

# Markedskortet 2.0

Carsten Stig Poulsen<sup>1</sup>

## Abstract

I denne artikel foreslås Ottesens Markedskort suppleret og udvidet gennem (1) en alternativ grafisk fremstilling, der kan gøre det lettere at aflæse kortets detaljer og (2) en simultan analyse af flere mærker, der sammen med en segmenteringsanalyse giver ny information om konkurrencen mellem mærkerne inden for forskellige forbrugerssegmenter. En efterfølgende korrespondanceanalyse giver en helt ny mulighed for grafisk illustration heraf. Forslagene illustreres gennem et eksempel, hentet fra ølmarkedet.

## Indledning

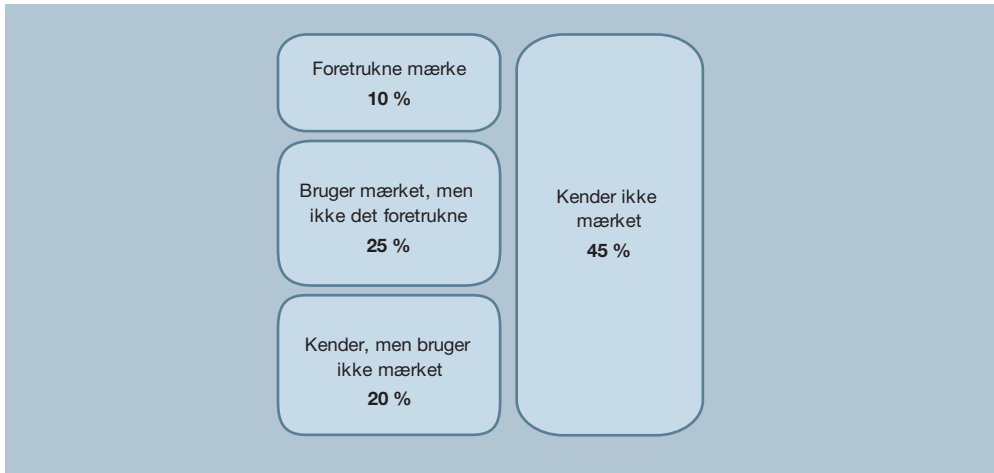
Det er nu mere end 35 år siden, at Markedskortet blev introduceret af Otto Ottesen,<sup>2</sup> forhenværende professor i afsætningsøkonomi/kommunikation ved Handelshøjskolen i København. Markedskortet har siden været en fast bestanddel af den portefølje af standardanalyser, som analyseinstitutter tilbyder.

Figur 1 viser et forenklet<sup>3</sup> eksempel på Markedskortet i den særlige grafiske udformning, som det er blevet forbundet med. Det viser et mærke, som har en kendskabsgrad på 55 %, en brugerandel på 35 % og en præferenceandel (målt ved »mest brugt«) på 10 %. De tre felters arealer er proportionale med disse andele, og det samlede areal er 100 %. Visuelt giver kortet således umiddelbart indtryk af disse tre centrale størrelser. Afhængig af arealernes relative størrelse kan karakteren af den nødvendige markedsføringsindsats (reklame, introduktionsrabatter, produktmodifikation, etc.) afledes.

Forklaringen på Markedskortets uomtvistelige succes på analysemarkedet kan søges i flere forhold (nævnt i vilkårlig rækkefølge):

- det er meget simpelt og dermed let at kommunikere
- det bygger på et teoretisk fundament, antagelsen om et effekthierarki
- det er billigt at indsamle data til
- det kan præsenteres i både tal og grafik
- det har klare marketing implikationer
- det er velegnet til overvågning – *tracking* – af markedet.

Figur 1. Markedskort for mærke A



På baggrund af den årrække, Markedskortet har været kendt og anvendt, kan det måske undre, at der er sket så lidt udvikling af modellen. Selvom teorien siger, at man skal være forsigtig med at pille ved en succes, så er der sket en hel del på det analytiske og ikke mindst databehandlingsmæssige område, siden Markedskortets introduktion. Metoder og teknikker, som på daværende tidspunkt endnu kun var teoretiske forestillinger hos verdensfjerne forskere, er i dag tilgængelige i form af færdige softwarepakker. Data kan indsamles med en hastighed og præcision, som må overgå alle forestillinger, man gjorde sig for 20-30 år siden. Det synes derfor på tide at tage nogle af de »gamle travere« ud af stalden og se, om der gennem nutidens metoder kan pustes nyt liv i dem. Det er det, jeg vil forsøge at gøre med Markedskortet i denne artikel.

### Markedskortets teoretiske fundament

Skønt Markedskortet således kan formodes at være et velkendt analysekoncept, kan det alligevel for forståelsen af det følgende være på sin plads kort at opridses dets teoretiske grundlag og traditionelle anvendelse.

Udgangspunktet er ideen om et effekthierarki som styrende for, hvorledes markedsføring virker i markedet. Den findes i forskellige udgaver, men opstod oprindeligt som en model for, hvorledes reklame og anden kommunikation virker. Under akronymet AIDA (for Attention, Interest, Desire, Action) introduceredes den tanke, at der findes en række faser, som forbrugeren gennemløber, før påvirkningen udmønter sig i det, der i sidste ende er målet: et salg (Action). Bag Markedskortet ligger en lignende tankegang, hvor faserne i deres simpleste udgave blot kaldes Kendskab, Brug og Præference.

Medvirkende til effekthierarki-modellernes udbredelse har uden tvivl også været, at man gennem opstillinger af de forskellige faser har haft lettere ved at måle og dokumentere virkningerne af eksempelvis kommunikationsindsatsen.

## Begrænsninger i Markedskortets grundlag og anvendelsesmuligheder

Trods succesen er Markedskortet og specielt dets anvendelse i praksis ikke hævet over kritik. Den kan inddeles i to hovedgrupper: en generel kritik af effekthierarki modeller som sådan og en mere specifik kritik af Markedskortets særlige udformning.

Hvad angår den generelle kritik, så siger modellen for det *første* ikke noget om, hvordan forbrugeren bevæger sig fra et trin i hierarkiet til det næste, og om dette sker autonomt eller under indflydelse af ydre påvirkninger, f.eks. reklame. Den er beskrivende, snarere end kausal.

For det *andet* er det ikke givet, at progression fra et kognitivt relateret trin i modellen til et affektivt øger sandsynligheden for, at forbrugeren slutter med køb (handling). Forløbet kan desuden afhænge af den betragtede produkttype, og om der er tale om høj eller lav involveringsgrad. Ved impuls køb kan processen endda være så sammentrængt, at det er meningsløst at tale om et forløb.

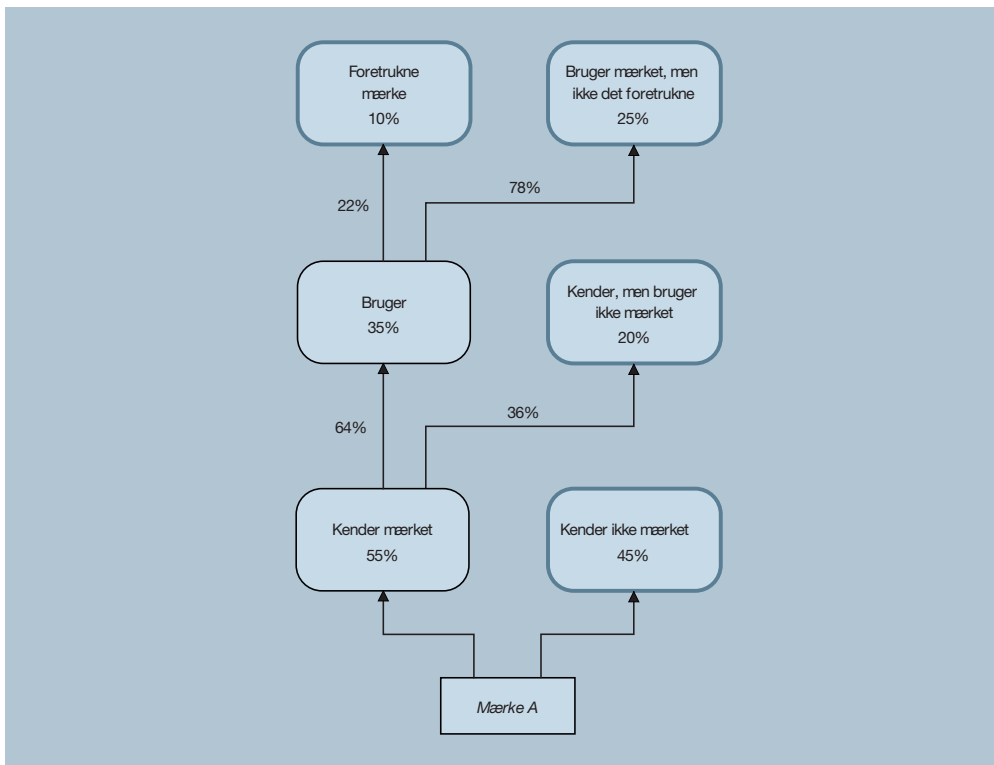
*Endelig* er der ikke noget belæg for, at affektrelaterede ændringer (følelser, sympati) nødvendigvis går forud for adfærdsendringer. Det kunne lige så godt være omvendt. Tag for eksempel undersøgelser af »corporate image«, som postulerer en (kausal?) sammenhæng mellem kendskab til en virksomhed og dets omdømme (image) og på dette grundlag anbefaler virksomhederne at blive kendte for derved at forbedre deres image. Sammenhængen kan lige så godt gå fra omdømme (positiv holdning) til kendskab (øget opmærksomhed over for kommunikation omkring virksomheden).

Udformningen af Markedskortet i sin oprindelige grafiske form, som vist i figur 1, er heller ikke uden problemer. Det er ganske vist oprindeligt tænkt som et øjebliksbillede af mærkets position på markedet, men det er nærliggende, fx som led i en tracking af mærket – at sætte de målte Markedskort ind i en dynamisk sammenhæng, hvor forbrugerne på markedet bringes fra én tilstand til en anden højere tilstand: kendskab → brug → præference. Med denne fortolkning indebærer læsning af kortet ikke *alene* en fortolkning af de anførte andele for Kendskab (55 %), Brug (35 %) og Præference (10 %), men også en vurdering af de *betingede* sandsynligheder, dvs. sandsynligheden for Brug, *givet* Kendskab og sandsynligheden for Præference, *givet* Brug. Disse betingede andele, som er centrale for denne mere dynamiske og handlingsorienterede fortolkning af kortet, repræsenterer »overgangssandsynlighederne« mellem hierarkiets tilstande, og de fremgår kun *indirekte* af figuren i dens traditionelle udformning. Det er ganske vist en simpel sag at beregne dem ud fra figuren som 35 %/55 % og 10 %/35 %, men det kunne være ønskeligt, om de fremgik mere direkte af den grafiske fremstilling.

Hvis Markedskortet i stedet fremstilles som et træ, som vist i figur 2, kan faserne i effekthierarkiet umiddelbart følges som en *proces*, der starter ved roden af træet og bevæger sig opad. Sandsynlighederne for, at mærke A befinder sig på de forskellige niveauer i hierarkiet, er angivet som procenter inde i boksene,

mens sandsynlighederne, der styrer overgangene fra et trin til det næste er anført på de tilhørende pile. Boksene med blå ramme er identiske med de kasser, der er gengivet i det traditionelle markedskort i figur 1. For *et givet tidspunkt* udgør de processens *absorberende tilstande*: befinder man sig i en af disse tilstande, kommer man ikke videre. Det følger af den hierarkiske struktur. Bemærk også, at fordelingen på absorberende tilstande tilsammen determinerer hele systemet. Hvis procentfordelingen på disse fire tilstande er kendt, er det muligt at beregne alle de øvrige procenttal samt tilstands- og overgangssandsynligheder.

Figur 2. Den »nye« grafiske udformning af markedskortet for mærke A



Hvis den direkte angivelse af overgangssandsynlighederne mellem niveauerne i hierarkiet var den eneste fordel, der var forbundet med markedskort i sin nye udformning, var det måske lidt overdrevent at lancere det som et *nyt* markedskort. Det er da heller ikke tilfældet. For at diskutere disse andre fordele er det nødvendigt at se på nogle af de *begrænsninger*, der mere eller mindre underforstået ligger i det traditionelle markedskort. De kan samles under tre overskrifter:

- Den hierarkiske model og det traditionelle markedskort
- Konkurrentanalyser
- Eksistensen af forbrugersegmenter

### a. Den hierarkiske model og det traditionelle Markedskort

Tanken om et hierarki som styrende for mærkets indtrængen på markedet og i forbrugernes bevidsthed har intuitiv appel, og den er også baggrunden for den grafiske fremstilling af markedskortet i figur 2. Bemærk i den forbindelse, at træet kunne have været beskåret til kun at bestå af venstre halvdel. Det skyldes blandt andet, at den hierarkiske struktur lægger nogle bånd på overgangssandsynlighederne. Således bruger man ikke et mærke, man ikke kender, og man har ikke et mærke som foretrukne, hvis man ikke bruger det.

Men netop heri ligger også begrænsningerne i hierarkiet som model for forbrugersadfærd. Fx opdeles kendskab ofte i hjulpet og uhjulpet kendskab. Herved kompliceres markedskortet i sin traditionelle fremstilling af, at der er to veje til Brug: direkte fra uhjulpet kendskab eller indirekte via hjulpet kendskab. Dette vil være vanskeligt på simpel måde at fremstille med den »gamle« form. Det håndteres uden problemer i træet. Hertil kommer, at den hierarkiske ordning af trinene i eksemplet ikke er helt oplagt. Selvom man er tilbøjelig til at mene, at uhjulpen erindring (»top-of-mind«) ligger højere i hierarkiet (og dermed nærmere det ultimative mål, salget) end hjulpen erindring, kan der tænkes kategorier af produkter (»low involvement«), hvor brugen mere er knyttet til butiksvvalg end mærket. Uhjulpen erindring af mærket vil derfor mere afspejle medietryk end forbrugsadfærd. Konklusionen af dette er, at der er behov for en fremstillingsform som er mere fleksibel end den gamle. En form, som kan håndtere hierarkiske såvel som ikke-hierarkiske strukturer, og som umiddelbart viser tilstands- såvel som overgangssandsynligheder.

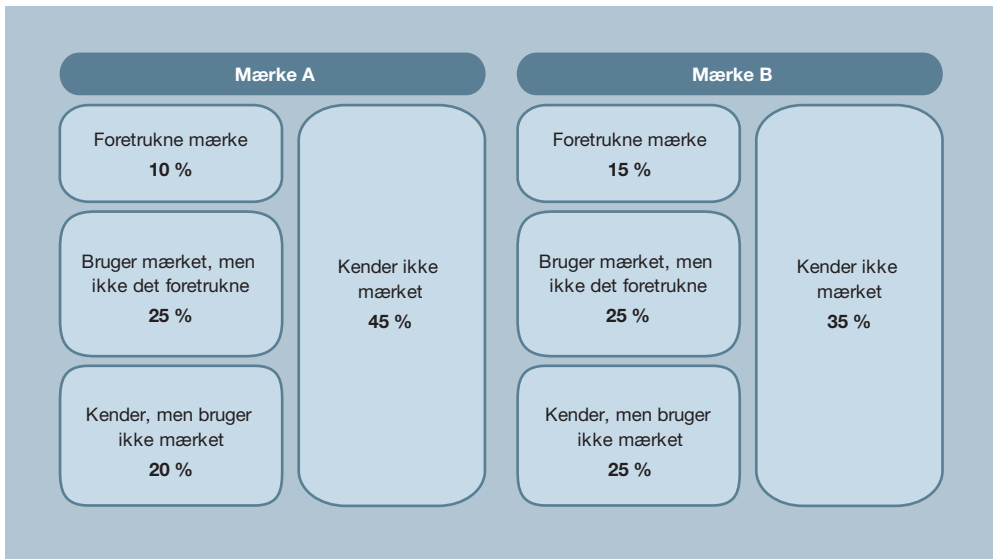
### b. Konkurrentanalyser

Et spørgsmål, der naturligt melder sig, når man har set (længe nok) på markedskortet for mærke A, er: Hvor er konkurrenterne henne? Svaret er, at de er der ikke. I hvert fald ikke i markedskortet for mærke A. Analytikeren vil her ganske vist kunne henvise til, at lignende kort kan fremstilles for mærke B, mærke C osv., og ved at stille dem op mod hinanden kan man sammenligne kortenes udseende og derved danne sig et indtryk af mærkernes position på markedet. Det vil imidlertid ofte være en meget upræcis og måske direkte misvisende måde at lave konkurrentanalyse på. For at illustrere denne pointe har jeg i figur 3 suppleret markedskortet for mærke A med kortet for mærke B.

Hvad kan vi på grundlag af disse to kort sige om det *indbyrdes* forhold mellem de to mærker? Nærlæses tallene, kan det konkluderes, at:

- der er 10 %, der foretrækker mærke A, og 15 %, der foretrækker mærke B, og disse to grupper er af logiske grunde ikke overlappende;
- der er mellem 20 % og 55 %, der har kendskab til begge mærker;
- der er mellem 0 og 35 %, der bruger *begge* mærker;
- og – såfremt vi antager *statistisk uafhængighed*<sup>4</sup> mellem niveauerne for de to mærker:
  - ✓ at  $55\% \times 65\% = 36\%$  har kendskab til *begge* mærker
  - ✓ at  $35\% \times 40\% = 14\%$  bruger *begge* mærker

Figur 3. »Konkurrentanalyse« på grundlag af Markedskortet



Det turde være klart, at disse udsagn ikke siger ret meget om relationen mellem mærkerne på markedet. Hvis vi definerer *konkurrence*<sup>5</sup> mellem to eller flere mærker som et spørgsmål om, hvorvidt mærkerne befinder sig på samme trin i effekthierarkiet, kan vi udtrykke begrænsningen på denne måde: Markedskortet kan kun anvendes til at sige noget præcist om, hvor meget mærkerne »overlapper« i brug, kendskab og præference under antagelse af statistisk uafhængighed.

Hermed bliver spørgsmålet, om en sådan antagelse om uafhængighed er rimelig. Det kan der være flere grunde til at mene, at den *ikke* er, men det er her værd at huske på, at det i surveys som dem, data til markedskortet bygger på, sædvanligvis antages, at der på *respondentniveau* er uafhængighed mellem svarene på de enkelte spørgsmål. Det er således den samme egenskab, vi efterlyser, men på aggregeret niveau. Vi skal her fokusere på det forhold, der fra et markedsførings-synspunkt måske er mest centralt: når mærkerne fremtræder som overlappende i kendskab, brug og præference, kan det skyldes, at der findes segmenter af forbrugere i markedet med *forskellige* kendskabsgrader, bruger- og præferenceandele, dvs. med forskellige Markedskort. Hermed er vi nået til det tredje kritikpunkt.

### c. Eksistensen af forbrugersegmenter

Markedskortet er udtryk for en gennemsnitsbetragtning, hvor det er underforstået, at alle forbrugere har *samme* sandsynlighed for kendskab, brug og præference for det betragtede mærke. Det er næppe tilfældet. Mere rimeligt er det at antage, at der findes forbrugere med større eller mindre kendskab til de forskellige mærker i kategorien og forskellige sandsynligheder for brug. Men hvis det er tilfældet, vil en gennemsnitsbetragtning som den, der sker i Markedskortet, skjule en vigtig dimension i markedet: forbrugerheterogenitet i form af segmenter. Et mærke kan være nået til forskellige trin inden for disse segmenter, hvilket betyder, at en mere målrettet indsats kan være nødvendig for at opnå virksomhedens samlede mål for markedet.

Det har man naturligvis ikke været uvidende om ved brugen af Markedskortet. Man har derfor tegnet kortene for grupper af forbrugere, opdelt efter en række kriterier, så som alder, køn, brugsfrekvens etc., idet man derved har sikret sig en større grad af homogenitet inden for disse grupper. Men en forhåndsopdeling af forbrugerne garanterer ikke, at man fanger (al) heterogeniteten i forhold til Markedskortets sandsynligheder, og tilstedeværelse af en sådan ikke-observeret eller *latent* heterogenitet har en vigtig konsekvens, når konkurrencestrukturen analyseres: selvom det *inden for* hvert segment gælder, at f.eks. kendskab til mærke A er uafhængigt af kendskab til mærke B, så vil alene det forhold, at kendskabet til de to mærker varierer med segment betyde, at det i den aggregerede analyse ser ud *som om*, der er afhængighed mellem kendskabet til de to mærker. De traditionelle Markedskort for de to mærker A og B vil derfor typisk ikke kunne anvendes til at udtale sig om *konkurrencestrukturen* mellem mærkerne.

Mere generelt kunne man ønske sig et Markedskort, som ikke alene tillader forbrugerne at have forskellige sandsynligheder for at befinde sig på trinene i hierarkiet, men desuden muliggør en afprøvning af selve den hierarkiske struktur. Segmenterne kunne være karakteriseret ved at have forskellig hierarkisk ordning af trinene; ét segment kunne lade handling følge holdning, mens et andet lader holdning følge handling, jf. Foot, Cone, and Belding's framework: feel-think-act vs. think-feel-act vs. act-think-feel (Vaughn 1986).

*Opsummerende* er den foreslåede udbygning af Markedskortet begrundet i ønsket om

- at udvide dette til at omfatte mere generelle strukturer end den hierarkiske,
- at belyse konkurrencestrukturen mellem mærkerne på markedet, og
- at lade dette udspille sig i et marked med latent forbrugerheterogenitet.

Dette er netop, hvad Markedskortet 2.0 sigter på.

### Det nye Markedskort 2.0

Essensen i Markedskortet for et mærke kan siges at være information om, hvor »langt« på vejen fra ukendskab til præference/loyalitet forbrugerne på et givet tidspunkt befinder sig. Ved at vide, hvor mærket står i dag, kan planer lægges og aktiviteter iværksættes, som flytter det videre op i hierarkiet. En effektmåling vil kunne vise, om det også er lykkedes.

Markedskortet 2.0 tager udgangspunkt i denne betragtning, men går et skridt videre. De konkurrerende mærker må alle antages at have samme ambitioner, og det er derfor nødvendigt at inddrage konkurrenterne i analysen. Det sker ved at analysere alle mærkers position i forbrugernes bevidsthed simultant. Analyseformen er latent strukturanalyse i den særlige udgave, der hedder latent klasseanalyse (Goodman 1974a; Goodman 1974b), (Dillon and Kumar 1994). Herved opnås en beskrivelse af markedet, omfattende<sup>6</sup>

- en opdeling af forbrugerne i segmenter på grundlag af ikke-observeret heterogenitet

- et skøn over størrelsen af disse segmenter
- et skøn over den sandsynlighed, hvormed et mærke befinder sig på et givet niveau i forhold til en forbruger i et segment, og – hvis modellen holder –
- *statistisk uafhængighed* mellem tilstandene for mærkerne inden for hvert segment.

Den sidste egenskab er en følge af den matematiske model, der definerer den latente klassemodel. Den er væsentlig, fordi vi så bliver i stand til at beregne sandsynligheden for, at en *vilkårlig kombination af to eller flere mærker* konkurrerer om kendskab, brug og præference inden for hvert segment. Hermed har vi løst problemet med det traditionelle Markedskorts begrænsninger i forhold til konkurrenceforholdene. Ved at veje med segmenternes størrelse vil der dernæst kunne aggregeres til hele markedet.

Jeg skal nu illustrere fremgangsmåden og indholdet af det nye Markedskort 2.0 gennem et eksempel.<sup>7</sup>

#### **Case: Markedskortet 2.0 for 11 pilsner-ølmærker**

De anvendte data stammer fra et større branding-projekt, som er gennemført på MAPP Centret ved Aarhus Business School, Aarhus Universitet.<sup>8</sup> En af de undersøgte kategorier var almindelig pilsnerøl, omfattende 11 mærker. Data blev indsamlet som en kombineret telefon-mail-undersøgelse, hvor kendskab og præferencer for ølmærkerne blev målt i den telefoniske del (CATI) og kendskab og opfattelse af mærkerne blev undersøgt ved et efterfølgende postalt skema. De data, jeg skal anvende her, stammer fra den postale del og omfatter 318 respondenter. Af konfidentielle er de rigtige mærker anonymiseret til A, B, C, etc.

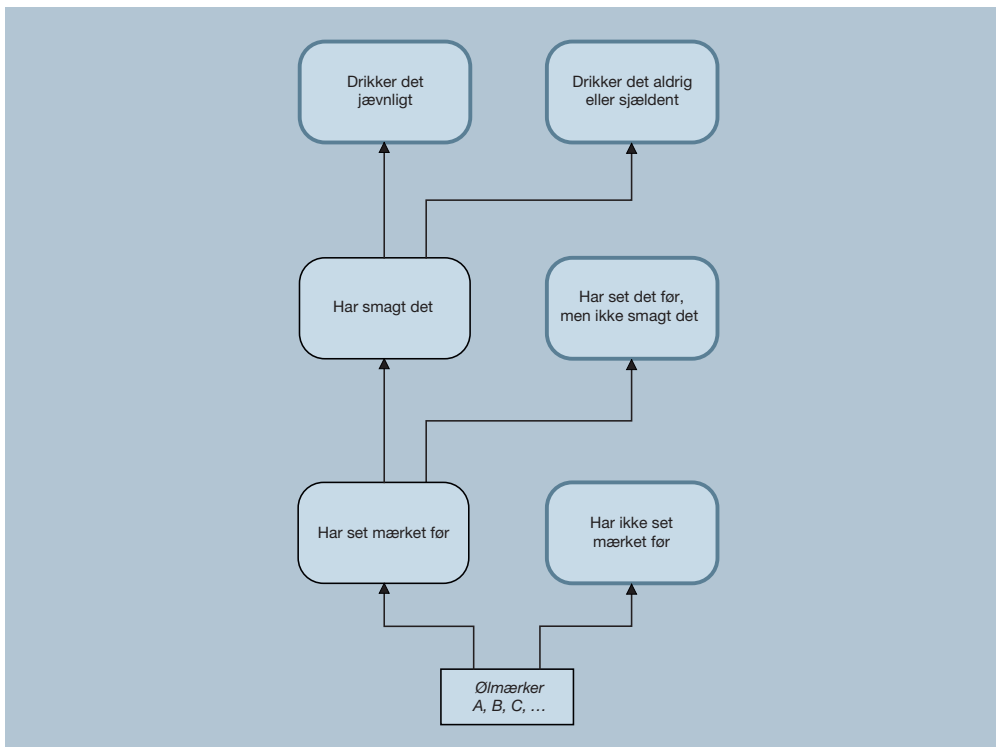
I skemaet blev respondenterne bedt om at beskrive sit forhold til hvert enkelt mærke ved afkrydsning af en af følgende kategorier:

- Har ikke set det før
- Har set det før, men ikke smagt det
- Har smagt det, men drikker det aldrig eller sjældent
- Drikker det jævnligt

Som første led i udviklingen af Markedskortet opstilles det relevante hierarki. De fire tilstande optræder som »absorberende tilstande« i markedstræet, markeret ved en fed boks, som vist i figur 4.



Figur 4. Effekthierarkiet i pilsner-øl-casen



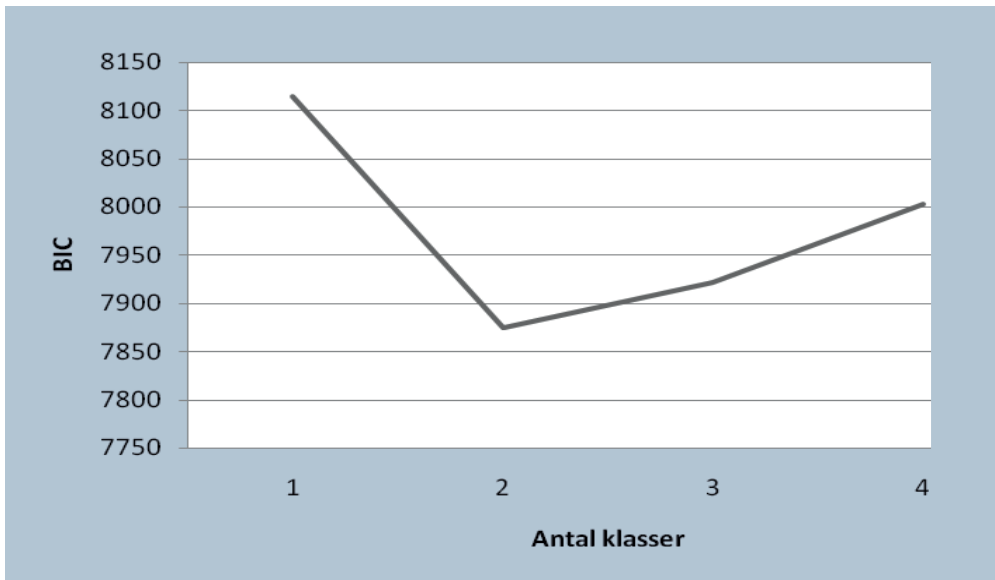
Data analyseres nu med anvendelse af den latente klassemodel med henblik på at bestemme *segmenter* med ensartede sandsynligheder for at *befinde* sig i hver af de fire absorberende tilstande. Som påpeget ovenfor er det med kendskab til disse muligt at beregne sandsynligheden for at befinde sig en *vilkårlig* af træets tilstande (ikke blot de terminale), samt overgangssandsynlighederne for at gå fra en tilstand til en anden. Til formålet er anvendt programmet LatentGold, (Vermunt and Magidson 2005).

Latent klasseanalyse foregår sædvanligvis i to trin: a. bestemmelse af, hvor mange klasser (segmenter) der giver en god beskrivelse af data, og b. når antal segmenter er fastlagt, karakterisering af de enkelte segmenter gennem de estimerede parametre.

#### a. Bestemmelse af antal klasser (segmenter)

Der findes ikke *egentlige* statistiske test til bestemmelse af antallet af klasser eller segmenter i modellen. Man benytter sig i stedet af heuristikker, der som regel baserer sig på forskellige informationsteoretiske mål (Wedel and Kamakura 2000). Fælles for dem alle er, at de foretager en afvejning mellem på den ene side, hvor godt modellen passer til data, og på den anden hvor mange parametre modellen kræver estimeret. Et af de mest benyttede, Bayes Information Criteria (BIC), vil også blive brugt her. Fremgangsmåden er at beregne BIC for modeller med forskelligt antal klasser og derefter vælge den løsning, der har den *laveste* BIC-værdi. Anvendt på den foreliggende case får vi resultaterne vist i figur 5.

Figur 5. Bestemmelse af antal klasser: BIC-mål for S=1,2,3,4 klasser



Bemærk, at S=1 klasse svarer til en antagelse om homogenitet. Vi ser, at BIC har laveste værdi for S=2 klasser, dvs. der er klare tegn på heterogenitet blandt forbrugerne, der således ikke har samme Markedskort, men heterogeniteten kan på det foreliggende grundlag beskrives ved en opdeling i to segmenter. Det er klart, at med et mere omfattende datagrundlag (flere respondenter) ville flere segmenter kunne identificeres.<sup>9</sup>

#### *b. De estimerede parametre for den valgte latente klassemodel*

Næste trin i analysen er at betragte den estimerede model for S=2, omfattende klassestørrelser og de betingede sandsynligheder inden for hver klasse. Resultaterne er gengivet tabel 1.

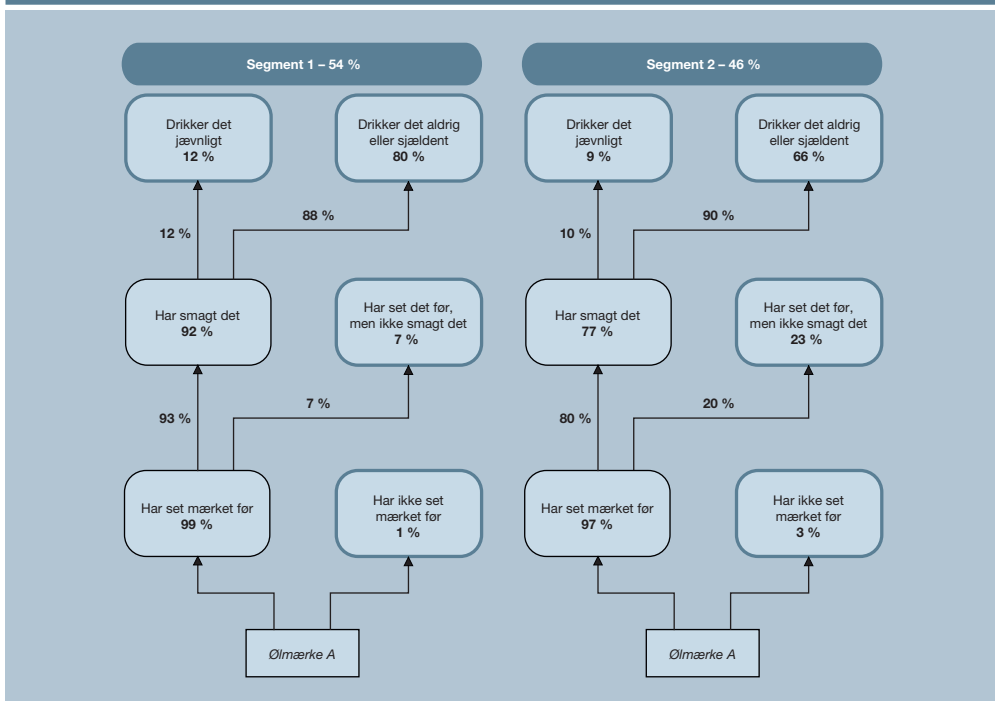
Tabellen viser, at de to segmenter omfatter 54 % og 46 % af respondenterne. Ved nærlæsning ses det tillige, at de 11 mærker er positioneret ret forskelligt inden for hvert segment og på tværs af segmenter. Fx er sandsynlighederne for mærke C meget forskellige for de to segmenter. Kolonnen yderst til højre er tilstandssandsynlighederne for hele markedet under ét, dvs. for S=1. Vi får således på én gang produceret data til alle de traditionelle Markedskort for hvert mærke. Vi bibeholder desuden muligheden for at lave den sædvanlige analyse, men får i tillæg peget på eksistensen af segmenter.

**Tabel 1. Klassestørrelser og sandsynligheden for hvert af de 4 trin i effekthierarkiet inden for hvert segment i modellen med S=2 klasser, samt totalt for materialet som helhed, S=1**

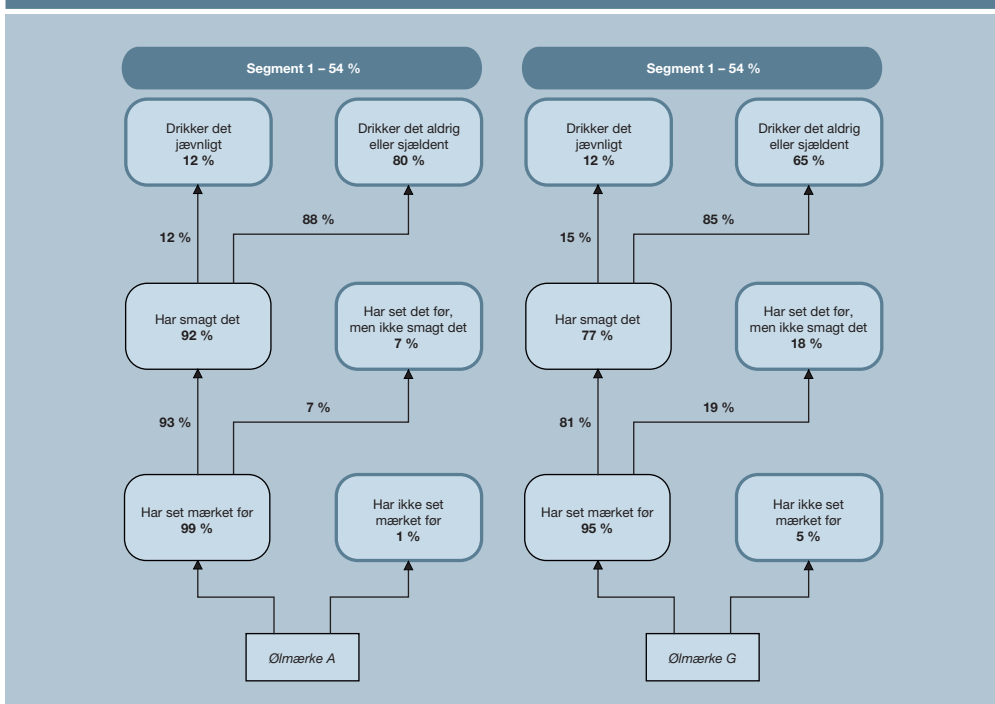
		<b>Klasse 1</b>	<b>Klasse 2</b>	<b>Hele markedet</b>
	Klassestørrelse	54 %	46 %	100 %
<b>Mærke</b>				
<b>A</b>	Aldrig set	0,01	0,03	0,02
	Aldrig smagt	0,07	0,23	0,14
	Drikker sjældent	0,80	0,66	0,74
	Drikker jævnligt	0,12	0,09	0,10
<b>B</b>	Aldrig set	0,25	0,32	0,28
	Aldrig smagt	0,22	0,39	0,30
	Drikker sjældent	0,47	0,28	0,38
	Drikker jævnligt	0,07	0,01	0,04
<b>C</b>	Aldrig set	0,01	0,08	0,04
	Aldrig smagt	0,02	0,55	0,26
	Drikker sjældent	0,54	0,37	0,46
	Drikker jævnligt	0,43	0,01	0,24
<b>D</b>	Aldrig set	0,00	0,01	0,01
	Aldrig smagt	0,00	0,04	0,02
	Drikker sjældent	0,28	0,75	0,50
	Drikker jævnligt	0,72	0,20	0,48
<b>E</b>	Aldrig set	0,04	0,16	0,10
	Aldrig smagt	0,09	0,34	0,20
	Drikker sjældent	0,50	0,40	0,46
	Drikker jævnligt	0,37	0,10	0,25
<b>F</b>	Aldrig set	0,28	0,46	0,36
	Aldrig smagt	0,26	0,28	0,27
	Drikker sjældent	0,38	0,22	0,31
	Drikker jævnligt	0,09	0,03	0,06
<b>G</b>	Aldrig set	0,05	0,25	0,14
	Aldrig smagt	0,18	0,39	0,28
	Drikker sjældent	0,65	0,35	0,51
	Drikker jævnligt	0,12	0,01	0,07
<b>H</b>	Aldrig set	0,08	0,21	0,14
	Aldrig smagt	0,18	0,31	0,24
	Drikker sjældent	0,57	0,43	0,51
	Drikker jævnligt	0,17	0,05	0,11
<b>I</b>	Aldrig set	0,03	0,02	0,02
	Aldrig smagt	0,03	0,38	0,19
	Drikker sjældent	0,39	0,55	0,46
	Drikker jævnligt	0,55	0,05	0,32
<b>J</b>	Aldrig set	0,00	0,02	0,01
	Aldrig smagt	0,01	0,03	0,02
	Drikker sjældent	0,21	0,67	0,42
	Drikker jævnligt	0,78	0,27	0,55
<b>K</b>	Aldrig set	0,68	0,80	0,74
	Aldrig smagt	0,19	0,17	0,18
	Drikker sjældent	0,11	0,03	0,07
	Drikker jævnligt	0,02	0,00	0,01

Det er nu muligt at tegne træ-diagrammet fra figur 3 for hvert segment og hvert mærke (der er altså 22 af disse!) med angivelse af tilstands- og overgangssandsynligheder. Nogle eksempler herpå er vist i figur 6 og 7.

**Figur 6. Positionen for Mærke A inden for segment 1 og 2, belyst ved Markedstræer**



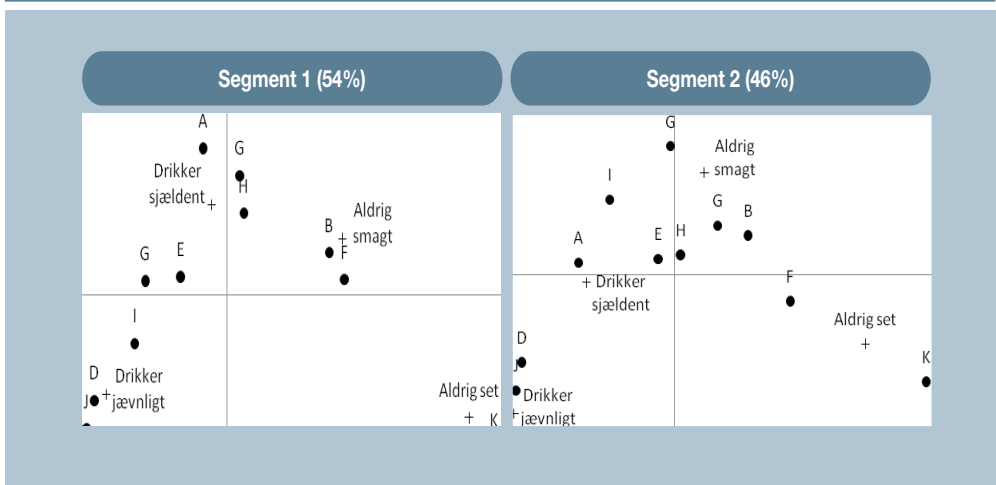
**Figur 7. Konkurrencen mellem Mærke A og Mærke G inden for segment 1, belyst ved Markedstræer**



Figur 6 viser træerne for det samme mærke A i de to segmenter. Det ses, at den væsentligste forskel er andelen, der har smagt A. Denne andel er 92 % i segment 1, men kun 77 % i segment 2. Bemærk også, at denne forskel kan tilskrives forskel i overgangssandsynligheden mellem trin »Har set mærket før« og »Har smagt det« – ikke forskel i andelen i tilstand »Har set før«. Det kunne pege på behovet for en øget indsats for at stimulere prøve køb, rettet mod segment 2.

Figur 7 viser træerne for to mærker A og G inden for samme segment. Som nævnt tidligere er der – såfremt modellen passer til data – *statistisk uafhængighed* mellem mærkerne inden for et segment, og derfor kan sandsynligheden for, at to eller flere mærker ligger på samme trin hos en tilfældigt valgt forbruger beregnes ved simpel multiplikation. Fx kan andelen af forbrugere, der har smagt både mærke A og mærke G i segment 1, findes som  $92\% \cdot 77\% = 71\%$ , mens den tilsvarende andel i segment 2 på grundlag af tabel 1 kan beregnes til  $92\% \cdot 36\% = 36\%$ . Skulle man ønske den samlede andel for hele markedet bliver den  $0.54 \cdot 71\% + 0.46 \cdot 36\% = 54\%$ , men dette gennemsnitstal kan altså give et ganske misvisende billede af konkurrencestrukturen på markedet.

**Figur 8. Konkurrencestrukturen mellem de 11 ølmærker i hvert segment, belyst gennem korrespondanceanalyse**



Selvom vi nu har opnået uafhængighed mellem trinene i markedskortene for hvert segment, kan det være svært at bevare overblikket med 11 mærker. Jeg skal derfor nu illustrere, hvorledes data i tabel 1 kan præsenteres, så man får et samlet indtryk af *konkurrencen* mellem de elleve mærker inden for hvert segment. Til det formål anvendes korrespondanceanalyse på de betingede sandsynligheder i tabel 4.<sup>10</sup> Resultaterne i form af et *konkurrencekort* for hvert segment er vist i figur 8.

Ved læsning af kortene har kun punkternes *indbyrdes* placering betydning. Hvad der er nord, syd, øst og vest i diagrammerne, spiller derimod ingen rolle for læsningen. Mærkernes position er angivet ved ● ud for bogstaverne A, B, C, etc., mens trinene i hierarkiet er markeret med + og den relevante etiket.<sup>11</sup> Jo tættere et mærke ligger et trin, desto mere er dette trin udtryk for mærkets pla-

cering i forbrugernes bevidsthed. Ligger to mærker derfor tæt ved hinanden, kan det fortolkes som udtryk for, at de to mærker overlapper eller »konkurrerer« om forbrugerne på dette trin. Med denne fortolkning ses det, at der i begge segmenter tegner sig tre grupper af mærker. På laveste trin »Aldrig set« er mærke K, på højeste niveau »Drikker jævnligt« ligger D og J, mens resten af mærkerne fordeler sig på trinene »Aldrig smagt« og »Drikker sjældent«. Bemærk dog, at der er visse nuanceforskelle mellem de to segmenter. Således ligger mærke I, C og E betydeligt tættere på »Drikker jævnligt« i segment 1 end i segment 2, mens mærkerne fordeles sig usystematisk mellem »Aldrig smagt« og »Drikker sjældent« i segment 2. Det viser, hvorledes mærkernes position kan variere over segmenter og dermed pege på behovet for en differentieret, målrettet markedsføring. Det vil naturligvis kræve yderligere beskrivelse af de fundne segmenter.

### Afsluttende bemærkninger og videre udvikling

»Ingenting kommer af ingenting – undtagen lommeuld!« skal Storm P. have sagt. Anvendelse af mere avancerede analysemetoder på data, som de allerede foreligger eller indsamles, kommer tæt på at være markedsanalysens »lommeuld«. Jeg har i denne artikel søgt at vise, at man kan få mere ud af data, som mange virksomheder i forvejen rutinemæssigt indsamler til overvågning af deres mærker. Markedskortet 2.0 indeholder således

- Det traditionelle Markedskort for hvert brand
- En segmentering af forbrugerne med samme relation til brands
- En belysning af konkurrencestrukturen mellem brands inden for hvert segment

Prisen for denne gevinst er dog, at det er mere krævende at sætte sig ind i resultaterne, simpelthen fordi de rummer mere information.

Der er dog stadig mange spørgsmål, som Markedskortet – selv i version 2.0 – lader ubesvarede. Der kan nævnes:

- Hvilke midler skal vi anvende for at øge kendskabet til vores mærke?
- Hvordan forøger vi brugerandelen blandt dem, der kender vores produkt?
- Hvor meget kan vi forvente at sælge mere, hvis vi øger kendskabsgraden for vores mærke med 10 % -points med annoncekampagne?
- Kan det betale sig at øge andelen af brugere blandt dem, der kender vores mærke, fx ved uddeling af gratis vareprøver?
- Hvordan kan vi målrette vores aktiviteter mod de identificerede segmenter?

De manglende svar på disse og andre tilsvarende spørgsmål kan henføres til den samme grundlæggende egenskab ved Markedskortet og lignende modeller, der bygger på effekthierarkier: de er deskriptive modeller, der kan være gode til beskrive forholdene, som de ser ud på et givet tidspunkt, men som ikke er egnede til at *forklare* denne tingenes tilstand, endsige pege på, hvorledes tilstanden kan ændres. Kort sagt: der savnes en mere årsagsforklarende og/eller prædiktiv model for at opfylde brand managerens krav til beslutningsgrundlag, der indeholder en kobling fra managerens handlingsparametre til effekthierarkiet og videre til forbrugernes adfærd i markedet. Her ligger en udfordring for fremtidig udvikling af Markedskortet.

## Summary

This article recommends that »Ottesens Markedskort« is supplemented and augmented by (1) an alternative graphic presentation to facilitate the decoding of details on the map, and (2) a simultaneous analysis of several brands which, in combination with segmentation analysis, provides new information on the competition between brands within different consumer segments. A subsequent correspondence analysis offers an entirely new opportunity for graphic illustration. The recommendations are illustrated by an example from the beer market.

## Litteratur

- Dillon, William R. and Ajith Kumar (1994), »*Latent structure and other mixture models in marketing: An integrative survey and overview*,« in *Advanced Methods of Marketing Research*, Richard P. Bagozzi, Ed.: Blackwell Publishers Inc.
- Fienberg, S.E. (1977), *The analysis of cross-classified categorical data*. Cambridge, Mass.: The MIT Press.
- Goodman, L.A. (1974a), »*The analysis of systems of qualitative variables when some of the variables are unobservable. Part I: A modified latent structure approach*,« *American Journal of Sociology*, 79 (5).
- (1974b), »*Exploratory latent structure analysis*,« *Biometrika*, 61 (2), 215-31.
- Hoffmann, Donna L., Jan de Leeuw, and Ramesh V Arjunji (1994), »*Multiple correspondence analysis*,« in *Advanced Methods of Marketing Research*, Richard P. Bagozzi, Ed.: Blackwell Publishers Inc.
- Vaughn, R. (1986), »*How advertising works. A planning model revisited*,« *Journal of Advertising Research*, 26 (1), 57-66.
- Vermunt, J.K. and J. Magidson (2005), *Technical guide for Latent GOLD 4.0: Basic and Advanced*. Belmont, MA: Statistical Innovations Inc.
- Wedel, Michel and Wagner A. Kamakura (2000), *Market Segmentation. Conceptual and Methodological Foundations (2 ed.)*. Boston: Kluwer Academic Publishers.

## Noter

- 1 Jeg takker Hans Jørn Juhl og Preben S. Kristensen for nyttige kommentarer og diskussioner under tilblivelsen af denne artikel. Alle fejl og uklarheder er naturligvis helt mit ansvar.
- 2 I sin bog »Markedskommunikasjon« skriver Otto Ottesen selv i note 5 på side 189 om markedskortet at »Forfatteren foreslo allerede i 1972 (Ottesen og Kværk 1972) hvordan man kan finde opgavestrukturen for en dagligvare. Den visuelle formen fikk betegnelsen Markedskart, og er kjent og videreutviklet under dette navnet.«
- 3 Der sker ofte en yderligere opdeling af boksene, fx kan »kender, men bruger ikke« opdeles i »positiv/negativ indstilling«. Jeg har valgt det mere simple kort for ikke at komplicere fremstillingen unødigt. Den metode, som foreslås anvendt i denne artikel kan også anvendes på mere detaljerede hierarkier, men derved øges kravene til datagrundlaget.
- 4 Strengt taget kan der ikke være uafhængighed mellem de to mærkers position i hierarkiet, da det øverste trin, »foretrukne mærke«, gensidigt udelukker hinanden. Statistisk uafhængighed i denne sammenhæng skal derfor forstås som uafhængighed mellem de to variabler, bortset fra det øverste niveau. Når uafhængigheden på denne måde begrænses til udvalgte celler i krydstabellen for variabler, taler man om kvasi-uafhængighed, se fx Fienberg, S. E. (1977), *The analysis of cross-classified categorical data*. Cambridge, Mass.: The MIT Press.
- 5 Bemærk, at man med denne definition ikke forholder sig til, om mærkerne substituerer eller komplementerer hinanden i forbruget.
- 6 I resten af artiklen bruges betegnelserne (latent) klasse og segment synonymt.
- 7 En mere matematisk fremstilling af modellen er givet i et arbejdspapir, som kan erhverves ved henvendelse til forfatteren.
- 8 I projektet deltog – ud over forfatteren – Tino Bech-Larsen, Karen Brunsø, Lars Esbjerg, Klaus G. Grunert og Hans Jørn Juhl.
- 9 En anden mulighed er at antage, at målniveaue af effekthierarkiet er ordinalt i stedet for som her nominalt. Der opnås herved en besparelse i antal estimerede parametre, som kan muliggøre identifikation af flere klasser. Det er let at afprøve i Latent Gold, og BIC opnår da minimum for S=4 klasser. Interesserede læsere vil kunne få resultaterne af denne analyse tilsendt ved henvendelse til forfatteren.
- 10 Korrespondanceanalyse forudsætter hel-tallige, positive værdier som input. Når man som her har decimaltal mellem 0 og 1, multipliceres hver celle blot med et passende stort tal, her  $10^4$ , og den

fremkomne tabel anvendes. Skulle der optræde et 0 i denne tabel, erstattes det med et 1-tal. Analysen er gennemført i SPSS.

- 11 Som en interessant detalje i kortene kan nævnes den særlige form, som punkterne danner. I metodelitteraturen, se Hoffmann, Donna L., Jan de Leeuw, and Ramesh V. Arjunji (1994), »Multiple correspondence analysis« in *Advanced Methods of Marketing Research*, Richard P. Bagozzi, Ed.: Blackwell Publishers Inc. har dette fænomen fået navnet »horse shoe« af grunde, som skulle være åbenlyse. Det vides bl.a. at opstå, når man – som her – har at gøre med hierarkiske strukturer, hvor mærkerne kan ordnes efter kategorier. Man kan derfor modsætningsvist hævde, at hvis der ikke fremkommer en hestesko i kortet, gælder den hierarkiske model ikke.