

SEGMENTACJA, TARGETING I POZYCJONOWANIE (STP) – KROK PO KROKU



Michał Dziekoński

MBA/ACM, marketer z ponad dwudziestoletnim doświadczeniem w strukturach dużych firm (m.in. Grupy Siemens). Prowodzi wiele projektów szkoleniowych i konsultingowych z wykorzystaniem autorskich symulacji marketingowych w ramach Business Games Institute. Wykłada też w wielu uczelniach – blisko związany jest przede wszystkim z Akademią WSB, jedną z najwyżej cenionych uczelni biznesowych w Polsce. Kontakt: mdziekonski@wsb.edu.pl

Z artykułu dowiesz się:

- ✓ Dlaczego koncepcja segmentacji, targetingu i pozycjonowania (STP) zachowuje aktualność w epoce digital marketingu.
- ✓ Jakie są komponenty strategii STP.
- ✓ Które aspekty STP warto wykorzystywać w strategiach digital.
- ✓ Jak planować i realizować strategię STP w praktyce.

Jak różne firmy w Polsce i na świecie wykorzystują strategię STP. Klasykne podręczniki marketingu, takie jak np. *Marketing* Philipa Kotlera „starzeją się” w sposób mniej lub bardziej piękny. Choć wiele osób wskazuje na ich obecnie niewielką aktualność w epoce digitalizacji marketingu i sprzedaży, to jednak znaczna część koncepcji zachowuje swój uniwersalny charakter. Niewątpliwie do takich należy idea segmentacji, targetingu i pozycjonowania – nazywana również strategią STP. Dlaczego ta część wiedzy marketingowej wciąż pozostaje aktualna?

Wyobraźmy sobie erę przedmarketingową, z którą w Polsce mieliśmy do czynienia 30 lat temu. Firmy, które wtedy powstawały, a które często mają obecnie silną pozycję nieraz także w Europie i na świecie, nie zastanawiały się, kto może być ich klientem, na których segmentach skupiać swoją uwagę czy też jak się wyróżnić na tle konkurencji. Niezwykle chłonny wówczas rynek akceptował każdy produkt czy też usługę wybijającą się ponad przeciętność. Dopiero z czasem firmy rozpoczęły adaptację do poszczególnych potrzeb klientów, koncentrując się na ich wybranych grupach czy też starając się zróżnicować swoją ofertę na tle całego rynku. Idea segmentacji, targetingu i pozycjonowania (STP) jest swoistym pomostem łączącym marketing strategiczny (misję i wizję działania firmy, kluczowe wartości, strategię marki i rozwoju)

z działaniami operacyjnymi. Strategia ta pozwala – krok po kroku:

1. Zidentyfikować zróżnicowane grupy naszych klientów (segmentacja).
2. Skoncentrować się na obsłudze wybranych segmentów (targeting).
3. Wyróżnić naszą ofertę na tle konkurencji (pozycjonowanie).

Czytając te określenia, często utożsamiać będziesz segmentację z propozycjami grup docelowych rekomendowanych przez Google'a lub Facebooka, targetowanie może Ci się również kojarzyć z targetowaniem reklam w mediach społecznościowych, a pozycjonowanie z SEO. Nie ma w tym nic złego – tak naprawdę te stwierdzenia są zbieżne z ideą STP, która jednak ma znacznie szerszy charakter.

Praktyka segmentacji rynku

W podręcznikach marketingu znajdziemy wiele kryteriów segmentacji rynku. Na podstawie codziennych doświadczeń zawodowych warto wskazać najczęściej wykorzystywane w praktyce:

1. Na rynku B2C wciąż aktualna pozostaje **segmentacja demograficzna**. Wiek (zwłaszcza tzw. cykl życia rodziny), płeć czy też miejsce zamieszkania wciąż w kluczowym stopniu różnicują grupy klientów.
2. Na rynku B2B najważniejszymi kryteriami wydają się **wielkość firmy** (od której zależy złożoność potrzeb), **forma własności**, a często również i **branża (sektor)**, w której dana organizacja działa.

Czy segmentacja rynku przy realizacji strategii digital marketingu wciąż odgrywa istotną rolę? Wydaje mi się, że zdecydowanie tak. O ile bardzo często znakomicie wiemy, **jak** daną strategię realizować, to często pomijamy wcześniejszy etap mówiący o tym, **co** właściwie powinniśmy robić. W szczególności: których klientów obsługiwać, jak wyróżnić nasz produkt na tle konkurencji, do kogo trafić w pierwszym, a do kogo w drugim czy trzecim etapie wprowadzania nowego produktu na rynek itd. Te pytania mają charakter uniwersalny i niezależny od tego, czy mówimy o działaniach w pełni zdigitalizowanych czy też strategia digital uzupełnia tylko naszą klasyczną strategię marketingową. Od czego warto rozpocząć opracowanie strategii STP? Przyda się nam z pewnością w tym momencie idea myślenia dwuwymiarowego-macierzowego – gdy możemy spróbować zestawić ze sobą w parach dwa kryteria segmentacji rynku, które uznamy za najistotniejsze. Wyodrębnienie właściwych kryteriów segmentacji rynku (mierzalnych, osiągalnych, opłacalnych) jest pierwszym kluczowym krokiem, który powinniśmy podjąć na samym początku kampanii, zadając sobie trzy istotne pytania, nazywane często po angielsku *modelem 3W*:

- **who?** (kto jest tak naprawdę naszym klientem),
- **what?** (co powinniśmy mu zaoferować),
- **why?** (dlaczego powinien to kupić właśnie od nas).

Przykłady myślenia macierzowego w segmentacji rynku

Przykład segmentacji B2B. Dzielenie klientów na rynku biznesowym, możemy rozważyć następujące kryteria segmentacji:

- wielkość firmy (przedsiębiorstwa duże, średnie oraz małe),
- formę własności (prywatną zagraniczną, prywatną polską, udziałem Skarbu Państwa lub samorządu).

Tym samym uzyskujemy dziewięciopolową macierz (3 × 3), po stworzeniu której możemy przystąpić do decyzji o targetowaniu.

Przykład segmentacji B2C off/on – ścieżki zakupowe klientów. Decydując o segmentacji offline/online na rynku B2B, możemy uwzględnić dwa kryteria:

- sposób pozyskiwania informacji o produkcie przez klientów (offline lub online),
- preferowaną metodę zakupu (offline lub online).

Uzyskamy w ten sposób czteropolową macierz (2 × 2), w której mamy grupy klientów dokonujących zakupów: w sposób tradycyjny, według modelu ROPO (Research Online Purchase Offline), reverse-ROPO (Research Offline Purchase Online) czy też w klasycznym modelu e-commerce.

Portal marketingkobiet.pl i opis segmentacji rynku kobiet według BCG

Jeśli chcesz poznać tajniki profesjonalnej segmentacji rynku, to zapraszam Cię do odwiedzenia portalu marketingkobiet.pl i przeczytania na nim polskojęzycznego opisu słynnej segmentacji kobiet – zrealizowanej przez firmę konsultingową Boston Consulting Group (BCG). Mapę opracowanych segmentów rynku przedstawiamy na rysunku, a do pełnego raportu odsyłamy Cię do źródła: <http://www.marketingkobiet.pl/segmentacja-klientek-wedlug-boston-consulting-group-czesc-1/>.

Błędy popełnione na pierwszym etapie myślenia o segmentacji rynku przekładają się na fiasko całej strategii marketingowej, o czym przekonano się wiele firm – niektóre z nich przytaczamy w krótkim opisie case-studies.

Case-studies – słynne błędy popełnione przez wielkie firmy na etapie segmentacji rynku

1. W połowie lat 80. XX w. **Coca-Cola** uznała, że klienci kierują się smakiem, a nie marką w wyborze napojów typu Cola, w efekcie zastąpiła markę Coca-Cola nowym napojem New Coke, który poniósł spektakularną klęskę.
2. **Eurobank** wchodząc na rynek w latach 90. XX w., skierował swoją ofertę (w tym wystrój placówek bankowych) do młodych grup klientów, podczas gdy okazało się, że z ich oferty w ogromnym stopniu korzystają emeryci.
3. Koncern **General Motors** uznawał przez długie lata, że istnieje bardzo wiele zróżnicowanych grup klientów i do nich należy dopasowywać aż kilkanaście marek samochodów (sic!), podczas gdy klienci docenili uproszczony wybór polecający np. przez taki koncern jak Tesla, oferujący jedną markę i raptem kilka modeli, których konfiguracja ogranicza się tak naprawdę do decyzji o wyborze koloru czy też modułu jazdy półautonomicznej.

Zwrócisz zapewne uwagę, że segmentacja jest dopiero pierwszym krokiem do budowania skutecznej strategii marketingowej. Dopiero po jej realizacji możemy zdecydować o tym, w jakim stopniu różnicować będziemy ofertę kierowaną do różnych segmentów rynku. Przykładowo, firma USP Zdrowie określiła, że kluczowe dwa wymiary segmentacji stanowią grupy klientów:

- którym zależy na szybkości i skuteczności działania leków przeciwbólowych (i do tej nich skierowała markę Ibuprofen),
- dla których najważniejsze jest bezpieczeństwo, łagodność leku przeciwbólowego dla zdrowia i dla żołądka (i im zaoferowała markę Apap).

USP Zdrowie nie ukierunkowało swojej oferty na grupy dziecięce czy też emeryckie, kryterium wyodrębnienia marek nie stanowiła również płeć, nie uwzględnili też większej liczby marek – jedynie pogłębiając dwie kluczowe marki oraz adaptując produkty do zmieniających się potrzeb klientów w tych dwóch podstawowych segmentach. Philip Kotler określił cztery bazowe podejścia do targetowania (wyodrębniania grup docelowych, na których skoncentrujemy swoje działania). W przypadku strategii digital marketingu (zwłaszcza w obszarze e-commerce) popularność w zakresie targetowania zdobywają zwłaszcza strategie **mikromarketingu** oraz **marketingu w niszach rynkowych**. Po decyzji o wyborze strategii w obszarze targetingu (marketing masowy,

Cztery bazowe podejścia do targetowania według Philipa Kotlera

1. **Marketing masowy** – adresujemy nasz produkt do całego rynku, naszym klientem może być w zasadzie każda osoba (taką filozofię działania obierają często masowe globalne marki FMCG – takie jak np. Coca-Cola czy McDonalds).
2. **Marketing zróżnicowany** – na podstawie segmentacji wybieramy kilka (czasem kilkanaście) kluczowych grup klientów i każdemu proponujemy nieco inną ofertę (np. Grupa Volkswagen te same silniki i płyty podłogowe montuje w modelach różnych marek, które zróżnicowane są pod względem prestiżu, praktyczności czy też wizerunku).
3. **Marketing niszach rynkowych** – firma świadomie decyduje się na obsługę tylko jednego niszowego segmentu rynku (np. Panasonic oferuje notebooki wyłącznie dla geodetów, budowlanców czy też innych zawodów eksploatujących te urządzenia w okolicznościach narażonych na uszkodzenie sprzętu IT).
4. **Mikromarketing** – nazywany również marketingiem zindywidualizowanym, strategię tę cechuje oferowanie każdemu klientowi odrębnego produktu – dotyczyć to może drukarni oferujących kubki czy też koszulki z indywidualnym nadrukiem.

Przykłady pozycjonowania rynkowego (wyróżnienia na tle konkurencji) na rynku motoryzacyjnym

- Mercedes – luksus/prestiż.
- BMW – radość z jazdy.
- Volvo – bezpieczeństwo.
- Toyota – niezawodność.
- Škoda – praktyczność (simply clever).
- Tesla – innowacyjność.

Pozycjonowanie rynkowe – mapy percepcji w praktyce

Jeśli interesuje Cię praktyka opracowywania pozycjonowania rynkowego w formie map percepcji, to odsyłam Cię do wyników bardzo ciekawego badania postrzegania marek motoryzacyjnych na polskim rynku. Badanie zostało wykonane na bardzo dużej próbie (n = 2379). Raport z badania znajdziesz na: <https://mklr.pl/294999>.

marketing zróżnicowany, marketing w niszach rynkowych lub mikromarketing) ostatni komponent strategii STP (pozycjonowanie) wydaje się formalnością. Dla odróżnienia od pozycjonowania w wyszukiwarkach zaproponuję Ci, żeby ten komponent STP nazywać pozycjonowaniem rynkowym lub też na tle konkurencji.

Pozycjonowanie rynkowe to przede wszystkim sztuka uważnego wsłuchiwania się w głosy klientów i ich postrzeganie naszej marki na tle naszej konkurencji. Często przybiera ona formę dwuwymiarowych map percepcji.

Podsumowując rekomendacje dotyczące wykorzystania strategii STP w działaniach rynkowych, nie sposób nie zarekomendować Ci jednej istotnej rzeczy. Spisana strategia jest bezcennym źródłem informacji w briefie, który przekazujesz agencji, która realizować będzie dla Ciebie kampanię. Z drugiej strony, jeśli stoisz po stronie agencji, poproś o jak najwięcej danych dotyczących STP swojego klienta albo pomóż mu w stworzeniu tej strategii. Im więcej wiedzy na temat sposobu segmentacji rynku, wybranych grup klientów oraz trafnego wyróżnienia na tle konkurencji, tym większa szansa na sukces kampanii. Stosunkowo rzadko w komunikacji ponosimy fiasko, źle planując kampanię w czasie czy też źle dobierając media – znacznie częściej potraktowanie „po macoszemu” przeprowadzenia analizy STP przyczynia się do strategicznych błędów – których unikania jak najbardziej oczywiście wszystkim życzę. ■

Etapy pozycjonowania rynkowego w siedmiu krokach (checklista):

1. Określ, dla ilu grup klientów powinieneś stworzyć mapy percepcji – w zależności od liczby wyodrębnionych grup docelowych w procesie targetingu.
2. Do każdej z wyodrębnionych grup klientów dopisz nazwy swoich kluczowych konkurentów (w praktyce: od dwóch do pięciu–siedmiu).
3. Dla każdej grupy klientów wyodrębnij (na podstawie badań, obserwacji, a często wiedzy i doświadczeń zespołu handlowego) kluczowych pięć czynników (w odpowiedniej kolejności!) wyboru oferty przez daną grupę klientów.
4. Oceń siebie i swoich konkurentów w każdym z wyodrębnionych czynników (np. w skali od 1 do 5).
5. Nanieś wyniki przeprowadzonej analizy na dwuwymiarowe osie, w których połączysz pierwszy element decyzyjny klientów z drugim, pierwszy z trzecim, drugi z trzecim, pierwszy z czwartym, pierwszy z piątym czy też drugi z czwartym.
6. Na podstawie map percepcji znajdź kluczowy czynnik (nie będzie nim np. połączenie czwartej i piątej cechy w kolejności wyboru klientów!) wyróżniający firmę (lub markę) na tle konkurencji – gdy nasz punkt jest najbliższej prawej górnej ćwiartki dwuwymiarowej osi, a nasi konkurenci są od tego punktu oddaleni.
7. Dzięki wyodrębnionej idei pozycjonowania rynkowego konsekwentnie wyróżniaj w strategii marketingowej swój produkt na tle konkurencji, tak to jak robią słynne marki (np. Volvo – bezpieczeństwo, Lexus – napęd hybrydowy/ochrona środowiska i in.).

Polecane publikacje poświęcone elementom Strategii STP

- Al Ries, Jack Trout, *22 niezmiennie prawa marketingu*, Wydawnictwo PWE 2000.
- Jacek Pogorzelski, *Pozycjonowanie produktu*, Wydawnictwo PWE 2008.
- Paweł Wójcik, *Psychografia konsumentów*, Wydawnictwo Słowa i Myśli 2017.



Pozycjonowanie rynkowe to przede wszystkim sztuka uważnego wsłuchiwania się w głosy klientów i ich postrzeganie naszej marki na tle naszej konkurencji. Często przybiera ona formę dwuwymiarowych map percepcji.