny segmentace spotřebních trhů: charakteristiky spotřebitelů a reakce spotřebitelů. Hlavní segmentační proměnné spotřebních trhů jsou geografické, demografické, psychografické a behaviorální proměnné. Tyto proměnné mohou být používány jednotlivě nebo v kombinacích.
5. B2B marketéři užívají všechny tyto proměnné společně s provozními proměnnými, nákupními přístupy a situačními faktory.
6. Aby byly tržní segmenty užitečné, musí být měřitelné, dostatečně velké, přístupné, rozlišitelné a zvladatelné.
7. Firma musí vyhodnotit různé segmenty a rozhodnout se, na kolik z nich a na které se zaměřit: na jeden segment, několik segmentů, specifický výrobek, specifický trh nebo celý trh. Pokud obsluhuje celý trh, musí si vybrat mezi diferencovaným a nediferencovaným marketingem. Firmy musí také sledovat vztahy mezi segmenty a hledat úspory ze zaměření a potenciál pro marketing supersegmentů. Měly by si vytvořit plány postupné invaze do jednotlivých segmentů.

Aplikace

MARKETINGOVÁ ÚVAHA: JE HROMADNÝ MARKETING MRTVÝ?

S tím, jak marketéři ve stále vyšší míře přijímají propracovanější metody segmentace trhu – podporované internetem a jinými customizačními snahami – tvrdí někteří kritici, že hromadný marketing je mrtvý. Jiní oponují tím, že vždy bude prostor pro velké značky, které používají marketingové programy zaměřené na hromadný trh.

Zaujměte stanovisko: Hromadný marketing je mrtvý, nebo je to stále ještě životaschopný způsob vytváření ziskové značky.

MARKETINGOVÁ DISKUSE

Deskriptivní versus behaviorální metoda segmentace trhu.

Přemýšlejte o různých výrobních kategoriích. Jak byste klasifikovali sami sebe ve smyslu různých segmentačních přístupů? Jak by v závislosti na daném segmentu byl marketing zaměřený na vás účinnější? Jaké rozdíly byste našli mezi demografickou a behaviorální segmentační metodou? Která by podle vás byla neúčinnější pro marketéry, kteří by vám chtěli něco prodat?

ZAMĚŘENO NA MARKETING: HSBC

HSBC je známá jako „celosvětově lokální banka“. Byla založena v roce 1865 pod jménem Hong Kong and Shanghai Banking Corporation Limited a byla určena k financování vzrůstajícího obchodu mezi Čínou a Velkou Británií. HSBC je nyní druhou největší bankou na světě a obsluhuje v 9500 pobočkách v 79 zemích 100 milionů zákazníků. Společnost je organizována

podle jednotlivých linií (osobní finanční služby, spotřební finance, komerční bankovníctví, korporátní investiční bankovníctví a finanční trhy, privátní bankovníctví) i podle geografických segmentů (Asie – Tichomoří, Velká Británie a eurozóna, Severní Amerika (NAFTA – Severoamerická dohoda volného obchodu), Jižní Amerika, Střední východ).

Navzdory působení v 79 zemích banka tvrdě pracuje na tom, aby byla vnímána jako lokální a udržela si lokální znalosti o každé oblasti. Základní operační strategií HSBC je zůstat blízko svým zákazníkům. Jak řekl v listopadu 2003 předseda HSBC Sir John Bond: „Naše postavení celosvětově lokální banky nám umožňuje přistupovat ke každé zemi jedinečným způsobem díky propojení místních znalostí s celosvětovou platformou.“

Podívejme se například na lokální marketingové úsilí HSBC v New York City. Aby HSBC prokázala přesyceným Newyorčanům, že v Londýně sídlící finanční obr je „celosvětově lokální bankou“, uspořádala soutěž o nejinformovanějšího taxikáře v New Yorku. Vítězný taxikář bude jezdit jeden rok na plný úvazek pro HSBC a vyhrají rovněž zákaznické banky. Všichni zákazníci, kteří se prokážou kreditní kartou HSCB, šekovou knížkou nebo výpisem z účtu této banky, získají jízdu zdarma taxíkem označeným logem HSBC. Tato kampaň demonstruje místní znalosti HSCB. „Aby Newyorčané uvěřili, že jste místní, musíte se chovat jako místní,“ prohlásil Drew Neisser, generální ředitel Renegade Marketing Group.

Na druhém konci světa, v Hongkongu, přišla HSCB s jinou kampaní. V oblasti, která byla vážně zasažena vypuknutím syndromu akutního respiračního selhání (SARS – *Severe Acute Respiratory Syndrom*), zahájila banka program revitalizace místní ekonomiky. HSBC vrátila zpět zaplacené úroky zákazníkům, kteří pracovali v odvětvích nejvíce zasažených SARS (kina, hotely, restaurace a cestovní kanceláře). Program zmírnil finanční břemeno jejich zákazníkům. Banka také propagovala komerční sektor Hongkongu nabídkami slev zákazníkům, kteří užívají kreditní kartu HSCB při nákupu a v restauracích, aby pomohla firmám zasaženým recesí. Této akci se účastnilo více než 1500 místních obchodníků.

Kromě lokálního marketingu se HSB zabývá rovněž marketingem mikrosegmentů. Objevila například málo známou produktovou oblast rostoucí tempem 125 % ročně: pojištění domácích zvířat. V prosinci 2003 banka vyhlásila, že bude celostátně uzavírat pojištění domácích zvířat prostřednictvím své agentury HSBC Insurance, čímž zpřístupnila pojištění všem svým vkladatelům.

HSBC také segmentuje demograficky. V USA se banka, když nyní získala mexickou banku Mital, do níž si většina imigrantů ukládá své peníze, chystá zaměřit na přistěhovalce, zvláště z Latinské Ameriky.

Celkově lze říci, že banka vědomě zastřešuje své celosvětové podnikatelské činnosti jedinou globální značkou se sloganem *Celosvětově lokální banka*. Cílem je spojit její mezinárodní rozměr s blízkými vztahy v každé zemi, v níž působí. Společnost utrácí 600 milionů dolarů ročně na globální marketing a bude pravděpodobně konsolidovat reklamní agentury a používat jich méně. HSBC se bude rozhodovat, s kterými reklamními agenturami bude nadále spolupracovat, na základě „cvičné strategie značky“ – každá reklamní agentura ji bude muset vypracovat. Agentury se budou moci přetrhout, aby získaly takového zákazníka a pomohly bance vylepšit současné postavení na 37. místě mezi celosvětovými značkami.

Diskusní otázky:

1. Jaké byly klíčové faktory úspěchu HSBC?
2. Kde je HSBC zranitelná? Na co by si měla dát pozor?
3. Jaká doporučení byste dali vedoucím pracovníkům marketingu ohledně marketingu i rozvoje celé firmy?

Zdroje: Deborah Orr, „New Ledger“, *Forbes*, 1. března 2004, str. 72–73; „HSBC's Global Marketing Head Explains Review Decision“, *Adweek*, 19. ledna 2004; „Now Your Customers Can Afford to Take Fido to the Vet“, *Bank Marketing*, prosinec 2003, str. 47; Kenneth Hein, „HSBC Bank Rides the Coattails of Chatty Cabbies“, *Brandweek*, 1. prosince 2003, str. 30; Sir John Bond a Stephen Green, „HSBC Strategic Overview“, prezentace investorů, 27. listopadu 2003; „Lafferty Retail Banking Awards 2003“, *Retail Banker International*, 27. listopadu 2003, str. 4–5; „Ideas That Work“, *Bank Marketing*, listopad 2003, str. 10; „HSBC Enters the Global Branding Big League“, *Bank Marketing International*, srpen 2003, str. 1–2; Normandy Madden, „HSBC Rolls out Post-SARS Effort“, *Advertising Age*, 16. června 2003, str. 12; www.hscb.com.

Poznámky

- 1 „Over 60 and Overlooked“, *The Economist*, 10. srpna 2002, str. 51–52.
- 2 Rebecca Gardyn, „Whitewashed“, *American Demographics*, únor 2003, str. 14–15.
- 3 David J. Lipke, „Pledge of Allegiance“, *American Demographics*, listopad 2000, str. 40–42.
- 4 Linda Tischler, „Where the Bucks Are“, *Fast Company*, březen 2004, str. 71–75.
- 5 James C. Anderson a James A. Narus, „Capturing the Value of Supplementary Services“, *Harvard Business Review*, leden–únor 1995, str. 75–83.
- 6 Greg Burns, „It Only Hertz When Enterprise Laughs“, *Business Week*, 12. prosince 1994, str. 44.
- 7 Tevfik Dalgic a Maarten Leeuw, „Niche Marketing Revisited: Concept, Applications and Some European Cases“, *European Journal of Marketing* 28, č. 4, 1994, str. 39–55.
- 8 Craig Wilson, „Hallmark Hits the Mark“, *USA Today*, 14. června 2001, str. 1D–2D.
- 9 Ian Zack, „Out of the Tube“, *Forbes*, 26. listopadu 2001, str. 200.
- 10 Robert Blattberg a John Deighton, „Interactive Marketing: Exploiting the Age of Addressability“, *Sloan Management Review* 33, č. 1, 1991, str. 5–14.
- 11 David Stipp, „How Genentech Got It“, *Fortune*, 9. června 2003, str. 81–88.
- 12 Hermann Simon, *Hidden Champions*, Boston: Harvard Business School Press 1996.
- 13 Paul Davidson, „Entrepreneurs Reap Riches from Net Niches“, *USA Today*, 20. dubna 1998, str. B3.
- 14 www.ostrichesonline.com
- 15 Susan Reda, „American Drug Stores Custom-Fits Each Market“, *Stores*, září 1994, str. 22–24.
- 16 Peter Post, „Beyond Brand The Power of Experience Branding“, *ANA/The Advertiser*, říjen/listopad 2000.
- 17 Joe Sharkey, „Attention Holiday Inn Towel Snatchers: All Is Forgiven“, *New York Times*, 15. července 2003, str. C7; Travel Almanach column, „Get Above It All, Ride a Balloon“, *Houston Chronicle*, 17. srpna 2005, str. 3.
- 18 B. Joseph Pine a James H. Gilmore, *The Experience Economy: Work is Theatre and Every Business a Stage*, Cambridge, MA: Harvard University Press 1999.
- 19 Arlene Weintrib, „Chairman of the Board“, *Business Week*, 28. května 2001, str. 96.

- 20 Don Peppers a Martha Rogers, *The One-to-One Future: Building Relationships One Customer at a Time*, New York: Currency/Doubleday 1993.
- 21 Adrian J. Slywotzky a David J. Morrison, *How Digital Is Your Business?*, New York: Crown Business 2000, str. 39.
- 22 Jerry Wind a A. Rangaswamy, „Customerization: The second Revolution in Mass Customization“, Wharton School Working Paper, červen 1999.
- 23 Anderson a Narus, „Capturing the Value of Supplementary Services“, str. 75–83.
- 24 Joann Muller, „Kmart con Salsa: Will It Be Enough?“, *Business Week*, 9. září 2002.
- 25 Nanette Byrnes, „What’s Beyond for Bed Bath & Beyond?“ *Business Week*, 19. ledna 2004, str. 45–50; Andrea Lill, „Bed Bath Sees More Room for Growth“, *Home Textiles Today*, 7. července 2003, str. 2.
- 26 Kate Kane, „It’s a Small World“, *Working Woman*, říjen 1997, str. 22.
- 27 Dalším vůdčím dodavatelem geodemografických dat je ClusterPlus, Strategic Mapping.
- 28 Becky Ebenkamp, „Urban America Redefined“, *Brandweek*, 6. října 2003, str. 12–13; Christina Del Valle, „They Know Where You Live: And How You Buy“, *Business Week*, 7. února 1994, str. 89.
- 29 www.claritas.com.
- 30 Michael J. Weiss, *The Clustering of America*, New York: Harper and Row 1988; Michael J. Weiss, *The Clustered World*, Boston: Little, Brown & Co. 2000.
- 31 Michael J. Weiss, „To Be About To Be“, *American Demographics*, září 2003, str. 29–36.
- 32 Andrew Tilin, „Will the Kids Buy It?“ *Business 2.0*, květen 2003, str. 94–99; Sholnn Freeman a Norihiko Shirouzu „Toyota’s Gen Y Gamble – New Avion Line Sure Is Boxy But It’s an Early Success As Youth Shun Dad’s Camry“, *Wall Street Journal*, 30. července 2003, str. B1; Keith Naughton, „Hip to Be Square“, *Newsweek*, 21. října 2002, str. 50–51.
- 33 Sarah Allison a Carlos Tejada, „Mr., Mrs, Meet Mr. Clean“, *Wall Street Journal*, 30. ledna 2003, str. B1, B3.
- 34 Jim Rondon, „Rear Windows“, *Business 2.0*, srpen 2003, str. 72.
- 35 Tom Lowry, „Young Man, Your Couch Is Calling“, *Business Week*, 28. července 2003, str. 68–69.
- 36 Aixa Pascual, „Lowe’s Is Sprucing Up Its House“, *Business Week*, 3. června 2002, str. 56–57; Pamela Sebastian Ridge, „Tool Sellers Tap Their Feminine Side“, *Wall Street Journal*, 16. června 2002, str. B1.
- 37 Matt Ackermann, „Wachovia Unit Refocuses on a Wealth ‘Sweet Spot’“, *American Banker*, 6. října 2003, str. 20.
- 38 Gregory L. White a Shirley Leung, „Middle Market Shrinks as Americans Migrate toward the Higher End“, *Wall Street Journal*, 29. března 2002, str. A1, A8.
- 39 Michael Silverstein a Neil Fiske, *Trading Up: The New American Luxury*, Portfolio 2003.
- 40 Linda Tischler, „The Price Is Right“, *Fast Company*, listopad 2003, str. 83–91.
- 41 Geoffrey E. Meredith, Charles D. Schewe a Janice Karlovich, *Defining Markets, Defining Moments*, New York: Hungrey Minds, Inc. 2002.
- 42 Andrew E. Serwer, „42,496 Secrets Bared“, *Fortune*, 24. ledna 1994, str. 13–14; Kenneth Labich, „Class in America“, *Fortune*, 7. února 1994, str. 114–126.
- 43 Leah Richard, „Gerber Trots Out New Ads Backing Toddler Food Line“, *Advertising Age*, 11. dubna 1994, str. 1, 48.
- 44 Harold Thorkilsen, „Manager’s Journal: Lessons of the Great Cranberry Crisis“, *Wall Street Journal*, 21. prosince 1987, str. 20.
- 45 Pam Danziger, „Getting More for V-Day“, *Brandweek*, 9. února 2004, str. 19.
- 46 Allana Sullivan, „Mobil Bets Drivers Pick Cappuccino over Parties“, *Wall Street Journal*, 30. ledna 1995.
- 47 Tato klasifikace byla přejata od George H. Browna, „Brand Loyalty: Fact or Fiction?“, *Advertising Age*, červen 1952–leden 1953. Viz rovněž Peter E. Rossi, R. McCulloch a G. Allenby, „The Value of Purchase History Data in Target Marketing“, *Marketing Science* 15, č. 4, 1996, str. 321–340.
- 48 Chip Walker, „How Strong Is Your Brand“, *Marketing Tools*, leden/únor 1995, str. 46–53.
- 49 www.conversionmodel.com.
- 50 Michele Marchetti, „Dell Computer“, *Sales & Marketing Management*, říjen 1997, str. 50–53.
- 51 Roger Crockett, „Pillsbury’s New Software Will Let the Food Giant Slice and Dice Reams of Data, Changing Everything about How It Caters to Consumers“, *Business Week*, 3. dubna 2000, str. EB–78.
- 52 Dennis H. Pillsbury, „Small Business Niches Differentiate Penn National Insurance“, *Rough Notes*, říjen 2003, str. 60–64.
- 53 Thomas S. Robertson a Howard Barich, „A Successful Approach to Segmenting Industrial Markets“, *Planning Forum*, listopad–prosinec 1992, str. 5–11.
- 54 Neil Rackham a John DeVincentis, *Rethinking the Sales Force: Redefining Selling to Create and Capture Customer Value*, New York: McGraw-Hill 1999, 1. kap.
- 55 Wendell R. Smith, „Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies“, *Journal of Marketing*, červenec 1956, str. 4.
- 56 www.esteelauder.com.
- 57 Wendy Brandes, „Advertising: Black-Oriented Radio Tunes into Narrower Segments“, *Wall Street Journal*, 13. února 1995, str. B5.
- 58 Marc Gunther, „Three Huggers, Soy Lovers, and Profits“, *Fortune*, 23. června 2003, str. 98–104.
- 59 Catherine Arns, „PC Makers Head for ‘SoHo’“, *Business Week*, 28. září 1992, str. 125–126; Gerry Khermouch, „The Marketers Take Over“, *Brandweek*, 27. září 2003, str. 29–35.
- 60 Ke studii tržní struktury hierarchie atributů na trhu kávy viz Dipak Jain, Frank M. Bass a Yu-Min Chen, „Estimation of Latent Class Models with Heterogeneous Choice Probabilities: An Application to Market Structuring“, *Journal of Marketing Research*, únor 1990, str. 94–101. K aplikaci analýzy řetězce koncových prostředků viz Freakel Ter Hofstede, Jan-Benedict E. M. Steenkamp a Michel Wedel, „International Market Segmentation Based on Consumer-Product Relations“, *Journal of Marketing Research*, únor 1999, str. 1–17.
- 61 Bart Macchiette a Roy Abhijit, „Sensitive Groups and Social Issues“, *Journal of Consumer Marketing* 11, č. 4, 1994, str. 55–64.
- 62 Barry Meier, „Data on Tobacco Show a Strategy Aimed at Blacks“, *New York Times*, 6. února 1998, str. A1; Gregory Freeman, „Ads Aimed at Blacks and Children Should Exact a High Price“, *St. Louis Post-Dispatch*, str. B1.
- 63 N. Craig Smith a Elizabeth Cooper-Martin, „Ethics and Target Marketing: The Role of Product Harm and Consumer Vulnerability“, *Journal of Marketing*, červenec 1997, str. 11–20.
- 64 Roger O. Crockett, „They’re Lining Up for Flicks in the ‘Hood’“, *Business Week*, 8. června 1998, str. 75–76.
- 65 Coroline E. Mayer, „Nurturing Brand Loyalty; with Preschool Supplies, Firms Woo Future Customers – and Current Parents“, *Washington Post*, 12. října 2003, str. F1.