

Segmentering – mest undervurdert blant strategiske verktøy

Riktig segmentering av markedet er sannsynligvis det mest grunnleggende og samtidig det mest undervurderte og misbrukte verktøyet innen strategisk teori. Denne artikkelen forklarer hvorfor riktig segmentering er kjernen i effektive konkurransestrategier.

For noen måneder siden hørte jeg en ledergruppe legge frem en strategiplan i tre etterfølgende faser. Den første var om *kundesegmentering* – gjennom kunde-intervjuer, fokusgrupper og dialog med kundefora.

Det andre hovedinitiativet var å utvikle en *differensieringsstrategi*, dvs. hvordan man skulle skille seg ut i markedet. Denne planen fokuserte bl.a. på å revurdere prisingen og på «pakking» av produktene ift. ulike kundebehov.

Den tredje aktiviteten i rekken var utvikling av en *konkurransestrategi*, med et prosjekt for å vurdere konkurrenter i inn- og utland og beslutninger om innen hvilke geografiske områder man burde satse.

Høres profesjonelt og riktig ut, ikke sant?

Prøv igjen! En slik plan signaliserer nok gode intensjoner, men dessverre lav forståelse for hva dette egentlig dreier seg om. Og problemet går dypere. Svært få ledergrupper ser sammenhengen mellom de 3 områdene:

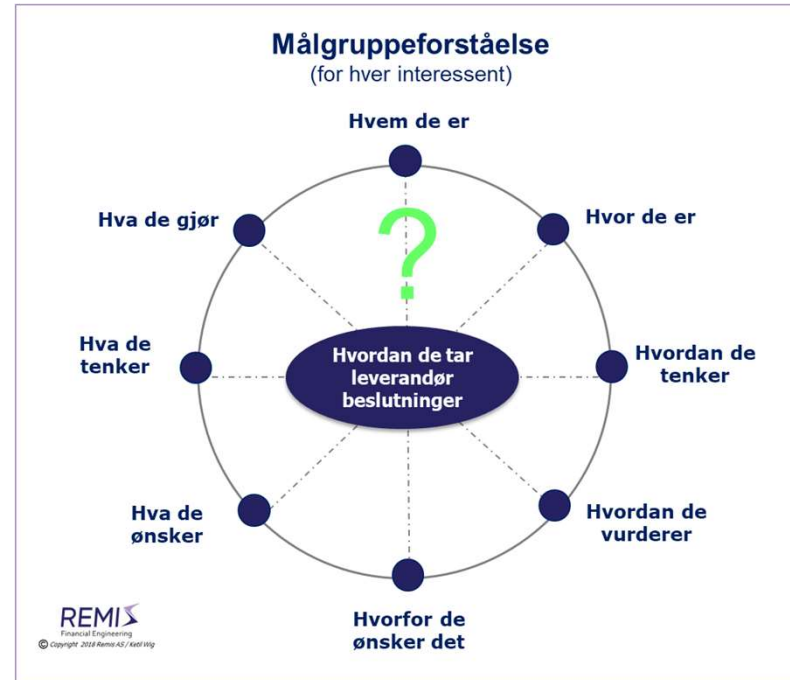
- Segmentering
- Konkurransestrategi
- Differensiering

Riktig segmentering er i seg selv et valg av konkurransestrategi og differensiering

Her er en markedsstrategisk innsikt:

Segmentering er ikke en passiv beskrivelse av en prospektmasse; det er en styrt utvikling mot en høy grad av konsistens mellom målgruppens beslutningsprosess og hvordan man velger å konkurrere for å vinne disse kjøpsbeslutningene

Og det er noe helt annet!



Figur 1: En grunnleggende forståelse av målgrupper som basis for segmentering

Så hva er da et segment?

Et segment er vel ... en målgruppe, en kundegruppe, en samling brukere, en demografisk gruppe kanskje?

Nei, dette er langt unna hva dette egentlig dreier seg om!

Markedssegmentet ditt er den målgruppen som gjør sine leverandørvalg i samsvar med den måten du har valgt å konkurrere på

Segmentforståelse er derfor vevd dypt inn i kunnskap om konkurransestrategier og differensiering.

Kjernen er ikke *hvem* målgruppen er, men *hvordan* de tar leverandørbeslutninger

Utgangspunktet for valg av målgrupper er samtidig også startpunktet for utfordringene med å forstå riktig segmentering.

I en målgruppevurdering er det ikke bare «hvem de er» som er interessant. Se på figur 1 over: Alle de 8 kriteriene langs den ytre sirkelen

En konkurransestrategi skal være en plan for å vinne kjøpsbeslutningene

Segmentering er ikke en passiv beskrivelse av en prospektmasse; det er en dynamisk utvikling av konsistens mellom målgruppens beslutningsprosess og hvordan man velger å konkurrere for å vinne disse kjøpsbeslutningene

Markedssegmentet ditt er den målgruppen som gjør sine leverandørvalg i samsvar med den måten du har valgt å konkurrere på

Fagnotat #29: Segmentering – mest undervurdert blant strategiske verktøy

representerer ulike filtre. De klassiske utvalgsriteriene for målgrupper, slike som demografi innen B2C (alder, kjønn, bosted og inntekt) eller f.eks. størrelse, bransjevertikal og verdikjedeplassering i B2B – er på ingen måte uvesentlige – f.eks. vil disse kriteriene være med å bestemme både hva som skal leveres (produktgenskapene) og betalingsviljen for verdiforslaget.

Men en konkurransestrategi skal være *planen for å vinne kjøpsbeslutningene*. Det gjør at alle andre filtre mot målgruppen enn: «*hvordan de gjør sine leverandørvalg*» – kun blir interessante som pre-kvalifiserende bakgrunnsinformasjon ift. det som er kjernen i en riktig målgruppedefinisjon.

Fra valg av målgruppe til riktig segmentering og valg av konkurransestrategi

En stor feil i utforming av markedsstrategier (inkl. «go-to-market» strategier) er manglende oversetting av basisinformasjon om målgruppene til en grunnleggende prosessforståelse om hvordan kjøperne gjør sine leverandørvalg.

Kjøperes beslutningsprosesser følger normalt fem faser:

- Erkjennelse av behov
- Innsamling av informasjon om ulike alternativer
- Pre-kvalifisering / «siling» av ulike verdiforslag (inkl. «pris»)
- Håndtering av risiko (inkl. leverandørrisiko og angre muligheter)
- Endelig beslutning (inkl. utløsende «triggere» for kjøp)

Det konkrete innholdet i delprosessene og *hvem* som er involvert varierer, men mønsteret er det samme – både i B2C og i B2B.

En forståelse av kjøpsprosessen for leverandørvalg skal inkludere en grundig vurdering av hvilke interessenter som er involvert i kjøpsbeslutningen – som illustrert ved de 7 kritiske spørsmålene i figur 2 i høyre kolonne. Hvordan leverandøren navigerer mellom interessentene og hvordan verdiforslaget møter de ulike interessentenes behov, er en helt sentral del av konkurransestrategien.

Konkurransestrategien er den samlingen av tiltak som møter kundens beslutningsprosess. *Differensieringen* er den delen av konkurransestrategien som skaper kjøpsbeslutninger; dvs. som vinner – gitt konkurrentenes adferd mot den samme målgruppen

Et segment er derfor en målgruppe der konkurransestrategien er utformet på en bestemt måte for å «vinne» kjøpsbeslutningene.



Figur 2: Syv kritiske spørsmål for å identifisere interessenter i kjøpsprosesser

Når man ut ifra en slik definisjon utvider målgruppen – f.eks. basert på kriterier som alder, økonomi eller bosted – så vil det komme et punkt der konkurransestrategien også må endres for å «vinne» (f.eks. produkttilbudet, prising, kanalvalg, etc.). Da er man pr. definisjon over i et nytt segment – ikke fordi f.eks. aldersgruppen er utvidet, men fordi man etter endringen konkurrerer på en annen måte for å vinne kjøpsbeslutningene.

Det er riktig segmentering!

Fra valg av konkurransestrategi til riktig segmentering og valg av målgruppe

Motsatt vei er like relevant og dynamisk: Det kan være *måten du velger å konkurrere på* som skal bestemme målgruppen, og ikke målgruppen som skal bestemme konkurransestrategien.

Konkurrenters og kjøperes adferd endres over tid. Dersom konkurransestrategien med en valgt differensiering ligger fast, f.eks. fordi kostnadene krever en spesiell prising eller fordi man konkurrerer med et gitt verdiforslag, så er det intet galt eller mindreverdige i dette. Poenget er at målgruppen da samtidig skal *vrís* til å fange opp endringene slik at konsistensen mellom kjøpsprosessen og konkurransestrategien opprettholdes.

Det er også riktig segmentering!

En stor feil i utformingen av markedsstrategier er manglende oversetting av basisinformasjon om målgruppen til en grunnleggende prosessforståelse om hvordan kjøperne gjør leverandørvalg

En forståelse av prosessen for leverandørvalg må inkludere en analyse av hvilke interessenter som er involvert i hver fase av kjøpsprosessen

Et segment er en målgruppe der konkurransestrategien er utformet på en bestemt måte for å «vinne» kjøpsbeslutningene

Betydningen av segmentering i situasjoner med spesielle beslutningsprosesser

Det er svært viktig å forstå at segmenteringen, dvs. utviklingen av konsistens mellom målgruppen og en valgt konkurransestrategi, av og til blir direkte feil dersom man ikke i tilstrekkelig grad vektlegger «hvordan de tar beslutninger» fremfor «hvem de er» (ref. figur 1 igjen).

Et godt eksempel på dette er «go-to-market» strategier for innovasjoner og nye produkter, der det for f.eks. nye bedrifter er kritisk viktig å «treffe riktig».

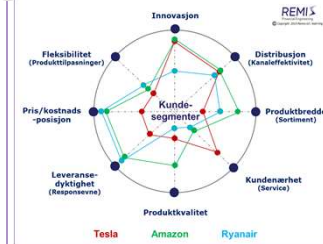
For produktintroduksjoner er det avgjørende å forstå forskjellen mellom innovatører og tidlig-fase brukere («early adopters») (ca. 1/6 av markedet), «tidlig majoritet» (ca. 1/3), «sen majoritet» (ca. 1/3) og «etternølere» (ca. 1/6 av markedet). Denne inndelingen har ingenting med klassisk demografi å gjøre, men er en psykografisk inndeling ift. hvordan nye innovasjoner mottas i markedet. F.eks. så er den første gruppen mest opptatt av tekniske produktspesifikasjoner, mens gruppe 2 typisk vektlegger lønnsomhet og

effektiviseringskonsekvensene for egen virksomhet – samt en kritisk masse av tidlige referanser.

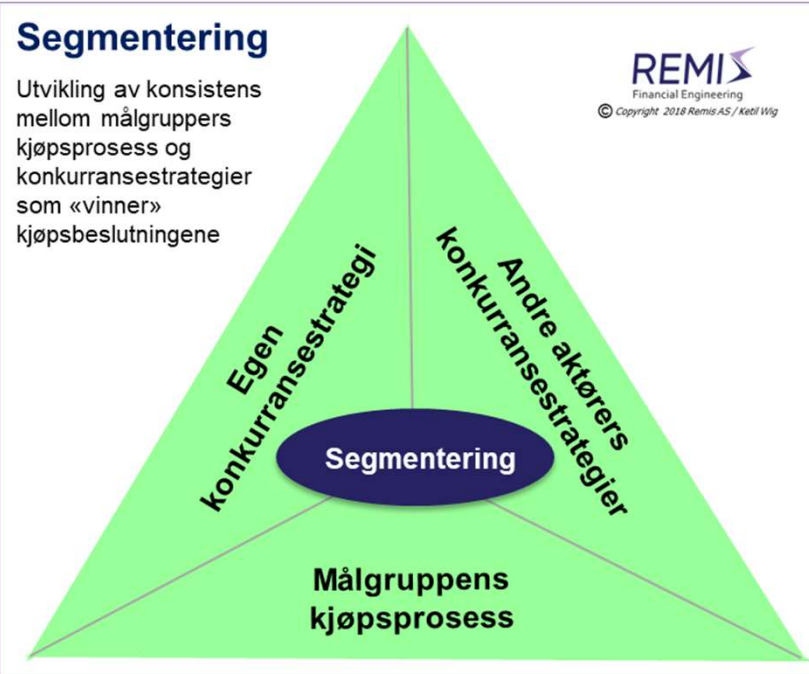
Gruppe 3 («sen majoritet») er konservative beslutningstakere som normalt krever at produktet allerede skal være en etablert markedsleder og ha et godt utbygd serviceapparat, etc.

Denne modellen for inndeling av målgrupper gir helt nye assosiasjoner mht. valg av konkurransestrategier over en periode på f.eks. 3-4 år for introduksjonen av et nytt produkt, og med helt ulike virkemidler i hver fase av salgsutviklingen. F.eks. er en opparbeidet portefølje av tilleggsprodukter/varianter og serviceapparat kritisk for gruppe 3, men uten relevans for gruppe 1. Gruppe 1 nås typisk gjennom nyhetskanaler som faglige konferanser, mens gruppe 3 best nås gjennom tradisjonelle kanaler med etablerte partnere (med kredibilitet) som fungerer som døråpnere.

Ovennevnte illustrerer betydningen av konsistens mellom målgruppenes beslutningsprosess og valget av konkurransestrategi. Historien er brolagt med mislykkede produktintroduksjoner, gjort av selskaper som ikke godt nok forsto betydningen av riktig segmentering ved introduksjon av innovasjoner og nye produkter.



NB: Se også fagnotatene #16 (Strategi, konkurransekraft og konkurransestrategier), #17 (Innovasjonsstrategier) og #28 (Riktigere forretningsmodeller) vedr. beslektede temaer



Figur 3: Riktig segmentering som et mål for konsistens mellom målgruppens kjøpsprosess og valgte konkurransestrategier

Riktig segmentering er basis for alle vellykkede forretningsstrategier

Forståelse av segmentering er sannsynligvis det mest grunnleggende og samtidig det mest undervurderte og misbrukte verktøyet innen strategisk teori.

Riktig segmentering innebærer et valg av målgruppe der konkurransestrategien er utformet for å «vinne» kjøpsbeslutningene; eller alternativt en tilpasning av konkurransestrategi til hvordan en gitt målgruppe gjør sine leverandørvalg.

Hverken det etablerte næringslivet eller nye virksomheter er i nærheten av å forstå disse sammenhengene godt nok!

Ketil Wig er daglig leder i Remis AS, og bygget tidligere opp spesialistselskapet Rokade AS innen M&A og integrasjoner/snuoperasjoner som ble overtatt av KPMG i 2012. Fra 2013-15 var han ansvarlig for M&A området i Deloitte Norge. Tidligere bakgrunn er fra McKinsey & Co., Andersen Consulting/Accenture, samt fra en rekke management-for-hire oppdrag i Norge og internasjonalt. Han er utdannet sivilingeniør fra NTH/NTNU, samt siv.øk./MBA fra Stanford University. Han arbeider nå selvstendig med rådgivningsoppdrag og styreverv. Se også www.linkedin.com/in/ketilwig

Riktig segmentering betyr valg av målgrupper der konkurransestrategien er utformet for å «vinne» kjøpsbeslutningene.

Hverken det etablerte næringslivet eller nye virksomheter er i nærheten av å forstå disse sammenhengene godt nok!

