

Segmentering i industrielle virksomheder

Af Ann Højbjerg Clarke og Per Vagn Freytag

Resumé Siden Smith i 1956 introducerede begrebet segmentering, er der skrevet mange artikler om segmentering, som har diskuteret og introduceret forskellige definitioner af og modeller for segmentering. Der er imidlertid langt imellem undersøgelser, der rapporterer, hvordan virksomheders segmenteringspraksis faktisk er. Hovedformålet med denne artikel er netop at beskrive, hvordan danske industrielle virksomheder segmenterer deres marked. Undersøgelsen viser, hvilke variabler danske virksomheder benytter for at danne og udvælge fokussegmenter, hvilke kriterier der anvendes for at målrette aktiviteterne mod markeder, hvilke segmenteringsprocesser der bruges, og hvilke kriterier der er vigtige for en overvågning, der kan føre til fornyet segmentering.

Artiklen er baseret på resultaterne af telefoninterview med 183 danske industrielle virksomheder. Formål med artiklen er henholdsvis 1) at lukke hullet i vores viden om, hvordan virksomhederne rent faktisk segmenterer deres marked, 2) diskutere resultaterne i forhold til den eksisterende viden om segmenteringspraksis og 3) afslutningsvis at identificere behov for yderligere forskning inden for segmenteringsteori.

Nøgleord

Industriel segmentering, industriel praksis, variabler, monitorering

State-of-the-art

Segmenteringens betydning er veldokumenteret og er i dag betragtet som et fundamentalt koncept inden for moderne markedsføring (Dibb og Simkin, 1994, og Söllner og Rese, 2001). Siden begrebet segmentering første gang blev defineret, har der været forskellige opfattelser af den rolle, som segmentering spiller. Tidlige forfattere så segmenteringen som overvejende et analytisk værktøj, f.eks. Kotler (1976), dog blev spørgsmålet om ressourcefordeling mellem segmenterne hurtigt introduceret som et vigtigt element (Mahajan & Jain, 1978). Senere udvides forståelsen af segmentering til en mere strategisk orienteret definition (Cheron & Kleinschmidt, 1985; Hlavacek & Ames, 1986). I perioden er synet på segmentering karakteriseret ved, at den sælgende virksomhed ses som den aktive part, hvis formål det er at skabe stimuli, der medfører den ønskede respons fra kunden. Senere forfattere har imidlertid fundet, at kunderne kan have tættere relationer til den sælgende virksomhed, og at både kunden og sælgere kan være aktive parter (Freytag & Clarke, 2001).

En omfattende definition er givet af Mitchell & Wilson (1998), som rummer centrale aspekter af den senere mere rummelig forståelse, oversat siger de, at *“Business-to-business-markedssegmentering er en løbende og eksperimentel proces, der består i at undersøge og gruppere potentielle og faktiske købere med lignende produktbehov i undergrupper, som man kan fokusere på med et hensigtsmæssigt marketing-mix på en sådan måde, at begge parter lettere opnår deres mål. Processen har strategiske og taktiske virkninger på markedsføringen og skal vurderes regelmæssigt for at indarbejde indhøstede erfaringer og opretholde en optimal cost/benefit-ratio.”* Definitionen afspejler, at segmenteringen kan være strategisk af natur og samtidig tage højde for relationerne mellem kunder og sælgere. Desuden afspejler definering af segmenteringen i højere grad, at der løbende skal monitoreres for at konstatere eventuelle ændringer. Samtidig med at segmentering ses mere strategisk, og der er kommet øget fokus på andre aspekter af segmentering, f.eks. formålet med segmenteringen, segmenteringens implementering og segmenteringsprocessen.

Segmenteringsprocessen beskrives i mange fremstillinger som bestående af forskellige faser. Goller et al. (2002) har defineret følgende: valg af segmenteringsgrundlag, forskningsmetode, dataanalyse, evaluering og valg af segmenterne, implementeringen og endelig løbende kontrol. Deres forståelse af processen tager imidlertid ikke eksplicit stilling til formålet bag processen, det er dog væsentligt, da formålet påvirker, hvordan de forskellige aktiviteter i processen gennemføres, herunder hvor succesfuld den efterfølgende implementering sandsynligvis vil være (Piercy & Morgan, 1993; Clarke & Freytag, 2008). Identifikationen af formålet bag segmenteringen bør derfor føjes til segmenteringsprocessen.

Forskellige forfattere har lagt vægt på forskellige dele af segmenteringsprocessen, men ingen forfatter kan siges at have haft alle aspekter med i deres beskrivelse af segmenteringsprocessen, dermed kommer disse let til at overse væsentlige aspekter, som kan have betydning også for den del af segmenteringsprocessen som de selv beskæftiger sig med. Selv om betydningen er understreget af mange forfattere, og et voksende antal artikler har behandlet segmenteringen af industrielle markeder, har der manglet fokus på den praktiske brug af markedssegmentering. Siden Abratt i 1993 offentliggjorde sin artikel om 32 sydafrikanske industrielle virksomheders brug af segmentering, har der kun været begrænset kvantitativ forskning i, hvordan industrielle virksomheder faktisk udfører og anvender segmentering. De fleste andre undersøgelser ser på nogle specifikke aspekter af segmentering. Eksempler på undersøgelser er Kalfatis & Cheston (1997) og Danneels (1996), som ser på overensstemmelsen mellem normativ teori og praksis; Sausen et al. (2005) undersøger overensstemmelsen mellem formålet med segmenteringen og analyseenheden; og, Dibb & Wensley (2002) og Dibb & Simkin (2001) ser på problematikker relaterede til segmenteringen og implementeringen af segmenterne.

Der er således begrænset viden om, hvor udbredt segmenteringen er i industrivirksomheder, og hvordan den anvendes i praksis, herunder hvilke segmenteringsvariabler og -metoder der anvendes, den bagvedliggende proces, forhold til virksomhedernes strategiske aktiviteter, hvordan der følges op på segmenteringen og over faldgruber, når der segmenteres, og segmenterne implementeres (Palmer & Millier, 2004). Endelig er der begrænset viden om danske virksomheders aktiviteter. I det følgende beskrives kort den anvendte metode efterfulgt af en afrapportering om segmenteringspraksis på de industrielle markeder i Danmark.

Metode

Dataene blev indsamlet som en spørgeskemaundersøgelse i form af telefoninterview af danske industrielle virksomheder. Virksomhederne i populationen blev udtrukket fra Købmandstandens Oplysningsbureaus database indeholdende danske virksomheder, der betaler skat og har 10 eller flere ansatte. Der blev udvalgt 590 virksomheder inden for tre relativt forskellige brancher (transport, serviceydelser og produktion) for at kunne afdække eventuelle forskelle på tværs af brancherne. For at blive defineret som værende på b-2-b-markedet skulle mindst 80% af omsætningen stamme fra b-2-b-markeder. Af de undersøgte virksomheder havde 2/3 af virksomhederne kun kunder på b-2-b-markederne. 183 af de 590 kontaktede virksomheder var interesserede i at deltage i undersøgelsen, hvilket giver en svarprocent på ca. 20%. Da kun knap 30% af de indkommende besvarelser er fra service- og transportvirksomheder har det imidlertid ikke været muligt at foretage en dybtgående analyse af eventuelle branche forskelle. Virksomheder, som deltog, har efterfølgende fået tilsendt en rapport med undersøgelsens hovedkonklusioner. Af de 183 virksomheder, som deltog, segmenterede 148 deres markeder. De virksomheder, der ikke segmenterede deres markeder, gav udtryk for, at alle deres kunder blev behandlet ens. De tre vigtigste grunde til ikke at segmentere var: det blev ikke anset for nødvendigt, det var ikke muligt, eller virksomheden havde endnu ikke haft tid til det. Den sidste grund viser, at virksomheden måske vil segmentere sit marked på et senere tidspunkt, men at det at være en ny virksomhed har betydet, at det ikke indgår i virksomhedens strategi at angribe markederne forskelligt. Den resterende del af artiklen bygger på de 148, som segmenterede deres marked. Det er efterstræbt at have en jævn fordeling af virksomheder med forskellig størrelse, da størrelsen kan spille ind på, i hvilken grad og hvordan der segmenteres.

Tabel 1: Virksomheder som indgår i undersøgelsen fordelt efter størrelse

Antal medarbejdere	10 - 19	20 – 49	50 – 99	100 og derover	Samlet antal virksomheder
Antal virksomheder	29	41	33	45	148

Respondenten i virksomhederne var den ansvarlige for salg. Respondenterne kan klassificeres som følger: ejeren: 53, marketingchef: 33, salgschef: 24 og andet: 40 (f.eks. marketingkoordinator eller administrativ chef). For at sikre undersøgelsens gyldighed og pålidelighed blev kun personer med ansvar for virksomhedernes marketingaktiviteter interviewet (Reeves & Harper, 1981). Undersøgelsen er beskrivende og følger den påstand, der blev fremsat af Ghauri & Grønhaug (2002) "I beskrivende forskning er problemet struktureret og godt forstået" (s. 49).

Spørgeskema

Materialet anvendt i denne artikel er baseret på lukkede spørgsmål med faste svarmuligheder. Spørgsmålene består af henholdsvis en række kategoriseringsspørgsmål, som kan besvares med ja, nej og ved ikke og spørgsmål, der rummer en række kategorier, hvor respondenterne kunne sætte kryds ved en eller flere af svarmulighederne. De spørgsmål, som denne artikel bygger på, kan findes i de fortløbende tabeller. For at gøre artiklen læsevenlig er de gengivet i en forkortet form. Resultaterne er præsenteret som den procentvise andel af virksomheder, der har svaret henholdsvis ja og nej på spørgsmålet.

Spørgeskemaets design bygger på den eksisterende segmenteringslitteratur og er baseret på to sæt af forskningsspørgsmål. Den første del involverer 4 klassiske elementer inden for segmentering og tilsvarende de forskningsspørgsmål, der blev stillet af Abratt (1993) dvs.: 1) segmenteringsvariabler brugt til at segmentere, 2) kriterier brugt til dannelse af og 3) udvælgelse af segmenter og 4) aktiviteter gennemført for at nå segmenterne, og derfor værdifulde at medtage i denne forskning.

Den anden halvdel af spørgsmålene er baseret på nyere forskning inden for segmentering, og formålet er at tegne et mere komplet billede af segmenteringspraksis, indeholdende områderne formål, segmenteringsproces og monitorering af markedet. Da formålet med segmenteringen kan variere, og dette kan have betydelig indflydelse på, hvordan segmenteringen gennemføres (Clarke & Freytag, 2008; Piercy & Morgan, 1994), blev data om formålet med segmenteringen medtaget i undersøgelsen. Desuden kan segmenteringsprocessen variere, og i den teoretiske litteratur er det antaget, at virksomheder har brug for mere hjælp med gennemførelsen af segmenteringen (Goller et al. 2002), men der er kun få rapporter vedrørende processen, og derfor stilles der også spørgsmål om virksomhedernes segmenteringsproces. Desuden er segmenterne ikke stationære, de er dynamiske og ændrer sig på basis af ændringer i kundernes behov og ønsker, hvilket rejser behov for, at virksomhederne løbende holder øje med ændringer (Weinstein, 2004). Sausen et al. (2005) har også bemærket, at det ikke er særlig godt undersøgt, hvordan overvågning og evaluering af segmenterne udføres. Derfor rummer nogle af spørgsmålene også evaluering af segmenteringen og overvågning af markedet. Ovenstående spørgsmål afspejler også segmenteringen set fra et processynspunkt, hvilket diskuteres i afsnittet state-of-the-art.

Resultater

80% af virksomhederne svarede i undersøgelsen, at de havde segmenteret deres markeder. Det er tæt på det niveau, som Kalfatis & Cheston (1997) fandt i en undersøgelse af 112 virksomheder i den britiske lægemiddelbranche, idet ca. 72% af respondenterne her anførte, at de segmenterede deres markeder.

Generelt set viser undersøgelsen i øvrigt kun små variationer mellem store og små virksomheder. De variationer, som der er tale om, er m.a.o. statistisk set ikke tilstrækkeligt signifikante til, at omfanget af disse giver mulighed for en omtale i det efterfølgende.

Hvad var hovedformålet med segmentering af markedet

Hvordan segmenteringen bør gennemføres og implementeres afhænger af formålet med segmenteringen (Plank, 1985; Piercy & Morgan, 1993; Wind & Thomas, 1994). Forskellige formål stiller forskellige spørgsmål og medfører forskellige svar og beslutninger (Clarke & Freytag, 2008, Sausen et al. 2005). Som det fremgår af nedenstående tabel, er salgsrelaterede aktiviteter væsentlige grunde for at segmentere, herunder styrkelse af salgsaktiviteter (64,8%), styrkelse af markedskommunikation (37,9%), som har det som et af hovedformålene med segmenteringen. Det strategiske aspekt spiller dog også en væsentlig rolle, hvor 48,3% segmenterer for at få et strategisk fokus, herunder identifikation af nye kunder (38,6%) og identifikation af nye markedsmuligheder (36,6%) og styring af udvikling af nye produkter (34,5%). Hvorimod segmentering i mindre grad er brugt til justering af marketingsmikset i forhold til distributionssystemet (7,6%), produkter (20,7%).

Tabel 2: Hvad var hovedformålet med at segmentere markedet?

Kriterier	Antal	Procent %
At styre salgsaktiviteterne	94	64,8
At få et klart strategisk fokus	70	48,3
Identifikation af nye kunder	56	38,6
Styrkelse af markeds kommunikationen	55	37,9
Identifikation af nye markedsmuligheder	53	36,6
Styring af udviklingen af nye produkter	50	34,5
Muliggøre prisdifferentiering	47	32,4
Fordele ressourcer mellem segmenterne	37	25,5
Styrke virksomhedens brand	32	22,1
At justere eksisterende produkter	30	20,7
Repositionere virksomheden	28	19,3
At justere distributionssystemet	11	7,6
Ved ikke	4	2,8
Andet*	25	17,2

* F.eks. øge fortjenesten

Ovennævnte kriterier viser, at formålene med segmentering af markedet kan variere med hensyn til følgende spørgsmåls indbyrdes betydning:

- Give vejledning til organisationen (styrkelse af det organisatoriske grundlag)
- Hvordan kunderne skal håndteres (ledelse af den generelle markedsindsats)
- Hvordan kunderne skal opfattes (søge muligheder)
- Hvilke parametre er specielt vigtige (justering af parametre)

M.a.o. kan segmenteringen i virksomhederne siges at variere, hvad angår hovedformålet med segmenteringen, som enten kan være mere strategisk eller operationelt i sit sigte (Piercy & Morgan 1993; Clarke & Freytag, 2008).

Variable der anvendes til segmentering af markederne

Variablen, som blev brugt til at segmentere markeder, er vist i tabel 3. Kundens produkt- eller servicebehov (55,5%) var oftest brugt som segmenteringsvariabel. Demografi (46,6%) og geografi (42,5%) har traditionelt ofte været anvendt i segmentering og ser ud til stadig at spille en vigtig rolle. Variable som relationer (33,6%), værdi (25,3%) og anvendelse (23,3%) var også ofte anvendt af danske virksomheder, hvorimod klassiske segmenteringsvariable som indkøbscenter (4,8%), købsorganisation (7,5%), psykografi (10,3%) og købsituation (19,2%) ikke så ofte var benyttet, som segmenteringslitteraturen tidligere ofte foreslog. Bonoma og Shapiros (1984) anbefaling om at starte med at segmentere med udgangspunkt i de variable, som er lettest at identificere, forekommer således også at ligge bag mange danske virksomhedernes segmentering. Hvis det ikke er muligt at anvende de lettest identificerbare variable, anvendes så variable som er vanskelige at fremskaffe data om.

Kriterier der anvendes til at danne og evaluere segmenter

I tabel 4 vises de kriterier, der anvendes til at danne segmenter. "Potentialet for øget fortjeneste/ROI" er vigtigst i de danske virksomheder (65,1%). Endvidere spillede segmentets stabilitet over tid (39%) også en rolle. Et ikke overraskende resultat al den stund at virksomhedens ledelse i høj grad måles på bundlinjeresultaterne.

Tabel 3: Hvilke segmenteringsvariable anvendes der til segmentering af markederne?

Variabler	Antal	Procent %
Kundens produkt- eller servicebehov	81	55,5
Demografiske	68	46,6
Geografiske	62	42,5
Relationer	49	33,6
Værdi	37	25,3
Anvendelse(applikation)/brug	34	23,3
Fordele	29	19,9
Købssituation	28	19,2
Andet*	24	16,4
Anvendelsesfrekvens	24	16,4
Psykografiske	15	10,3
Købsorganisation	11	7,5
Indkøbscenter	7	4,8

*Dvs. omsætning og globale markedstendenser

Tabel 4: Hvilke kriterier anvendes der til at danne segmenter?

Kriterier	Antal	Procent %
Potentiale for øget fortjeneste/ROI	95	65,1
Segmentets stabilitet over tid	57	39
Lighed mellem behov inden for segmenter	41	28,1
Forskelle i behov mellem segmenterne	36	24,7
Mulighed for at gennemføre marketinghandlingen	28	19,2
Mulighed for enkel tildeling til segment	25	17,1
Andet*	18	12,3
Ved ikke	15	10,3

* F.eks. teknisk kompleksitet sammenlignet med de nødvendige ressourcer

Interessant i sig selv gav en opdeling af den danske population i mindre og større virksomheder ikke en højere procentdel for større virksomheder, der bruger lighed mellem behov inden for segmenterne.

Hvilken proces blev anvendt til at segmentere markedet

Som det fremgår af tabel 5, vurderer virksomhederne, at den proces som de anvendte for at segmentere deres marked er karakteriseret ved, at de fleste virksomheder begynder med at se efter ligheder blandt kunder (42,9%), og at man anvender en klar defineret proces (39,5%).

I flere segmenteringsmodeller er den proces, der anvendes til segmenteringen af markedet, beskrevet som en rationel proces, oftest centreret omkring en model, som tager udgangspunkt i nedbrydning af markedet i segmenter (Anderson & Narus, 2004, Shapiro & Bonoma, 1984). Som anført af Albert (2003) og Palmer & Millier (2004) er segmenteringsprocessen ikke nødvendigvis en fuldstændig rationel og planlagt proces, men kan i højere grad være baseret på intuition. De givne strukturer (33,3%) og det

Tabel 5: Hvilken proces blev anvendt til at segmentere markedet?

Kriterier	Antal	Procent %
Vi begyndte med at se efter ligheder blandt kunderne	63	42,9
Vi havde en klar, defineret proces	58	39,5
Det var en læringsproces	55	37,4
Der er en vis struktur på markedet, som vi følger	49	33,3
Segmenterne har udviklet sig i tidens løb, idet nye kunder er taget ind	38	25,9
Segmenterne er baseret på en kvantitativ metode	26	17,7
Segmenterne var baseret på interviews med kunderne	25	17
Vi begyndte med at se efter forskelle blandt kunderne	22	15
Vi brugte en teoretisk baseret model	7	4,8
Vi ved faktisk ikke, hvordan segmenterne blev udviklet	2	1,4
Ved ikke	12	8,2
Andet	14*	9,5

* F.eks. en intuitiv proces

Tabel 6: Hvilke kriterier anvendes der til at vælge de markedssegmenter, der skal fokuseres på?

Kriterier	Antal	Procent %
Rentabilitet	88	59,9
Markedets størrelse	76	51,7
Konkurrenceposition på markedet	72	49
Forventet vækst på markedet	68	46,3
Markedets kompatibilitet med formål/ressourcer	65	42,2
Forventet markedsandel	62	42,2
Mulighed for at nå køberne på markedet	44	29,9
Risikoniveau	38	25,9
Ved ikke	12	8,2
Andet*	13	8,8

*Analyse af målgruppe og branchekendskab

at se processen som en læringsproces synes at indikere, at andre faktorer end det at have en klar, defineret proces (37,4%) også spiller en stor rolle for processen bag identifikation af segmenterne. Det er også interessant at bemærke, at mere end dobbelt så mange af virksomhederne begyndte med at søge efter ligheder blandt kunderne (42,9%) i forhold til virksomheder, der begyndte med at søge efter forskelle blandt kunderne (15,0%). Opbygningsmetoder ser ud til at være meget mere udbredte end nedbrydningsmetoder.

Kriterier der anvendes til at udvælge de markedssegmenter, der skal fokuseres på. Nedenstående tabel viser, at rentabilitet (59,9%) er det mest hyppigt anvendte kriterium ved udvælgelse af de markedssegmenter, en virksomhed ønsker at fokusere på. Rentabilitet efterfølges af markedets størrelse (51,7%) og konkurrenceposition (49%) som de andre vigtige kriterier.

De danske resultater ser ud til at følge resultaterne i en ældre undersøgelse gennemført af Doyle & Saunders (1985). Virksomhedens indtjening ses m.a.o. også her at være i

Tabel 7: Hvilke marketinghandlinger gennemføres med henblik på at nå forskellige segmenter?

Kriterier	Antal	Procent %
Forskellige produkter/serviceydelser	79	54,1
Forskellige salgsfremmende programmer	73	50
Konstatere og opfylde behov	70	47,9
Forskellige priser	68	46,6
Forskellige salgsstyrker	47	32,2
Forskellig reklameappel	38	26
Forskellige distributionssystemer	34	23,3
Andet *	7	4,8
Ved ikke	11	7,5

* Udvikling af nye produkter

Tabel 8: Hvor ofte evalueres segmenterne?

Kriterier	Antal	Procent %
Ikke hvert år	49	33,3
En eller to gange om året	57	38,8
Mere end 2 gange om året	34	23,2
Aldrig	2	1,4
Ved ikke	5	3,4

fokus for virksomhedernes segmenteringsbestrebelse. Hvilket grundlæggende set stemmer godt overens med grundantagelsen i marketingteorien om, at der er mulighed for at opnå en højere indtjening, når virksomhederne målrettet søger at tilfredsstille kundernes behov (Kotler & Keller, 2007).

Marketinghandlinger med henblik på at nå forskellige segmenter

De marketinghandlinger, som virksomhederne anvendte til at nå de forskellige segmenter, er vist i tabel 7. Ved at tilpasse de forskellige marketinghandlinger til segmenterne kan virksomheder bedre varetage kundernes specifikke behov, hvilket er en af de egentlige grunde til at segmentere. De aktiviteter, som danske virksomheder hyppigst tilpasser, er produkt- eller serviceydelser, tæt fulgt af konstatering og opfyldning af behov.

Hvor ofte evalueres segmenterne

Et svagt belyst punkt i den teoretiske litteratur er, hvor ofte segmenterne evalueres (Freytag & Clarke, 2001; Verhallen et al., 1998).

Næsten to tredjedele af virksomhederne (62,0%) vurderer én eller flere gange årligt, om segmenterne stadig er gyldige, og en tredjedel vurderer ikke hvert år. Forskellene kan skyldes forskel i dynamikken på de forskellige virksomheders markeder (Guimaraes et al., 2002). Således løber en virksomhed med dynamiske markeder en risiko ved ikke regelmæssigt at evaluere segmenterne, da den kan risikere, at ændringer blive opdaget sent, og derfor er disse virksomheder sandsynligvis mere tilbøjelige til at have en løbende vurdering af segmenterne.

Tabel 9: Hvad overvåges der for?

Kriterier	Antal	Procent %
Ændringer i anvendelse og ønsker	109	74,7
Generelle markedstendenser	95	65,1
Ændringer i konkurrencen (dvs. konkurrerende produkter)	89	61
Teknologiske ændringer	83	56,8
Behov for justering af relationer	69	47,3
Ændringer i regler og kultur	66	45,2
Udvikling af nye segmenter eller undersegmenter	51	34,9
Ændringer i segmentets størrelse og tiltrækning	50	34,2
Ændringer i distribution og leverandørrelationer	30	20,5
Ændringer inden for segmenterne (dvs. udvikling af behov og ønsker i forskellige retninger)	26	17,8
Kundeændringer fra ét segment til et andet	26	17,8
Ændringer i relevans og betydning for segmenteringsvariabler	19	13

Tabel 10: Hvor ofte evalueres informationerne?

Kriterier	Antal	Procent %
Mindst hver 3. måned	67	45,7
Mindst én gang om året	48	32,9
Mindre end én gang om året	25	17,1
Ved ikke	6	4,1

Hvordan segmenterne overvåges

Eftersom virksomhedernes markedssituation varierer mht. kompleksitet og dynamik, vil det, der skal lægges vægt på i overvågning af markedet, variere fra virksomhed til virksomhed (Daft, 1995). Som det fremgår af tallene i tabel 9, spiller ændringer i anvendelse og ønsker (74,7%), konkurrence (61%) og generelle markedstendenser (65,1%) en stor rolle for virksomheders overvågningsaktiviteter. Efter disse faktorer anføres teknologiske ændringer (56,8%), behov for justering af relationer (47,3%) og ændringer i regler og kultur (45,2%) som de faktorer, der oftest overvåges.

Det forekommer, at virksomheder overvåger en række forskellige kriterier på markedet. Mindst anvendt er de kriterier, som relaterer sig til segmenternes natur, herunder ændringer inden for segmenterne (17,8%), kunderne vandrer fra et segment til et andet (17,8%) og ændringer i relevans og betydning for segmenteringsvariabler (13%).

Informationsindsamling gennem overvågning af markederne er først nyttig, når den mulige virkning af de indhentede informationer er evalueret. Som det fremgår af tabel 10 herunder, varierer det, hvor ofte de mulige virkninger af indhentede informationer evalueres.

Næsten 80% af virksomhederne evaluerer jævnligt eventuelle påvirkninger fra markederne på virksomhedernes segmentering. Dette stemmer godt overens (tabel 9) med, at næsten 2/3 af virksomhederne evaluerer deres segmenter mindst én gang om året. Samtidig passer det godt med nogle af de kriterier, der anvendes til at danne segmenterne (segmenternes stabilitet), og med hovedformålet med segmenteringen

(identifikation af nye kunder eller nye markedsmuligheder), da disse kriterier indikerer, at ændringer af målgruppen i sig selv er vigtige for, hvordan segmenterne behandles.

Konklusion og implikationer

Undersøgelsen viste, at 80% af de danske virksomheder segmenterer deres markeder. Dette resultat er i overensstemmelse med resultaterne af tidligere undersøgelser, der fremhæver, at segmentering er et vigtigt koncept for, hvordan virksomheder klarer kundernes diversitet og prioritering. I forbindelse med disse formål er der gjort seks vigtige observationer, der har betydning for både virksomheder og teoretikere.

Formål

Som vist tidligere i artiklen har der været en øget erkendelse i den teoretiske litteratur af, at det er vigtigt at diskutere formålet bag segmentering, idet dette påvirker, hvordan segmenteringen skal gennemføres, ligesom den senere implementering afhænger af formålet med segmenteringen (Plank, 1985; Piercy & Morgan, 1993; Wind & Thomas, 1994). Dette har medført øget fokus på at skelne mellem strategiske og operationelle perspektiver på segmentering (Clarke & Freytag, 2008; Jenkins 1996, Piercy & Morgan, 1993). Vi mener imidlertid, at der skal være øget opmærksomhed på diskussionen af formålet bag segmenteringen. F.eks. behandler kun få forfattere spørgsmålet om, til hvilke formål og hvornår deres foreslåede variabler eller segmenteringsmodeller er mest hensigtsmæssige.

Næsten 50% af virksomhederne sagde, at formålet med segmenteringen af deres marked var at få et klart, strategisk fokus, hvilket støtter den tendens der findes i den teoretiske litteratur om segmentering. Da segmentering både kan være strategisk og taktisk, er spørgsmålet, om segmenteringen kun bør være en opgave, der udføres af en virksomheds marketingfunktion, eller om den skal ses som en opgave, der involverer en række funktioner i en virksomhed. Vores forskning viser, at virksomhederne anvender segmentering som en del af deres strategiske fokus, hvilket viser, at den spiller en strategisk rolle, ikke bare for marketingafdelingen, men for hele virksomheden.

Variabler der anvendes ved segmenteringen af markeder

Spørgsmålet om, hvilke variabler virksomhederne anvendte til segmentering af deres marked, viste, at den mest anvendte variable er produktbehov, og at nr. fire på listen er relationer. Det indikerer, at der er sket en udvikling i de anvendte variable i forhold til tidligere undersøgelser, eksempelvis Abratt (1993). Dette rejser spørgsmålet om løbende at bidrage med nye variabler og diskutere eventuelle segmenteringsvariabler i den teoretiske litteratur om segmentering. Desuden viste forskningen også, at virksomhederne har forskellige formål med segmentering. Der er imidlertid mangel på forskning i, hvilke variabler der er mest egnede til hvilke formål. Hvis det er muligt at identificere en sådan forbindelse mellem formål og anvendte variabler, kan dette vejlede virksomhederne og gøre deres diskussion af formål og valg af segmenteringsvariabler mere kvalificeret.

Kriterier der anvendes til at danne, evaluere og vælge målsegmenter

Ligheder mellem behov inden for segmenter og segmentstabilitet over tid er vigtige kriterier i forbindelse med dannelse af segmenter; markedets størrelse er et vigtigt kriterium for valg af målmarkeder; og forskellige produkter/serviceydelser og forskellige salgsfremmeprogrammer er vigtige marketinghandlinger, der anvendes til at nå forskellige segmenter.

Imidlertid har vi indtil nu kun begrænset viden om forskellig segmenteringspraksis i forskellige brancher. Et område, hvor der vil være behov for mere omfattende analyser i fremtiden.

Den vigtigste proces der anvendes til segmentering af markedet

De to vigtigste kriterier, som nævnes i relation til den proces, der anvendes til segmentering af markedet, er, at der er en vis struktur på markedet, der følges af virksomheden, og at virksomheden ved segmentering af markedet søger efter ligheder mellem kunderne. Hvis der er en givet struktur på markedet, og virksomheden vælger at følge denne struktur, hvordan kan virksomheden så være sikker på, at denne struktur er den nyttigste metode, når man skal 'angribe' markedet? Den kendsgerning, at 33% af virksomhederne anførte, at de fandt, at der var en vis logisk struktur på markedet, ses som en styrke, idet dette skaber nogle naturlige segmenter for virksomhederne. Det kan imidlertid også indikere, at virksomhederne inden for en bestemt branche har mere eller mindre samme segmentering af markedet, og at virksomheder, der rent faktisk aktivt segmenterer markedet, kan opnå en ny forståelse af markedet, identificere nye muligheder og opnå en konkurrencemæssig fordel.

I relation til segmenteringslitteraturen kan det muligvis indikere, at færre virksomheder faktisk segmenterer markedet, men snarere accepterer branchens styrende struktur, hvilket vil understøtte den teori, at der er en afstand i litteraturen mellem, hvad virksomhederne faktisk gør, og hvad litteraturen mener, der bør gøres. Dette bør ses i relation til, at kun 40% siger, at det var en klart defineret proces. Endelig brugte kun 5% en teoretisk baseret model, hvilket understreger, at der i Danmark tilsyneladende er en afstand mellem teori og praksis. Denne afstand nævnes ofte i den teoretiske litteratur om segmentering (Dibb & Simkin, 2001; Millier, 2000, Sausen et al., 2005).

Indtil nu har segmenteringslitteraturen ikke detaljeret behandlet, hvordan en givet markedsstruktur bør evalueres! Millier (2000) har set på intuition som grundlaget for segmentering, men der er ikke gjort meget inden for området generelt. Brug af ligheder mellem kunderne indikerer brug af opbygningsmetode, hvilket også blev anført som den teoretisk rigtige metode til segmentering for nogle år siden af Floodhammer (1980). Indtil nu er der kun udviklet meget få forslag til segmenteringsmodeller på basis af opbygningsmetoden, og de fleste bidrag har været baseret på nedbrydningsmodeller. Nye modeller, der peger i denne retning, kan derfor have praktisk værdi.

Markedsovervågning

Overvågning af markedssegmenter ser ud til at være synonymt med generel markedsovervågning. F.eks. nævnes ændringer i brug og ønsker, i konkurrencen og markedstendenserne først og fremmest. Medens ændringer i segmenterne nævnes sjældnere, f.eks. kundeændring fra ét segment til et andet. Igen er der her et område, der næsten ikke er behandlet i den teoretiske litteratur om segmentering, og hvor der er brug for større opmærksomhed både i teori og praksis. Hvis virksomhederne således ikke løbende vurderer ændringer inden for et segment eller vandrer på tværs af segmenter (jf. tabel 9), må konsekvensen være, at den evaluering, som 2/3 af virksomhederne gennemfører mindst 1 gang årligt eller oftere (jf. tabel 8), primært foretages med udgangspunkt i en intern vurdering i virksomheden, f.eks. af hvorvidt segmentet lever op til de mål, der er sat for segmentet. En forståelig adfærd, al den stund markedsovervågning er ressourcekrævende, men omvendt ikke uden risici, såfremt der er tale om meget dynamiske markeder.

Summary

Since Smith introduced the concept of segmentation in 1956, many articles have been published on this issue, discussing and introducing various definitions of and models for segmentation. However, studies are far and few between on how segmentation is actually practiced. The main purpose of the article is to show how Danish industrial firms segment their markets. It is pointed out which variables are applied by Danish firms to create and select focus segments, which criteria are used to target activities on markets, which segmentation processes are applied, and which criteria are important to monitor that will lead to renewed segmentation. The article is based on the results of telephone interviews with 183 Danish industrial firms. The purpose of the article is to 1) close the gap in our knowledge on how firms actually segment their markets, 2) discuss the findings in relation to existing knowledge on segmentation practice, and, in conclusion, 3) identify the need for further research in segmentation theory.

Litteratur

- Abratt, Russell (1993), "Market Segmentation Practices of Industrial Marketers", *Industrial Marketing Management*, 22, pp. 79-84.
- Albert, Terri C. (2003), "Need-based Segmentation and Customized Communication Strategies in a Complex-commodity Industry: A Supply Chain Study", *Industrial Marketing Management*, 32, pp. 281-290.
- Anderson J. & J. Narus (2004), "Business Market Management", Prentice Hall, New Jersey
- Bonoma, T. & Shapiro, B. (1984), "Evaluating Market Segmentation Approaches", *Industrial Marketing Management*, Vol. 13, pp. 257-268.
- Bowditch James L. & Anthony F. Buono (2004), "A Primer on Organizational Behavior", Sixth edition, USA, Wiley & Sons, Inc.
- Brytting, T. (1991), "Organizing in the small growing firm – a Grounded Theory Approach", Stockholm School of Economics (Ph.D. dissertation)
- Chéron, E.J. & Kleinschmidt, E.J. (1985), "A review of industrial market segmentation research and a proposal for an integrated segmentation framework", *Research in Marketing* 2, pp. 101-115.
- Christopher, M., Payne, A. & Ballantyne, D. (1991), "Relationship marketing Bringing quality, customer service and marketing together", Butterworth-Heinemann, Oxford
- Clarke, A. & Freytag, P. V. (2008) "An Intra and Inter Organisational perspective on industrial segmentation – a segmentation classification framework", *European Journal of Marketing*, 42 (9/10), pp. 1023-1038.
- Danneels, E. (1996), "Market segmentation: normative model versus business reality. An exploratory study of apparel retailing in Belgium", *European Journal of Marketing*, 30,6, pp. 35 – 51.
- Dibb, S. and Simkin, L. (1994), "Implementation problems in Industrial Market Segmentation", *Industrial Marketing Management*, 23, pp. 55-63.
- Dibb, S. & Simkin, L. (2001), "Market Segmentation Diagnosing and Treating the Barriers", *Industrial Marketing Management*, 30, pp. 609-625.
- Dibb, Sally & Robin Wensley (2002), "Segmentation analysis for industrial markets, Problems of integrating customer requirements into operations strategy", *European Journal of Marketing*, Vol. 36 No., pp. 231-251.
- Doyle, P. & Saunders, J. (1985), "Market segmentation and positing in specialised industrial markets" *Journal of Marketing*, vol. 49, pp. 24 – 32.
- Floodhammer, A (1980) "A Salesforce Approach to Industrial Segmentation" *The Quarterly Review of Marketing*, Winther, pp. 5 – 9.
- Freytag, Per Vagn & Clarke, Ann Højbjerg (2001), "Business to Business Market Segmentation", *Industrial Marketing Management*, 30, pp. 473-486.
- Ghauri, P. & Grønhaug, K. (2002), "Research Methods in Business Studies", Prentice Hall, London
- Goller, S., Hogg, A. & Kalafatis, S. (2002), "A new research agenda for business segmentation", *European Journal of Marketing*, pp. 252-272.
- Guimaraes, T., Cook, D., Natarajan N. (2002), "Exploring the Importance of Business Clockspeed as a Moderator for Determinants of Supplier Network Performance". *Decision Sciences*; 33(4), pp. 629-644.
- Hlavacek, James D. & B.C. Ames, (Fall 1986), "Segmenting Industrial and High-Tech Markets", *Journal of Business Strategy*, Fall, Vol. 7, Issue 9, pp. 39-50.
- Kalfatis, Stavros P. & Vicki Cheston (1997), "Normative Models and Practical Applications of Segmentation in Business Markets", *Industrial Marketing Management*, 26, pp. 519-530.

- Kaplan, Robert S. & David P. Norton (1996), "The Balanced Scorecard", Boston, Harvard Business School Press.
- Kotler, Philip: (1976) "Marketing Management" Prentice Hall International Editions.
- Kotler, Philip: (1991) "Marketing Management" Prentice Hall International Editions.
- Mahajan & Jain (1978), "An Approach to Normative Segmentation", *Journal of Marketing Research*, Vol. XV August, pp. 338-345.
- Millier, P. (2000), "Intuition Can Help in Segmenting Industrial Markets", *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, No. 2, pp. 147-155.
- Mitchell, V-W & Wilson, D. (1998), "Balancing Theory and Practice", *Industrial Marketing Management*, 27, pp. 429-445.
- Palmer, X. Millier, P (2004), " Segmentation: Identification, Intuition, and Implementation", *Industrial Marketing Management*, 33, pp. 779-785.
- Piercy, N.F. & Morgan, N.A. (1993), "Strategic and operational market segmentation: a managerial analysis", *Journal of Strategic Marketing*, 1, pp. 123-140.
- Plank, R. (1985), "A Critical Review of Industrial Market Segmentation", *Industrial Marketing Management*, pp. 79-91.
- Rao, C. P. & Wang, Z (1995) "Evaluating alternative segmentation strategies in standard industrial markets", *European Journal of Marketing*, vol. 29. pp. 58 – 75.
- Reeves, T. K. & Harper, D. (1981) "Surveys at work: A Practioner's Guide" McGraw-Hill, London.
- Sausen, Karsten, Torsten Tomczak and Andreas Hermann (2005), "Development of a taxonomy of strategic market segmentation: a framework for bridging the implementation gap between normative segmentation and business practice", *Journal of Strategic Marketing*, 13, September, pp. 151-173.
- Smith, Wendell (1956), "Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Strategies", *Journal of Marketing*, July, no. 21, pp. 3-8.
- Söllner, A. & Rese, M. (2001), "Market segmentation and the structure of competition: applicability of the strategic group concept for an improved market segmentation on industrial markets", *Journal of Business Research*, pp. 25-36.
- Weinstein, A. (2004) "Handbook of Market Segmentation: Strategic Targeting for Business and Technology Firms" The Haworth Press, New York.
- Verhallen, M. M. Theo, Frambach, R. T. & J. Prabhu (1998), "Strategy-Based Segmentation of Industrial Markets", *Industrial Marketing Management*, 27 pp. 305-313.
- Wilkinson, I. (2003) "On Generalising: Seeing the General in the Particular and the Particular in the General in Marketing Research" ANZMAC Conference.
- Wind, Yoram & Thomas, Robert J (1994), "Segmenting Industrial Markets", *Advances in Business Marketing and Purchasing*, Volume 6, pp. 59-82.