



**EKONOMI  
HÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen  
Magisteruppsats Ht, 2003

**Segment  
induktion**

**– En fallstudie**



**en på  
er**

**n kokar**

Handledare:  
Lars Carlman  
Ulf Elg

Författare:  
Susanna Fagerlund 760416-0460  
Henrik Lindau 781204-3912  
Johan Odenhag 771016-4091

# Förord

Arbetet med vår magisteruppsats har varit en väldigt lärorik period för oss. Vår fördjupning inom området industriell marknadsföring har gett oss unika kunskaper som vi tror oss kunna ha stor nytta av i vårt framtida yrkesliv. Vi anser även att denna tid har givit oss djupa insikter om hur det är att arbeta på ett innovativt företag som kraftigt expanderar på en industriell marknad.

Vi vill ta tillfället i akt att tacka alla personer som bidragit till att uppsatsen varit möjlig att genomföra. Vi vill speciellt tacka Erik Lindroth för dels hans insiktsfulla och intelligenta råd och dels för hans alltid trevliga bemötande. Vi vill även tacka alla de personer som har avsatt dyrbar tid för att ställa upp på våra intervjuer och visat engagemang för vårt arbete.

Vi vill även passa på att tacka våra handledare Lars Carlman och Ulf Elg för deras engagemang och konstruktiva kritik.

Vi hoppas att ni kommer att finna det lika njutbart att läsa vår uppsats som vi tyckte det var att skriva den.

Lund, den 25 februari 2003

Susanna Fagerlund

Henrik Lindau

Johan Odenhag

# Sammanfattning

<b>Titel:</b>	Segmenteringsprocessen på industriella marknader – En fallstudie av ett företag som kokar en kartongförpackning
<b>Seminariedatum:</b>	2003-03-06
<b>Kurs:</b>	Marknadsföring, 10 poäng, FEK 591 Magisteruppsats
<b>Författare:</b>	Susanna Fagerlund, Henrik Lindau, Johan Odenhag
<b>Handledare:</b>	Lars Carlman, Ulf Elg, Erik Lindroth
<b>Företag:</b>	Tetra Recart AB
<b>Sökord:</b>	Industriell segmentering, Dynamik, Tetra Recart, Segmenteringsvariabler
<b>Syfte:</b>	Syftet med denna studie är att utveckla ett angreppssätt för att bättre förstå segmenteringen på industriella marknader. Vidare ämnar vi öka förståelsen för de problem och möjligheter som uppstår vid en segmentering på industriella marknader med dynamisk karaktär
<b>Metod:</b>	Vi har genomfört en fallstudie med kvalitativa samtalsintervjuer. Vårt övergripande tillvägagångssätt är abduktion. Insamlingen av primär- och sekundärdata har huvudsakligen skett via intervjuer och litteratur. Vi har använt oss av Tetra Recart AB som vår fallstudie och företaget utgör därmed det empiriska materialet. Vårt intervjumaterial presenteras i ett empirikapitel och kopplar sedan underlaget med relevanta teorier som vi funnit inom bland annat industriell marknadssegmentering och marknadsstrategier i ett analyskapitel för att sedan presentera vår slutsats.
<b>Slutsats:</b>	I vår studie har vi funnit att det inte existerar någon teori eller segmenteringsprocess som vi anser använder sig av alla dimensioner som en segmenteringsprocess bör bestå utav. De modeller och teorier som idag finns om segmentering på industriella marknader bör kompletteras med ett dynamiskt perspektiv samt med problematiken kring resursallokeringen. I slutsatsen presenterar vi en egen modell som ska förenkla tillvägagångssättet av segmentering på industriella marknader. Denna modell kompletterar existerande teorier med beaktande av dels resursfrågan och dels dynamiken på industriella marknader. Vidare presenterar vi de segmenteringsvariabler som vi, med utgångspunkt från vårt fallföretag, anser ha störst betydelse. Slutsatsen avslutas med förslag till fortsatta studier.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>6</b>
1.1 Bakgrundsbeskrivning .....	6
1.1 Problemdiskussion .....	7
1.3 Syfte .....	8
1.4 Avgränsning .....	8
1.5 Uppsatsens disposition.....	9
<b>2. Metod</b> .....	<b>10</b>
2.1 Inledning .....	10
2.1.1 Uppsatsens perspektiv.....	10
2.1.2 Val av ämne .....	11
2.2 Vetenskapligt förhållningssätt .....	11
2.2.1 Hermeneutik .....	12
2.2.2 Vårt vetenskapliga förhållningssätt.....	12
2.3 Vetenskapliga ansatser.....	13
2.3.1 Induktion .....	13
2.3.2 Deduktion.....	13
2.3.3 Abduktion .....	13
2.3.4 Vårt val av undersökningsansats.....	14
2.4 Övergripande tillvägagångssätt.....	14
2.4.1 Styrning av måluppfyllelse .....	15
2.4.2 Kommunikation med intressenterna .....	15
2.4.3 Styrning av resurser .....	15
2.5 Fallstudien som metod .....	15
2.5.1 Val av fallstudien som metod .....	16
2.5.2 Val av fallföretag .....	16
2.6 Kvalitativt eller kvantitativt angreppssätt .....	17
2.6.1 Val av kvalitativ metod.....	17
2.6.2 Val av litteratur och teori .....	18
2.7 Datainsamlingsmetod.....	18
2.7.1 Primärdata .....	19
2.7.1.1 Intervjuform och tillvägagångssätt vid intervjuerna .....	20
2.7.2 Sekundärdata.....	20
2.8 Utarbetning av modeller .....	20
2.9 Undersökningens kvalitet.....	21
2.9.1 Validitet.....	21
2.9.2 Reliabilitet.....	22
<b>3. Teori</b> .....	<b>24</b>
3.1 Begreppen marknad och delmarknader .....	24
3.1.1 Industriella marknader och dess marknadsföring .....	24
3.1.2 Nätverk och relationer på industriella marknader.....	25
3.1.3 Nya produkter på industriella marknader .....	26
3.2 Marknadssegmentering och dess roll i företaget .....	26
3.2.1 Olika definitioner av segmentering.....	27
3.2.2 Den dynamiska aspekten av marknadssegmentering.....	29
3.3 Ostrukturerade segmenteringsteorier .....	31
3.3.1 Situationsanpassad segmentering av industriella marknader.....	32

3.3.2 Lauglin & Taylors teori .....	34
3.3.2.1 Teamwork .....	35
3.3.2.2 Hawking .....	35
3.3.2.3 Adapting.....	35
3.3.2.4 Hying.....	36
3.3.3 Identifiering av makrovariabler utifrån END-Users .....	36
3.4 Makro- och mikrosegmentering.....	37
3.4.1 Wind & Cardozos tvåstegsmodell .....	37
3.4.1.1 Makronivåvariabler.....	38
3.4.1.2 Mikronivåvariabler .....	38
3.5 Segmentering i flera steg .....	39
3.5.1 Bonoma & Shapiros nästlade modell.....	39
3.5.1.1 Demografisk data .....	40
3.5.1.2 Verksamhetsdata .....	41
3.5.1.3 Inköpsdata .....	41
3.5.1.4 Situationsberoende faktorer .....	42
3.5.1.5 Personliga kännetecken.....	42
3.5.2 Flodhammars TEMKO1O2-modell.....	42
3.6 Strategibaserad segmentering och strategiarketyper.....	44
3.6.1 Begreppet strategi .....	44
3.6.2 Strategibaserad segmentering .....	45
3.6.2.1 Strategiska typer och strategisk inriktning på industriella marknader.....	45
3.6.2.2 Strategisk typ och inriktning i förhållande till industriellt köpbeteende.....	46
3.6.3 Fyra strategiarketyper vid inträde på nya marknader .....	46
3.6.4 En dynamisk interaktiv segmenteringsmodell .....	48
3.7 Innovationers betydelse vid segmentering.....	49
3.8 Utvärdering och val av segment .....	51
3.8.1 Kriterier för effektiv segmentering .....	52
3.8.2 Kotlers modell.....	52
3.8.2.1 Värdering av segment .....	52
3.8.2.2 Val av segment.....	53
3.8.3 Porters teori .....	54
3.8.4 Freytag & Clarkes modell.....	55
3.8.4.1 Utvärdering av segmenten .....	55
3.8.4.2 Val av segment.....	56
3.9 Teorisammanfattning .....	57
<b>4. Empiri .....</b>	<b>59</b>
<b>5. Analys.....</b>	<b>59</b>
<b>6. Slutsatser.....</b>	<b>60</b>
<b>Figurförteckning</b>	
<b>Källförteckning</b>	
<b>Appendix</b>	

# 1. Inledning

*Vi kommer i detta inledande kapitel introducera dig som läsare till vårt valda problemområde och det som har varit utgångspunkten för genomförandet av denna studie. Vidare tar vi upp de avgränsningar som vi gjort av vårt problemområde. Därefter följer vårt syfte med uppsatsen. Kapitlet avslutas med en disposition för att ge läsaren en överblick.*

---

## 1.1 Bakgrundsbeskrivning

Denna studie har haft sin utgångspunkt i att företag i dagens läge befinner sig i en allt mer utsatt miljö med hårdare konkurrens, ökad globalisering och ett snabbare informationssamhälle där segmenteringen spelar en central roll för företagets framtida strategi. Ett problem som alla företag idag står inför är att hitta de kunder som är bäst lämpade att göra lönsamma affärer med och därför är segmentering extremt viktigt. Detta är nyckeln till en väl utfallande etablering och överlevnad vilket sedan även leder till en fortgående expansion till nya marknader. Begränsade resurser leder till att vikten av att finna rätt kund ökar då möjligheten att reparera skadan i efterhand inte alltid finns.

För att ett företag ska nå framgång måste de identifiera och tillfredsställa utvalda kunders specifika behov med ett unikt utbud av produkter och tjänster. Detta är vad vi akademiker kallar marknadssegmentering. Entreprenörer kallar det sunt förnuft. Att inse att behoven varierar mellan kunder är inte en helt enkel uppgift.<sup>1</sup> Vidare måste segmenteringen baseras på den aktuella marknadssituationen och företaget måste identifiera det huvudsakliga skälet till varför köparen köper. Företagen måste utgå från den aktuella produktens syfte och vilka behov som finns hos en användare. Om man negligerar det faktum att det är kunden som är grundpelaren vid utvecklandet av segmenteringsteorier är detta också en möjlig förklaring till de problem som uppstår vid en implementering.<sup>2</sup> Vilka segment företag väljer är ett kritiskt beslut för ledningen då segmenteringen inte enbart ligger till grund för marknadsföringen utan är även grunden för hela företagets framtida strategi.<sup>3</sup> Framgångsrik segmentering beror till stor del på ett företags förmåga att identifiera nyckelfaktorer som influerar kundens köparbeteende.<sup>4</sup> Segmentering är nödvändig i de fall när den totala marknaden är heterogen och segment kan identifieras med liknande kundprofiler och behov.<sup>5</sup>

Misslyckas företaget med att segmentera rätt kan detta resultera i missade möjligheter, överraskande konkurrens och i värsta fall ett misslyckande med hela affärskonceptet. Den strategiska betydelsen av industriell marknadssegmentering har Corey sammanfattat:

*“All else follows. Choice of market is a choice of the customer and the competitive, technical, political, and social environments in which one elects to compete. It is not an easily reversed decision; having made the choice, the company develops skills and resources around the markets it has elected to serve. It builds a set of relationships with customers that are at once a major source of strength and a major commitment. The commitment carries with it the*

---

<sup>1</sup> Hutt, D. M. Speh, W. T, *Business Marketing Management* (1995) s. 161

<sup>2</sup> Freytag, V. P. Clarke, H. A, *Industrial Marketing Management 30: Business to Business Market Segmentation* (2001) s. 475

<sup>3</sup> *Ibid.* s. 480

<sup>4</sup> *Ibid.* s. 473-474

<sup>5</sup> Robertson, S. T. Barich, H, *Planning Review Vol 48: A Successful Approach To Segmenting Industrial Markets* (1992) s. 6

*responsibility to serve customers well, to stay in the technical and product-development race, and to grow in pace with growing market demand. Such choices are not made in a vacuum. They are influenced by the company's background; by its marketing, manufacturing, and technical strengths; by the fabric of its relations with existing customers, the scientific community, and competitors; and by other considerations<sup>6</sup>.*"

Målet med utarbetande av en bra segmentering är att företag skall erhålla ett verktyg vid utformningen av en effektiv marknadsstrategi.

## **1.1 Problemdiskussion**

Segmentering på industriella marknader har inte återgetts och diskuterats i samma utsträckning som segmentering på konsumentmarknaden. Segmenteringsstrategier på konsumentmarknader använder sig främst av ett antal produkt, marknads- och köpbeteende specifika variabler för att identifiera segment som antas reagera på likartade sätt när de utsätts för given marknadsstimuli. Vid segmentering på konsumentmarknaden ser företag endast till sina konsumenter och hur dessa kommer att reagera. Företag på den industriella marknaden befinner sig i en betydligt komplexare situation där kunderna är mindre till antal men större i variation än de på konsumentmarknaden. En av anledningarna till varför segmentering på industriella marknader inte varit lika aktuell som på konsumentmarknader är att man först på senare tid, tack vare beteendeundersökningar, fått en större insikt i hur köpbeteendet hos företag fungerar.<sup>7</sup> Undersökningarna har lett till att man har kunnat identifiera skillnader och likheter mellan företag vilket i sin tur lett till ökat intresse för segmentering.

Avsaknaden av behandling av industriella marknader i befintlig segmenteringslitteratur märks tydligt. Anledningen till detta är att många forskare anser att industriella marknader inte behövs segmenteras pga att aktörerna är få och att det är relationer och nätverk som styr. Därför hänvisas företag ofta till att använda sig av teorier och modeller från relationsmarknadsföring när de ska identifiera, välja och bearbeta kunder. Vårt fallföretag är verksamt inom canned-food market som kännetecknas av en kostnadsfokuserad syn där relationerna inte är lika påtagliga som inom andra industriella marknader. Inom denna marknad är det kostnaderna som styr och de olika aktörerna är inte rädda för att bryta några existerande band.

Dagens modeller och teorier kring segmenteringsstrategier bygger ofta på statistisk data som t ex SIC-koder (Standard Industrial Classification)<sup>8</sup>. Den största fördelen med att använda sig av statistisk data som grund är att den är relativt enkel att kvantifiera. Nackdelen är att den bortser från det faktum att företag agerar på en dynamisk marknad där det råder stor variation mellan kunderna. Vi anser vidare att segmentering är en fortlöpande process som hela tiden bör bevakas i dagens dynamiska samhälle. Dynamik i detta perspektiv menar vi att när en kunds situation förändras över tiden ska detta åskådliggöras inom segmenteringen. Den förändrade positionen ska inte bara åskådliggöra en förändring utan ska dessutom genomföras på ett sätt som gör att företaget, som utformar segmenteringen, kan använda sig av informationen. För att kunna uppnå detta måste företaget ha mer av en dynamisk

---

<sup>6</sup> Corey, R. E, Harvard Business Review (Sept-Okt): *Key Options In Market Selection And Product Planning* (1975) s. 121

<sup>7</sup> Hayes, H. M. et al, *Business Marketing: A Global Perspective* (1996) s. 213

<sup>8</sup> Koder som kvantifierar variabler för att kunna gruppera kunder.

segmenteringsprocess och variablerna ska väljas på ett sätt som leder till användbara och realistiska scenarier.

Vid utarbetning och genomförande av segmenteringen är det viktigt att ha klart för sig vilka som är de kritiska faktorerna för företaget att nå konkurrensfördelar och framgång. Allt eftersom de kritiska faktorerna förändras måste det ske en återkoppling till den nuvarande segmenteringsprocessen. Företaget måste kontinuerligt kunna identifiera den bästa matchningen av företagets resurser och kunder och agera därefter. Någon segmenteringsmodell som sträcker sig över alla segmenteringsvariabler existerar inte i dag.<sup>9</sup> Företag måste istället anpassa segmenteringsprocessen efter specifika situationer och använda sig av variabler som är tillgängliga och som ger på något så när användbara mått.

Avsaknaden av denna diskussion i litteraturen har påverkat vårt val av frågeställning inför detta arbete. Industriella marknader utgör ett stort block inom marknadsföring och segmenteringsprocessen inom detta område borde därför vara av största vikt, vilket vi genom följande arbete skall försöka påvisa.

Med hänsyn tagen till ovanstående resonemang kommer vi att utgå ifrån följande frågeställningar:

- *Vilka variabler ska ett företag beakta vid inträde på industriella marknader med en ny produkt för att kunna välja "rätt" kunder?*
- *Hur ska variablerna väljas ut för att på bästa sätt kunna hantera de industriella marknadernas dynamik?*
- *Hur kan befintliga teorier för segmentering på industriella marknader användas?*

### **1.3 Syfte**

Syftet med denna studie är att utveckla ett angreppssätt för att bättre förstå segmenteringen på industriella marknader. Vidare ämnar vi öka förståelsen för de problem och möjligheter som uppstår vid en segmentering på industriella marknader med dynamisk karaktär.

### **1.4 Avgränsning**

I detta arbete har vi valt att avgränsa oss till att studera enbart segmentering på industriella marknader och inte segmentering på konsument marknader. Det finns två typer av olika referenser som diskuteras, sådana som behandlar industriell marknadssegmentering direkt och de som behandlas indirekt, som t ex industriellt köparbeteende studier.<sup>10</sup> Vi kommer i första hand koncentrera oss på industriell marknadssegmentering.

Nästa steg efter segmenteringen, som vi inte kommer att bearbeta i denna uppsats, blir att försöka bygga upp relationer med de valda kunderna. Vidare menar vi att uppbyggnaden av

---

<sup>9</sup> Freytag, V. P. Clarke, H. A, Industrial Marketing Management 30: *Business To Business Market Segmentation* (2001) s. 484-485

<sup>10</sup> Plank, E. R, Industrial Marketing Management 14: *A Critical Review Of Industrial Market Segmentation* (1985) s. 79



relationer inte påbörjas förrän företaget har som avsikt att konkret inleda förhandlingar med kunden. Med andra ord menar vi inte att relationer skapas så fort kontakt skapas mellan parterna utan det är avsikten bakom kontakten som bestämmer om det räknas till relationsuppbyggande eller ett sätt att skaffa information som segmenteringsunderlag.

Slutligen har vi valt att lägga störst tyngdpunkt vid att behandla planeringsstadiet för segmenteringsprocessen och hur utvärdering och val av segment ska genomföras. Vi kommer inte att behandla implementeringen och de ekonomiska aspekterna av segmenteringen. Knappheten på tid är den främsta anledningen till varför vi inte behandlat dessa två områden på ett djupare plan

## **1.5 Uppsatsens disposition**

### **Kapitel 1** Inledning

I det inledande kapitlet har vi redogjort för vår problemformulering, de avgränsningar som vi har valt samt vårt syfte. Vi hoppas att detta kapitel ska skapa en nyfikenhet hos läsarna för vårt valda problemområde.

### **Kapitel 2** Metod

I detta kapitel redogör vi för de metodval vi har gjort och vilket vetenskapligt synsätt samt tillvägagångssätt vi har valt för att kunna besvara uppsatsens forskningsfrågor och uppnå uppsatsens syfte.

### **Kapitel 3** Teoretisk referensram

Detta kapitel ägnas åt den teori som vi anser är av vikt för att förstå begreppet segmentering på industriella marknader. Kapitlet behandlar planeringsstadiet i segmenteringen samt utvärdering och val av identifierade segment. Kapitlet har även kompletterats med teorier som normalt inte kopplas till segmentering. Detta kapitel ska bidra till att ge läsaren förståelse för och inblick i problemområdet samt tydliggöra de aspekter som behandlas i uppsatsen.

### **Kapitel 4** Empirisk beskrivning

I detta empiriavsnitt inleder vi med en beskrivning av fallföretaget och därefter presenteras de intervjuer vi har haft med de anställda i fallföretaget.

### **Kapitel 5** Analysdiskussion

Består av ett sammanfattande resultat och analys av vår uppsats, vilket mynnar ut i våra slutsatser.

### **Kapitel 6** Slutsatser

Presenterar de slutsatser som vi kommit fram till samt diskuterar resultatens relevans och generaliserbarhet. Avslutningsvis ger vi förslag till fortsatt forskning inom området.

## 2. Metod

Vi vill i detta kapitel ge en bild av vårt tillvägagångssätt för genomförandet av denna uppsats. Vi kommer här att förklara de angreppssätt vi valt att arbeta utifrån där centrala delar är vårt vetenskapliga förhållningssätt, den empiriska datainsamlingen samt undersökningens kvalitet.

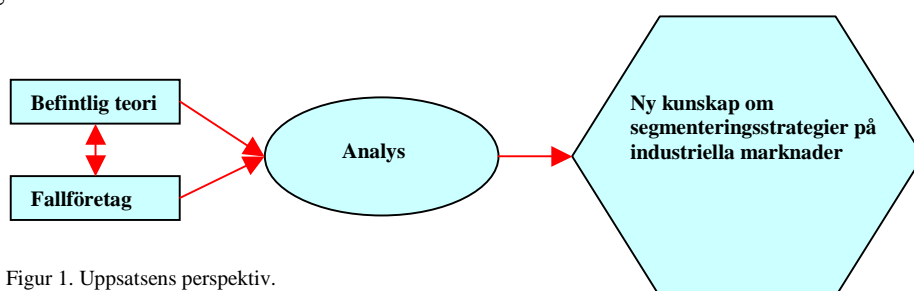
### 2.1 Inledning

Metoden för en uppsats är ett redskap som ska användas för att nå de uppsatta målen för uppsatsen. Metod är en nödvändig, men dock inte tillräcklig, förutsättning för att kunna utföra ett seriöst forskningsarbete eller en seriös undersökning. Den ger oss grunden för ett systematiskt och planmässigt arbete omkring frågor som vad vi undersöker, på vilket sätt och varför vi undersöker just detta område. Det allra första steget i en undersökning består av att fundera över vad problemet egentligen handlar om. Detta kommer sedan att styra valet av teoriansats, metoder och materialinsamling.<sup>11</sup> Metod är ett brett begrepp som det finns många olika definitioner på och där variationen dem emellan är stor. De skiljer sig alltifrån mycket komplexa och teoretiska till väldigt enkla och praktiska. Vi anser att Mathilda White Rileys definition av begreppet metod är lätt att förstå samtidigt som den täcker in omfånget bakom;<sup>12</sup>

*“Samhällsvetenskaplig metod omfattar både organisering och tolkning av information som hjälper oss att få en bättre förståelse av samhället.”*

#### 2.1.1 Uppsatsens perspektiv

Det är av stor vikt att klargöra utifrån vilket perspektiv vi har valt att göra studien för att öka förståelsen för uppsatsen. En förklaring på begreppet perspektiv är synsätt eller utgångspunkt för utredningen.<sup>13</sup> Uppsatsen utgår ifrån ett företagsekonomiskt perspektiv med inriktning på industriell segmentering. Vi kommer att studera ett fallföretags agerande och utifrån analyser och tolkningar, dels från empirin och dels från teorin, kommer vi härleda ny kunskap hur företag inom branschen kan gå tillväga vid deras utarbetning av segmenteringsstrategier. På så sätt hoppas vi kunna skapa förståelse och kunskap för hur, varför och när företag ska segmentera industriella marknader.



Figur 1. Uppsatsens perspektiv.

<sup>11</sup> Holme, I. M. Solvang, B. K, *Forskningsmetodik – Om Kvalitativa Och Kvantitativa Metoder* (1997) s. 11-12

<sup>12</sup> Ibid. s. 13

<sup>13</sup> Eriksson, L. Wiedersheim-Paul, F, *Att Utreda Forska Och Rapportera* (1999) s. 55

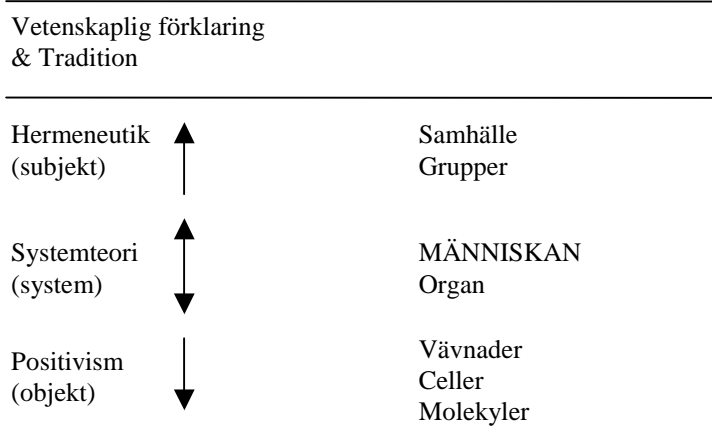
## 2.1.2 Val av ämne

Vi i gruppen har ett gemensamt intresse för hur företag utvecklar och sedan använder segmenteringsstrategier på industriella marknader. Vi har alla fattat tycke för industriell marknadsföring från tidigare kurser vid Lunds Universitet och kom överens om att det hade varit intressant att forska djupare på industriella marknader. Den kurslitteratur vi använt oss av vid dessa kurser har inte behandlat segmenteringsstrategier på industriella marknader lika utförligt som på konsumentmarknader. Av denna anledning ansåg vi att det skulle vara intressant att undersöka varför så inte är fallet.

Att vi valde studera industriella marknader istället för konsumentmarknader berodde främst på att denna marknad och dess aktörer intresserar oss alla i gruppen. Vi tror att det kan vara av vikt att ha relativt goda förkunskaper och personliga intressen för ämnet för att kunna arbeta på ett smidigt och professionellt sätt och för att kunna dra relevanta slutledningar.

## 2.2 Vetenskapligt förhållningssätt

Forskarens val av undersökningsansats och den metod som denne väljer att följa påverkas i hög grad av vilken verklighetssyn forskaren innehar. Det existerar många olika verklighetssyner och alla har olika krav och ämnar förklara olika samhällsliga element av olika anledningar.<sup>14</sup> Det som är intressant och aktuellt är för oss att bestämma vilken verklighetssyn vi i gruppen innehar och därifrån bestämma metoden för uppsatsens gång. Inom alla forskningstraditioner finns det gränser för vad som är forskningsbart och hur man ska klassificera kunskap och teorier. Nedan följer en redogörelse för de vanligaste vetenskapstraditioner och dess förhållningssätt. Eftersom vi har valt ett hermeneutiskt förhållningssätt kommer vi bara att redogöra för detta förhållningssätt och inte för systemteori och positivismen.



Figur 2. Vetenskaplig förklaring och tradition

Källa: Wallén, G, *Vetenskapsteori Och Forskningsmetodik*, (1993) s. 25

<sup>14</sup> Eriksson, L. Wiedersheim-Paul, F, *Att Utreda Forska Och Rapportera* (1999) s. 54-56

### 2.2.1 Hermeneutik <sup>15</sup>

Hermeneutik kan översättas till tolkningslära där inlevelse, värdering och subjektivitet spelar centrala roller. Ofta används tolkningarna till att följa och tyda olika praxis och traditioner. Anhängare förespråkar att forskare ska försöka erhålla förståelse för de begrepp som är relevanta i förhållande till den valda problemställningen. För att genomföra en bra tolkning är det viktigt att försöka visa på hur vissa påstående uppkommit och vilka faktorer som påverkat resultatet. Följande huvudpunkter hos hermeneutiken har identifierats:

- ♦ Tolkning av innebörder i texter, symboler och handlingar m.m.
- ♦ Personerna som tolkar innehar förståelse för språk och kulturell gemenskap.
- ♦ Vid tolkningarna växlar forskarna mellan del och helhetsperspektiv. Man ämnar identifiera skillnader mellan delarna och helheten. Varje ny kunskap som man erhåller kan leda till ett nytt sätt att förstå och tolka tidigare avsnitt.
- ♦ Tolkningarna måste ske i förhållande till ett sammanhang. Forskarna måste uppmärksamma vilken situation som tolkningsobjektet uppkommit i. Vidare måste forskarna kunna skilja situationerna åt för att kunna dra relevanta slutsatser och tolkningar.

### 2.2.2 Vårt vetenskapliga förhållningssätt

Vi arbetar utifrån ett hermeneutiskt synsätt vilket, som ovan nämnts, kan översättas med tolkningslära. Vi lägger stor vikt vid att tolka relevanta innebörder och erhålla förståelse för de begrepp som är intressanta i förhållande till den valda problemställningen. Detta gör vi genom att studera och försöka erhålla förståelse för begreppens mål utifrån den litteratur och de personliga intervjuer som vi studerar i vår uppsats.

Vårt hermeneutiska synsätt hjälper oss att skapa en förståelse för begreppet segmentering vilket kan ses som ett mycket komplext fenomen då människor ofta lägger olika innebörd i begreppet. Vid tolkandet växlar forskaren mellan del och helhetsperspektiv och uppmärksammar motsättningar mellan delarna och helheten. Detta görs i vår uppsats genom att studera segmentering på industriella marknader ur olika perspektiv samt växelvis studera olika delar, i form av litteraturstudier och intervjuer. Detta skall i slutskedet leda fram till en helhetsbild av hur möjligheterna ser ut för företag att segmentera industriella marknader. Vid tolkningen av litteraturen samt de intervjufrågor vi använt oss av vill vi försöka visa vilka innebörder och sammanhang som ligger bakom det som direkt framträder eller som kan observeras. Vid utarbetningen och analysen av intervjuerna har vi tagit hänsyn till respondenternas befattningsområde och vilket område de kan anses besitta speciell kunskap inom. Intervjuerna har koncentrerats på det område respondenterna är mest kunniga inom. Detta innebär inte på något sätt att vi inte beaktat de områden som den intervjuade personen inte arbetar dagligen med, utan det innebär helt enkelt att vi försökt väga svaren mot varandra på ett så effektivt sätt som möjligt.

Anledningen till att vårt vetenskapliga förhållningssätt inte är systemteori är främst att vi anser att systemteori bäst passar i miljöer som är relativt statiska och vars ramar är mer eller mindre fastställda. En sådan miljö stämmer inte överens med den dynamiska situation som råder på de industriella marknaderna. Vidare ställer systemteori extremt höga krav på mätbarhet, jämförbarhet och rationalism som vi anser inte kunna uppfylla med vår uppsats.

---

<sup>15</sup> Wallén, G, *Vetenskapsteori Och Forskningsmetodik* (1993) s. 30-32

Av denna anledning passar inte heller positivismen in i vår uppsats. För att uppfylla dessa krav krävs det variabler och parametrar som alltid är likadana överallt. Det är nästan omöjligt att uppfylla de kraven när man undersöker modeller och teorier vars variabler och parametrar består eller påverkas enbart av människors agerade.

## **2.3 Vetenskapliga ansatser**

I tänkandets västerländska historia har metoder för insamling och utveckling av kunskaper varit det centrala. De tre vanligaste tillvägagångssätten för att genomföra detta har varit induktion, deduktion och abduktion. Vi kommer nedan att redogöra för de olika tillvägagångssätten.

### **2.3.1 Induktion**

Induktion kallas den process där en person med hjälp av olika hjälpmedel samlar in fakta om ett samband mellan begrepp som är kända. Att begreppen är kända betyder att sambanden förekommer i vardagsspråket.<sup>16</sup> Induktion kallas ibland för upptäckens väg. Med detta menas att forskaren kan utifrån enskilda händelser dra slutsatser till en princip eller en generell lagbundenhet. Induktion innebär att uppsatsförfattarna utgår från empiri för att dra allmänna generella slutsatser.<sup>17</sup>

### **2.3.2 Deduktion**

Deduktion benämns den process där forskaren med hjälp av logiska slutledningsmetoder går från ett begreppssamband till ett annat. Deduktion innebär att det finns helt säkra begreppssamband som kan ha karaktären av analytiska utsagor.<sup>18</sup> Deduktion kallas ibland för bevisandets väg. Forskaren utgår ifrån en teori och olika begrepp som man sedan använder för att dra generella slutsatser om enskilda händelser i verkligheten.<sup>19</sup>

### **2.3.3 Abduktion**

Det existerar emellertid ytterligare en ansats som kallas för abduktion. Begreppet abduktion utvecklades av filosofen Charles S. Peirce och kan ses som en kombination av induktion och deduktion, med tillägget att det empiriska tillämpningsområdet utvecklas samt att teorin förfinas och justeras under undersökningens gång. Det handlar om en växelverkan mellan teori och empiri. Man får dock inte helt låta sig styras av det teoretiska perspektivet utan det är viktigt att man är öppen för att låta de empiriska uppgifterna ändra eller omformulera den teoretiska synvinkel man utgick från. Vidare inriktar sig abduktion på empirins underliggande mönster och forskaren skall försöka förstå de krafter som ligger bakom den synliga empirin.<sup>20</sup>

---

<sup>16</sup> Andersen, H, *Vetenskapsteori Och Metodlära* (1994) s. 144

<sup>17</sup> [http://www.ehv.vxu.se/utb/fristaende/kurser/fec399/forelasningsmat/ib%20andersen%20metod43\\_0.pdf](http://www.ehv.vxu.se/utb/fristaende/kurser/fec399/forelasningsmat/ib%20andersen%20metod43_0.pdf)

<sup>18</sup> Andersen, H, *Vetenskapsteori Och Metodlära*, (1994) s. 144

<sup>19</sup> [http://www.ehv.vxu.se/utb/fristaende/kurser/fec399/forelasningsmat/ib%20andersen%20metod43\\_0.pdf](http://www.ehv.vxu.se/utb/fristaende/kurser/fec399/forelasningsmat/ib%20andersen%20metod43_0.pdf)

<sup>20</sup> Thurén, T, *Vetenskapsteori För Nybörjare* (1991) s. 23

### 2.3.4 Vårt val av undersökningsansats

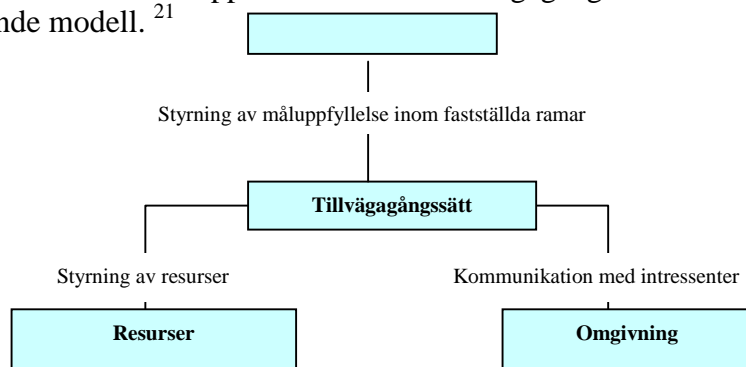
Vår uppsats präglas av en abduktiv ansats då vi dels utgått från befintliga teorier kring problemområdet för att belysa uppsatsens problematik och dels från den information vi erhållit från våra kvalitativa djupintervjuer från anställda hos vårt fallföretag. Från båda dessa utgångspunkter har vi dragit generella slutsatser som är applicerbara till fler företag än vårt fallföretag. Då vi ämnar förstå de krafter som ligger bakom den synliga empirin och eftersom vi vill komma åt de underliggande faktorerna har vi valt att arbeta utifrån en abduktiv ansats. Vidare präglas vår uppsats av en abduktiv ansats då det från den insamlade empirin ändrats, tagits bort, lagts till och vinklat berörda delar av teori avsnittet. Arbetsprocessens faktiska utveckling har skett parallellt, dvs. det har arbetats med flera delar av uppsatsen samtidigt. Detta för att säkerställa att vi använt oss av material som på bästa möjliga sätt kan hjälpa oss att uppnå vårt syfte. Vi har under hela uppsatsen växlat mellan bearbetning av information och data från empirin och utvecklingen av den teoretiska referensramen. Detta sätt att arbeta stämmer väl överens med en abduktiv ansats som ifrågasätter den enkla uppdelningen mellan induktion och deduktion. Vårt tillvägagångssätt har underlättat anpassningar till uppsatsens olika delar samt möjliggjort komplettering under arbetets gång. Genom att vi tidigt påbörjat samtliga delar av uppsatsen hoppas vi ha skapat ett bättre sammanhang i den skriftliga framställningen.

Vi har inte valt en induktiv ansats eftersom vi vid början av uppsatsen läste in oss på området och utgick från en teoretisk utgångspunkt. Normalt kopplas, som tidigare nämnts, explorativa studier och fallstudier ihop med en induktiv ansats, men eftersom vi valt att växelvis arbeta med teori och empiri passar den induktiva ansatsen inte vår uppsats.

Abduktiva slutledningar inom samhällsvetenskapen är sällan av den typen att vi kan avgöra om de är sanna eller falska. Detta är en avgörande skillnad mellan deduktion och abduktion, där den deduktiva ansatsen visar att något måste vara på ett visst sätt medan abduktion visar hur något möjligen skulle kunna vara. Eftersom de slutledningar vi kommit fram till inte kan klassificeras som sanna eller falska, har vi valt att inte utgå från en deduktiv ansats.

## 2.4 Övergripande tillvägagångssätt

Vid förklarandet av uppsatsskrivandets tillvägagångssätt har vi tänkt att först utgå ifrån följande modell.<sup>21</sup>



Figur 3. De övergripande projektstyrningsuppgifterna.

Källa: Andersen, I, *Den Uppenbara Verkligheten; Val Av Samhällsvetenskaplig Metod* (1998) s.109

<sup>21</sup> Andersen, I, *Den Uppenbara Verkligheten; Val Av Samhällsvetenskaplig Metod* (1998) s. 109

## 2.4.1 Styrning av måluppfyllelse

Styrningen av måluppfyllelsen börjar med att forskaren bestämmer sig för uppsatsens syfte och därifrån skapar en problemformulering. Det är viktigt att handledarna är delaktiga i utförandet av målen med uppsatsen.<sup>22</sup> Intressenterna för vår uppsats är Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet, våra handledare Lars Carlman, Ulf Elg från universitetet, Tetra Recart (TRC) samt företag som är eller planerar att bli aktiva inom industriella marknader. Vår förhoppning är även att personer som inte har en högre akademisk utbildning ska kunna ta ställning till hela uppsatsen. Handledarnas godkännande har varit en förutsättning för uppsatsens genomförande.

## 2.4.2 Kommunikation med intressenterna

Vanligtvis är det många intressenter inblandade i ett projekt och ofta skiljer sig kraven dem mellan åt. För att kunna hantera detta på ett så bra sätt som möjligt är det viktigt att kommunikationen mellan forskarna och intressenterna fungerar på ett tillfredsställande sätt som resulterar i att alla krav blir tillgodosedda.<sup>23</sup> För att kunna ha en bra relation till intressenterna är det nödvändigt med en regelbunden kommunikation och detta har vi haft med våra handledare genom hela arbetets gång. Kommunikationen har skett främst i form av kontakt via e-mail men vi har även haft regelbundna personliga möten med alla våra handledare. Vi är medvetna om att det kan förekomma intressekonflikter mellan intressenterna, det vill säga våra handledare från skolan och handledaren från fallföretaget. Våra handledare från skolan har ställt kravet att uppsatsen ska ha en noggrann teoretisk förankring samt ett metodologiskt tillvägagångssätt. Metod och teori är mindre viktigt för företag, då företag är mest intresserade av uppsatsens slutsatser och genomförda analyser.

## 2.4.3 Styrning av resurser

Resursstyrning innebär främst styrning av tid, ekonomi och människor samt på vilket sätt de uppsatta målen kan uppnås med hjälp av de begränsade resurser som finns tillgängliga.<sup>24</sup> Uppsatsskrivandet i ämnet marknadsföring pågår under 10 veckor, vilket har gjort att främst tiden varit en begränsad resurs vid skrivandet av vår uppsats. För att kunna disponera tiden på ett effektivt sätt, formulerade gruppen i ett tidigt skede en milstolpeplan. Den bidrog till att vi kunde styra arbetet med uppsatsen på ett bättre och mer medvetet sätt. Vidare för att kontrollera att vi ligger i fas med vår planering har vi i gruppen vid slutet av dagen stämt av vad vi gjort under dagen, samtidigt som vi bestämt hur och vad vi ska arbeta med nästa dag.

## 2.5 Fallstudien som metod

Fallstudien ses som en lämplig metod när man vill studera helheter och komplexa fenomen i ett fåtal undersökningsobjekt. Valet mellan fallstudie och en mer kvantitativ inriktad studie beror till stor del på problemformuleringens karaktär. Då problemet är specifikt definierat till ett visst undersökningsobjekt, och inte generellt, passar ofta fallstudien bättre som undersökningsmetod.<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> Andersen, I, *Den Uppenbara Verkligheten; Val Av Samhällsvetenskaplig Metod* (1998) s. 109

<sup>23</sup> Ibid. s. 110

<sup>24</sup> Ibid. s. 111-112

<sup>25</sup> Milsta, M, *Målstyrning Och Mellancheferers Arbeta – Hierarki, Delaktighet Och Tillfälligheternas Spel* (1994) s. 70

En fallstudie utmärks av att undersökningsobjekten är få, studeras intensivt ur ett flertal aspekter, ofta under en längre tid samt att många olika typer av data samlas in. Studien inriktar sig alltså på att på ett detaljerat sätt undersöka ett fåtal objekt i ett antal varierande avseenden. Fallstudier förknippas ofta med mjuka metoder såsom deltagande observation och mer ingående intervjuer. Därför används och nämns fallstudien ofta i samband med kvalitativa metoder.<sup>26</sup>

Motsatsen till fallstudien är breda tvärsnittsstudier som karaktäriseras av få iakttagelser på många företag. Fallstudien förknippas även ofta med den explorativa undersökningsansatsen, medan breda tvärsnittsstudier vanligen använder den deskriptiva ansatsen.<sup>27</sup>

### 2.5.1 Val av fallstudien som metod

Vi anser att ovanstående karaktäristiska drag för en fallstudie stämmer väl överens med tillvägagångssättet för vår uppsats. Fallstudien kan användas på många olika sätt. Vi har valt att använda den som metod vid förändringsarbete, dvs. vid utarbetandet av segmenteringsprocessen för Tetra Recart. Universitets krav på uppsatsen är att den ska kunna vara användbar vid förändringsarbete på jämförbara företag. I vårt fall består undersökningen av att göra så många och djupa iakttagelser som möjligt på Tetra Recart. Detta genomförs med hjälp av mer ingående intervjuer med medarbetarna på Tetra Recart. Genom vår närvaro på Tetra Recarts kontor har vi kunnat observera de anställdas arbetsmiljö parallellt med intervjuerna. Genomförandet av vår fallstudie krävde omfattande tillgång till utförlig information om Tetra Recart och segmenteringsstrategier. Det är här av stor vikt att ha klart för sig vilken information som är betydelsefull, hur denna skall samlas in, vilka personer som innehar informationen och hur den insamlade informationen skall tolkas och analyseras.

Nackdelen med den djupare insikt som erhålls genom fallstudien är på bekostnad av mängden och bredden av information, vilket innebär att generaliserbarheten begränsas.<sup>28</sup> Bristen på generaliserbarhet skulle i vår studie kunna innebära en svårighet att applicera resultaten på jämförbara företag. Vi har försökt öka generaliserbarheten genom att vi hela tiden haft detta faktum i baktanke. Det absolut bästa sättet att gå tillväga vid undersökningar är att använda sig av så många olika metoder som möjligt, men då tidskravet har varit hårt har vi inte haft tid att genomföra undersökningen med andra metoder.

### 2.5.2 Val av fallföretag

Magisteruppsatsen har sin grund i fördjupningsämnet marknadsföring. Kriterierna för vårt val av fallföretag var därmed ett företag som har relativt stor och bred kunskap om marknadsföring. Då vi valt att studera industriella marknader istället för konsumentmarknader valdes ett företag som är aktivt på den industriella marknaden.

Eftersom resultatet av vår uppsats ska vara generellt och applicerbart på fler än ett företag och på fler än en marknad har vi valt att djupare analysera ett multinationellt företag. Eftersom en av medlemmarna i gruppen tidigare haft god kontakt med Tetra Pak, väcktes intresset att använda något bolag i Tetra Pak koncernen som eventuellt fallföretag vid skrivandet av magisteruppsatsen. När bolaget Tetra Recart kontaktades fick vi ett gott mottagande och de

---

<sup>26</sup> Ibid. s. 70-71

<sup>27</sup> Milsta, M, *Målstyrning Och Mellanchefers Arbete – Hierarki, Delaktighet Och Tillfälligheternas Spel* (1994) s. 71-72

<sup>28</sup> Eriksson, L. Wiedersheim-Paul, F, *Att Utreda Forska Och Rapportera* (1999) s. 103-108



var intresserade av att bli vårt fallföretag. Tetra Pak har genom tiderna varit ett relativt innovativt företag inom förpackningsbranschen och har ofta varit först i världen med att introducera nya lösningar. Vi ansåg att ett drivande företag som Tetra Pak skulle kunna vara mer intresserade av vara ett fallföretag inom ett sådant relativt orört område som industriell segmentering. Vidare hoppades vi att ett nytänkande företag skulle vara mer öppna att hjälpa och bistå oss med den information och resurser som vi behöver för att genomföra en gedigen undersökning. En drivande kraft bakom hela arbetet har varit att fallföretaget kontinuerligt påpekat hur intressant och användbart vårt resultat skulle kunna komma att vara för deras fortsatta verksamhet. Tetra Recart är ett relativt nystartat bolag inom Tetra Pak koncernen. Eftersom de är mitt uppe i ett internationellt etablerande av sitt system och söker efter lämpliga kunder passade det oss perfekt att de ville vara vårt fallföretag. Tetra Recart är det bolag inom Tetra Pak koncernen som skiljer sig mest åt från andra bolag och många anställda valde arbeta just på Tetra Recart av anledningen att de ville vara delaktiga i ett ”pionjärbolag”. Enligt vår mening passar Tetra Recart som fallföretag oss bra med tanke på vår problemställning. Dels för att det är ett nytt företag som lanserar en ny produkt och dels för att de har bra grund att stå på eftersom de är ett bolag under Tetra Pak koncernen. Det är enligt vår mening att föredra ett nytt företag som ska etableras på en ny marknad före ett existerande företag som expanderar till nya marknader. Anledningen till detta är att ett nytt företag inte har någon rutin att gå på och därför måste utarbeta alla strategier från grunden. Möjligheten att arbeta i så nära kontakt med fallföretaget, som vi gjort med vår uppsats, förser oss med information och intryck som annars inte skulle vara möjliga att få.

## **2.6 Kvalitativt eller kvantitativt angreppssätt**

Två metoder som används vid undersökningar är den kvalitativa respektive den kvantitativa metoden. Vilken metod man väljer beror till stor del på vilket syfte uppsatsen har och vilken typ av data man vill erhålla. Den grundläggande skillnaden mellan dessa båda metoder består främst i insamlingen och hanteringen av undersökningsdata.<sup>29</sup> Med kvantitativa metoder omvandlar forskaren informationen till siffror och genomför sedan utifrån detta olika former av analyser och tolkningar. Inom kvalitativa metoder är det istället forskarens uppfattning eller tolkning av information som är det centrala. Forskaren väljer här att tolka användningen av referensramar, motiv, sociala processer och sociala sammanhang. Avsikten är inte att, som i fallet med de kvalitativa metoderna, omvandla data och information till siffror. Istället vill författaren erhålla en förståelse för det problemkomplex som studeras och kunna beskriva helheten och det sammanhang som problemet styr.<sup>30</sup>

### **2.6.1 Val av kvalitativ metod**

Vi har valt att utgå ifrån en kvalitativ metod i vår studie då vi har för avsikt att erhålla riklig, djupgående information om vårt valda problemområde. Vi har varit intresserade av det unika eller möjligtvis det avvikande hos respondenterna, vilket vi har försökt erhålla genom intervjuer och observationer av undersökningsobjekten. En fördel med kvalitativa metoder är att de visar på totalsituationen, vilket har gjort det möjligt för oss att erhålla en helhetsbild och en ökad förståelse för de olika delarna som skall omfattas av segmentering på industriella marknader. Denna typ av metod skapar en nära kontakt till de undersökta delarna genom intervjuer och observationer vilket har möjliggjort för oss att erhålla en god uppfattning om

---

<sup>29</sup> Holme, I. M. Solvang, B. K., *Forskningsmetodik – Om Kvalitativa Och Kvantitativa Metoder* (1997) s. 13-14

<sup>30</sup> Andersen, I., *Den Uppenbara Verkligheten; Val Av Samhällsvetenskaplig Metod* (1998) s. 31

de enskilda undersökningsenheterna som ingår i studien. Vi har genom vårt val av den kvalitativa metoden använt oss av intervjuer av mer djupgående karaktär för att på bästa möjliga sätt få en förståelse för de anställdas situation. Detta har för oss varit möjligt genom att det insamlade, kvalitativa materialet analyserats och strukturerats upp utifrån de genomförda intervjuerna. Kvalitativa undersökningar är ofta upplagda som fallstudier eller survey-undersökningar med ett litet urval, vilket också är det sätt som vi har lagt upp vår studie på. Fallstudien kommer att presenteras mer ingående i följer.

## **2.6.2 Val av litteratur och teori**

Grundliga och systematiska litteraturstudier är av avgörande betydelse för om uppsatsen ska nå ett bra resultat. Viktig information om teorier, andras erfarenheter och undersökningar kan erhållas med hjälp av minutiösa litteraturstudier. Då många undersökningar och teorier redan framställts kan det genom ingående litteraturstudier förhindra onödigt arbete.

Vi har genom olika databaser sökt upp tidningsartiklar och litteratur som är relevanta för oss. Vi är medvetna om att vårt val av teorier skiljer sig kraftigt åt när det gäller deras uppkomst. Därigenom visas hur långsamt utvecklingen inom detta område har fortskridit. Vi har valt de teorier inom segmentering på industriella marknader som enligt oss ansågs vara av störst relevans i förhållande till vår problemställning och vårt syfte. Vi har tagit med de traditionella segmenteringsmodellerna inom industriella marknader samtidigt som vi också har lyft fram andra forskares teorier som normalt inte sammankopplas med segmentering. Anledningen till detta har varit för att bättre kunna koppla samman vår problemställning till teorierna och för att vi anser att de befintliga teorierna inte täcker in alla dimensioner som ska ingå i en segmentering. Orsaken till att vi har valt just dessa teorier är att vår empiriska undersökning gett indikationer på variabler som kan tänkas fylla det tomrum som vi anser finns. De teorier som finns med anser vi kompletterar varandra på ett bra sätt. Det finns en risk att dessa teorier emellanåt kan uppfattas som en upprepning för läsaren men baktanken till valet av dessa teorier är att få fram olika forskares synsätt på segmentering och hur de skiljer sig åt. Vissa teorier som behandlats används inte direkt i analysen men dessa har tagits med för att skapa en bra förståelse för läsarna. Vi har även, innan vi slutligen bestämde oss för vårt undersökningsområde, läst ett par tidigare uppsatser inom ämnet marknadsföring. Dessa gav oss inspiration och idéer på hur vi skulle kunna utforma vår uppsats.

## **2.7 Datainsamlingsmetod**

Anskaffning av data vid empiriska studier har för studenter blivit allt svårare genom åren, vilket det finns flera anledningar till. Insamlandet av empirisk data har blivit vanligare vid universiteten och antalet studenter har ökat vilket har medfört en stor belastning för de företag som många vill undersöka. Dessutom har företagens ekonomiska effektiviseringar lett till att mindre tid finns tillgänglig för improduktiva akademiska forskningsändamål. På grund av den ökade konkurrensen inom många branscher har företag blivit allt mer hemlighetsfulla och ovilliga att lämna ut information rörande deras verksamhet och strategier.<sup>31</sup> Data som redan finns benämns sekundärdata och data som måste samlas in benämns primärdata. Det är ofta lämpligt att i början av undersökningen använda sig av sekundärdata eftersom det är både svårare och mer kostsamt att samla in egna uppgifter. De två typerna av data ställer alltså olika krav på arbetsinsatsen, men är också i hög grad lämpliga för olika syften och

---

<sup>31</sup> Andersen, I, *Den Uppenbara Verkligheten; Val Av Samhällsvetenskaplig Metod* (1998) s. 139-140

problemställningar.<sup>32</sup> Genom att en av gruppmedlemmarna tidigare haft kontakt med företaget Tetra Recart, gav det oss möjligheten att använda oss av dem som fallföretag vid våra empiriska studier. Gruppens inledande kontakt med företaget ägde rum då vi per telefon kontaktade Tetra Recarts marketing direktor Erik Lindroth. Under telefonsamtalet bokades ett möte med företaget in. Härifrån har vi sedan fått tillgång till insamlandet av primärdata.

### 2.7.1 Primärdata

Den data forskaren själv samlar in kallas för primärdata.<sup>33</sup> För insamlandet av primärdata har vi genomfört 20 kvalitativa djupintervjuer med anställda inom Tetra Recart och vissa andra nyckelpersoner i Tetra Pak som var av värde för att vi skulle kunna besvara vår problemställning. Intervjuerna har ägt rum från den 5 december till den 19 december. Alla intervjuer har varit personliga och av kvalitativ karaktär. Vidare var intervjuerna semistrukturerade då vi under intervjuernas gång delvis utgick från en intervjuguide men samtidigt tillät samtalen flöda fritt. Struktureringsgraden av en intervju refererar till den grad av styrning av frågesituationen som intervjuaren respektive enkäten utövar.<sup>34</sup> Risken vid kvalitativa undersökningar kan vara den så kallade intervjuareffekten vilken innebär att intervjuaren påverkar den intervjuades svar.<sup>35</sup> I vilken utsträckning våra intervjuer påverkades av intervjuareffekten är svårt för oss själva att avgöra. Vid öppna kvalitativa intervjuer kan det vara bra att använda sig av en bandspelare, vilket vi också gjorde. Användandet av bandspelare är bra om tillåtelse av intervjupersonen ges, samt om det inte har någon påverkan på de svar som ges. Fördelen med att använda en bandspelare under en intervju är att uppmärksamheten kan riktas mot intervjupersonens svar istället för att koncentrera sig på att föra anteckningar. En annan fördel med att använda sig av bandspelare är att en komplett återgivning av intervjun kan ges.<sup>36</sup>

Det faktiska startdatumet för arbetet var i början av november, då kontakt av och intervjuer med anställda på Tetra Recart påbörjades. Intervjuer gjordes dels med personer som var ansvariga med den befintliga segmenteringsmodellen och dels med personer som vi anser borde vara med i uppbyggandet av segmenteringsstrategier för ett företag. För att få en bättre inblick i bolaget och dess verksamhet fördes kontinuerligt öppna diskussioner med anställda på företaget. Genomförandet av intervjuer av mer ingående karaktär skedde först efter det att vi fått tillräckligt med kunskap om dels den befintliga segmenteringsmodellen som företaget använder för tillfället och dels om vad litteraturen säger om segmentering på industriella marknader. Efter alla intervjuer genomförts sammanställdes de för att sedan analyseras och tolkas.

Urvalet av respondenter fick vi fram från våra öppna diskussioner med merparten av de anställda på företaget. Respondenter från varje avdelning valdes ut för att erhålla så bred och djup information som möjligt. Den information som respondenterna lämnat har vi analyserat och beroende på vilken arbetsuppgift respondenten har, har också tyngdpunkten av analysen legat där. Många respondenter arbetar inte konkret med utarbetning av marknadsstrategier utan besitter enligt vår mening unik kunskap som fallföretaget bör beakta vid utarbetningen av sin segmentering. Några intervjupersoner har valts för att de har nära kontakt med kunder och av den anledningen bör känna till hur olika kunder arbetar och vilka behov och krav som

---

<sup>32</sup> Eriksson, L. Wiedersheim-Paul, F, *Att Utreda Forska Och Rapportera* (1999) s. 166

<sup>33</sup> *Ibid.* s. 150

<sup>34</sup> *Ibid.* s. 152

<sup>35</sup> Chisnall, P, *Marketing Research* (2001) s. 183-186

<sup>36</sup> Andersen, I, *Den Uppenbara Verkligheten; Val Av Samhällsvetenskaplig Metod* (1998) s. 145

finns. Andra intervjupersoner har valts för att de arbetar konkret med produkten och känner därför till vilka begränsningar och möjligheter som föreligger. Med detta som bakgrund har vi intervjuat samtliga i ledningsgruppen, se appendix 4, och andra nyckelpersoner som kunde besitta någon kunskap eller någon information som kunde vara väsentlig vid uppbyggandet av en effektiv segmentering.

### 2.7.1.1 Intervjuform och tillvägagångssätt vid intervjuerna

Våra intervjuer har genomförts som intervjuer av djupgående karaktär med kritiskt granskande och öppna frågor. Djupintervjuer skall användas när forskaren vill få en djupare förståelse för en persons beteende, motiv och personlighet.<sup>37</sup> Vårt val att genomföra intervjuer av denna karaktär styrdes av att vi ville uppmuntra intervjupersonen att med egna ord berätta om erfarenheter och egenskaper kring området segmentering. Detta skulle i ett senare analyskede kunna ge förslag till om och hur segmenteringsstrategier skulle kunna utformas. Det vanligaste i den typ av kvalitativ fallstudie, som vi genomför, är att använda sig av en delvis strukturerad intervju som styrs av ett antal frågeställningar. Dessa frågeställningar skall tas upp under intervjun, men ordningsföljden och den exakta formuleringen behöver inte vara bestämda i förväg. Vi har dock försökt följa en bestämd mall med huvudfrågor för att erhålla så stor enhetlighet och strukturering av intervjuvaren som möjligt.

### 2.7.2 Sekundärdata

Sekundärdata innefattar den information som samlats in av andra personer, forskare och institutioner.<sup>38</sup> Den största delen av insamlingen av sekundärdata ägde rum i uppsatsens inledningsskede. Vi har även under arbetets gång kompletterat med ytterligare litteratur och artiklar inom området. Sekundärdatan i vår uppsats kan dels in två kategorier; processdata och forskningsdata. Processdata har samlats in i form av tidningsartiklar, skriftlig information från Tetra Recart samt från Internet. De forskningsdata som vi använt oss av har vi framför allt erhållit från litteratur i ämnena segmentering och marknadsföring på industriella marknader. Vi har även valt att studera tidigare uppsatser skrivna av studenter vid Lunds Universitet. Från dessa uppsatser har vi fått idéer och inspiration till vår egen uppsats. Då det är relativt vanligt att studenter använder sig av gamla uppsatser för att söka relevant litteratur i ämnet skapas en risk att samma teorier och modeller används om och om igen vilket hämmar skapandet av nya teorier och modeller. Detta har vi hela tiden haft i baktanke och vi har försökt tillföra nya teorier och modeller till ämnet.

## 2.8 Utarbetning av modeller<sup>39</sup>

Vid val och egen utarbetning av modeller har vi försökt utgå från följande citat:<sup>40</sup>

*”A beautiful model is simple, fertile and unpredictable”*

Ovanstående citat påvisar tre krav som en modell ska innefatta. För det första ska den vara enkel att arbeta med och förstå för läsaren. Den ska inte vara mer komplicerad än vad som är nödvändigt för att förklara det särdrag vi arbetar med. Vidare ska modellen vara fruktbar

<sup>37</sup> Halvorsen, K, *Samhällsvetenskaplig Metod* (1992) s. 47

<sup>38</sup> Andersen, I, *Den Uppenbara Verkligheten; Val Av Samhällsvetenskaplig Metod* (1998) s. 150

<sup>39</sup> Holme, I. M. Solvang, B. K, *Forskningsmetodik – Om Kvalitativa Och Kvantitativa Metoder* (1997) s. 34-35

<sup>40</sup> Ibid. s. 34

vilket innebär att det ligger ett krav på att modellen ska ställa och väcka frågor och problem som ger läsaren en ökad förståelse av den företeelse vi arbetar med. Modellen ska också vara fruktbar i den bemärkelsen att den ska klargöra de ramvillkor som existerar i det systemet och den växelverkan som finns mellan dessa villkor och den företeelse vi studerar. Till sist ska modellen vara oförutsägbar. Modellen ska alltså innefatta spännande och överraskande element som man inte kan förutspå. Det är viktigt att modellen tillför ny kunskap om det studerande systemet och inte bara vidarebefordrar gamla resultat.

## 2.9 Undersökningens kvalitet

Ett viktigt syfte med den metod som används i en studie skall vara att producera så giltiga och hållbara resultat som möjligt. Oberoende av vilken typ av forskning som bedrivs är begreppen validitet och reliabilitet viktiga. Validiteten och reliabiliteten kan förbättras genom en noggrann uppmärksamhet på de grundläggande begreppen i undersökningen och på hur man samlat in, analyserat och tolkat informationen.<sup>41</sup> Vi kommer nedan att diskutera de två begreppen i relation till vår uppsats.

### 2.9.1 Validitet

Validitet kan definieras som ett mätinstruments förmåga att mäta det man avser mäta.<sup>42</sup> Det är möjligt att dela in validitet i inre och yttre validitet. Inre validitet föreligger när mätinstrumentet mäter exakt vad det är avsett att mäta, dvs. det råder hög grad av överensstämmelse mellan den teoretiska och den operationella definitionen.<sup>43</sup> För vår del innebär detta att om våra mätinstrument, dvs våra frågeformulär, har gett oss de resultat som har varit avsikten med studien. Vi har försökt uppnå en hög validitet genom att lägga upp en klar och tydlig disposition redan i inledningsskedet. Denna disposition har vi följt under arbetets gång. Dessutom har vi lagt ner mycket tid på att formulera intervjufrågorna så att justeringar av dessa inte var nödvändigt. När vi fastställt vilka frågor som skulle användas genomfördes tre testintervjuer för att säkerställa kvaliteten på frågorna. Det visade sig att vi var tvungna att justera frågorna något för att förtydliga och betona det som var viktigt i intervjuerna. Målet för oss har varit att med hjälp av intervjuerna med anställda på Tetra Recart få en uppfattning om de anställdas syn på segmentering på industriella marknader. Därmed har vi fått möjligheten att utveckla nya angreppssätt som skall gälla för jämförbara företag. Dessutom var frågeformulären utformade på ett sätt som skulle kunna ge oss kompletterande idéer om tillvägagångssätt och utvecklande av segmenteringsprocesser på industriella marknader. Vi anser att vi med hjälp av samtliga intervjuformulär har haft möjlighet att mäta det som var vår avsikt att mäta. För att ytterligare öka validiteten har vi under arbetets gång mottagit kritik och synpunkter från både uppdragsgivarna och handledarna för att kunna förbättra studiens överensstämmelse med dess syfte.

Den yttre validiteten visar i vilken utsträckning resultaten från en viss undersökning är tillämplig även i andra situationer än den undersökta. Med andra ord visar den yttre validiteten hur generaliserbar undersökningen är. I en fallstudie är det svårt att uppnå hög grad av yttre validitet, eftersom fallstudien innebär en djupstudie inom ett fåtal fall.<sup>44</sup> Vi har försökt påverka den yttre validiteten genom att utvidga undersökningen till att vara, utöver

---

<sup>41</sup> Merriam, S, *Fallstudien Som Forskningsmetod* (1994) s. 64

<sup>42</sup> Holme, I. Solvang, B. K, *Forskningsmetodik – Om Kvalitativa Och Kvantitativa Metoder* (1997) s. 94

<sup>43</sup> Eriksson, L. Wiedersheim-Paul, F, *Att Utreda Forska Och Rapportera* (1999) s. 38-39

<sup>44</sup> Eriksson, L. Wiedersheim-Paul, F, *Att Utreda Forska Och Rapportera* (1999) s. 39-40

fallstudieföretaget, generaliserbar till andra företag. Vi har med hjälp av de yttre infallsvinklarna från litteraturen kunnat utarbeta ett mer generellt angreppssätt, som därmed skall kunna ge andra företag idéer och stöd vid utarbetandet av deras segmentering. Vi är medvetna om att den yttre validiteten kunnat förbättras ytterligare, framförallt genom fler intervjuer på andra företag, men pga tidsbristen har detta inte varit möjligt.

## 2.9.2 Reliabilitet

Med reliabilitet avses frånvaron av slumpmässiga mätfel, dvs undersökningens tillförlitlighet. En undersökning med god reliabilitet kännetecknas av att själva mätningen inte påverkas av vem som utför mätningen eller de omständigheter under vilka den sker.<sup>45</sup> Reliabilitet handlar vidare om i vilken utsträckning ens resultat kan upprepas. Reliabilitet är ofta ett stort problem eftersom människans beteende inte är statistiskt utan förändras kontinuerligt.<sup>46</sup> Om någon annan skulle upprepa den studie som vi har genomfört vid ett annat tillfälle skulle resultaten förmodligen inte se exakt likadana ut. Men vi anser dock att de slutgiltiga, övergripande resultaten skulle kunna ge liknande indikationer angående segmenteringsstrategier på industriella marknader. Det som skulle kunna medföra att resultaten skiljer sig åt vid nästa genomförande av studien är att de intervjufrågor som vi har ställt till respondenterna förmodligen påverkats av den uppfattning vi har haft angående dess innehåll, på vilket sätt vi har ställt frågorna samt vilka kompletterande följdfrågor som har använts. Vi har dock försökt uppnå en så god reliabilitet som möjligt genom att vara neutrala vid genomförandet av intervjuerna.

Det är även viktigt att fundera över vad som skulle inträffa om de undersökta objekten, dvs de olika respondenterna, skulle bytas ut och om vi vid detta tillfälle skulle åstadkomma samma slutresultat. Vår uppfattning är att dessa resultat skulle särskilja sig åt, då varje företags medarbetare är unik. Vi är också medvetna om att en viss risk föreligger i att sanningshalten i intervju svaren från medarbetarna på Tetra Recart kan ha påverkats då samtliga anställda var medvetna om att deras chefer gett oss uppdraget samt att deras syn på segmenteringsstrategier kommer att publiceras. Genom att ställa intervjufrågorna på ett sådant sätt att respondenterna inte fick en känsla av att det handlar om styrning från cheferna, reducerades denna effekt. Dessutom framfördes till de anställda att de enskilda intervju svaren inte kommer att föras vidare till cheferna och att svaren inte kommer att publiceras med namn i vår uppsats.

För att ytterligare öka reliabiliteten i studien skickade vi i förväg ut, via mail, huvudpunkterna och syftet med vår intervju till alla respondenterna. Detta gjordes för att respondenterna skulle komma förberedda till intervjun. Dessutom använde vi oss av en diktafon vid samtliga intervjuer för att inte gå miste om någon väsentlig information. Vi såg med hjälp av uppdragsgivaren till så att respondenterna avsatte tillräckligt mycket tid för att undvika tidspress och brist på underlag till empirin. Varje intervju pågick under ca 1 timme. Reliabiliteten i våra slutsatser kan dock ha reducerats av att vi, på grund av tidsbrist, koncentrerat oss på att intervjua personer inom Tetra Recart och svaren kan därför få viss speciell vinkel.

---

<sup>45</sup> Lundahl, U. Skärvad, P-H, *Utredningsmetodik För Samhällsvetare Och Ekonomer* (1999) s. 42

<sup>46</sup> Eriksson, L. Wiedersheim-Paul, F, *Att Utreda Forska Och Rapportera* (1999) s. 39-40



### 3. Teori

*Vi har valt att dela in teorin i fyra huvudsektioner för att uppsatsen ska få en bättre struktur. Den första sektionen ger en beskrivning av marknad och dess delmarknader, nya produkter på industriella marknader och den dynamiska aspekten inom marknadssegmentering. I den andra sektionen redogörs för de, enligt oss, relevanta teorierna som direkt är utvecklade för marknadssegmentering. I den tredje sektionen kompletteras dessa segmenteringsteorier med andra utomliggande teorier som bör, enligt oss, ha betydelse för segmenteringens utveckling. Normalt sätt förknippas dessa teorier inte med segmentering. I den sista sektionen kommer vi översiktligt att presentera teorier för val och utvärdering av olika segment.*

---

#### 3.1 Begreppen marknad och delmarknader

För att introducera läsaren till vårt ämne har vi valt att i *sektion ett* förklara begreppen marknad och delmarknad och sedan kommer läsaren introduceras till begreppet segmentering. Från dessa begrepp märks det tydligt varför ett företag behöver utveckla segmenteringsstrategier för att effektivt allokera sina begränsade resurser.

Begreppet marknad täcker in många stora aspekter och ofta benämns storleken på marknaden i termer av volymer eller pengar. En gammal traditionell definition på marknaden är att det är en mötesplats för säljare och köpare. För att effektivt kommunicera med aktörer måste man dela upp marknaden i delmarknader. Av denna anledning går det inte att utveckla en produkt eller tjänst för en stor marknad utan man måste identifiera delmarknader som man kan nå, kommunicera med och vars storlek och lönsamhet kan beräknas. När det gäller definitionen av en delmarknad är kravet att den ska vara kalkylerbar och operationell. Ett andra krav är att marknaden ska vara lönsam att agera på. Vid utvecklandet av en produkt eller tjänst för en delmarknad ska satsningen ha en rimlig sannolikhet för att bli lönsam. När identifieringen och bedömningen av lönsamheten av delmarknaden börjar startas även själva marknadsanalysen. Analysen utgår ifrån att det är individer eller grupper av individer som i slutändan fattar alla beslut. Dessa individers behov och krav skiljer sig åt och de företag som bäst kan tillfredsställa dessa har en god chans att nå framgång. För ett företag krävs det emellertid att de individer vars behov och krav man försöker tillfredsställa är medvetna om sina behov och krav, känner till produkterbjudandet och har förtroende för leverantören och/eller produkterbjudandet.<sup>47</sup>

##### 3.1.1 Industriella marknader och dess marknadsföring

Industriell marknadsföring skiljer sig från konsumentmarknadsföring i den bemärkelsen att företagets kunder inte är slutkonsumenter. En viktig egenskap hos produkter på industriella marknader är att efterfrågan på produkterna härrör från efterfrågan hos slutkunden. Vad som gör att industriell marknadsföring skiljer sig markant från marknadsföring på konsumentmarknaden, utöver härledd efterfrågan, är komplexiteten hos industriella köp. Processer på industriella marknader karaktäriseras av att ett flertal individer är involverade och interagerar vid beslutsfattandet. Dessa individer påverkas dels av den organisatoriska strukturen och dels av händelser i dess omvärld. Industriella företag befinner sig i en mer komplex situation där köparen i normalfallet är en del i ett stort integrerat nätverk. Vidare är

---

<sup>47</sup> Flodhammar, Å, et al, *Industriell Marknadsföring* (1991) s. 92-94



det vanligt att köpprocessen involverar många olika delar i företaget där resultatet kommer påverka företaget i sin helhet i många år framöver.<sup>48</sup>

Företag som säljer produkter till en homogen konsumentmarknad står inför en helt annan situation än företag som säljer till industriella marknader där kunderna i många avseende är mer heterogena än på konsumentmarknader. Naturligtvis finns det köp på de industriella marknaderna som mer eller mindre påminner om köp på konsumentmarknaderna. En aspekt som kännetecknar de industriella marknaderna är att graden av service och underhåll är betydligt högre än på konsumentmarknaden. Allt detta påverkar vilken relation man kommer att ha med marknaden – kunderna – och hur starka bindningarna kommer till att vara.<sup>49</sup>

### 3.1.2 Nätverk och relationer på industriella marknader

I industriella system är företag involverade i produktion, distribution och användning av varor och tjänster. Sådana system kan benämnas som ett nätverk av relationer mellan företag på en marknad. Det existerar en arbetsuppdelning i ett nätverk vilket innebär att företag är beroende av varandra och varandras resurser. Denna arbetsuppdelning samordnas inte som i den traditionella marknadsmodellen genom organisatorisk hierarki eller prismekanismer utan genom en interaktion mellan företagen i nätverket där priset endast är en av flera påverkande faktorer. För att få tillgång till de externa resurserna som krävs för att uppfylla sina åtaganden måste företag etablera utbytesrelationer med varandra. Denna typ av relationer tar tid att etablera, vilket begränsar en aktörs möjligheter att byta partnerföretag.<sup>50</sup>

Nätverken är i grund och botten mycket stabila men förändringar däri förekommer. Enskilda affärstransaktioner mellan företag sker oftast inom ramen av etablerade relationer. En del nya relationer skapas då och då medan andra relationer avbryts av någon anledning (t ex pga konkurrenternas handlande) men de flesta utbyten mellan parter inträffar inom relationer som är etablerade sen tidigare. En följd av dessa relationer är att det uppstår bindningar av olika slag mellan företagen. Vi skiljer på tekniska, planmässiga, kunskapsmässiga, socioekonomiska och legala bindningar. Dessa bindningar kan exemplifieras med produkt- och processanpassningar, koordination av logistiken, kunskap om motparten, personligt förtroende, speciella kreditavtal och långsiktiga kontrakt.<sup>51</sup>

För att kunna etablera sig på en ny marknad eller inom ett nytt nätverk måste ett företag bygga nya relationer med nya aktörer. En avslutning av gamla existerande relationer eller en komplettering av gamla relationer med nya relationer är ett tillvägagångssätt för detta ändamål. Initiativ kan tas av både säljare och köpare.<sup>52</sup>

Håkansson anser att för att kunna inta en specifik roll i ett nätverk måste företaget ha en viss förmåga. I ett industriellt nätverk är egenskaperna hos de olika företagen relaterade till de olika typerna av resurser som de besitter. Resurserna i fråga kan vara råmaterial, maskiner och utrustning, personal, finansiella eller försäljningsnätverk. Vid beaktande av vilka aktörer man ska interagera med är det viktigt att företagets egenskaper kompletterar varandra och att de har ett ömsesidigt behov av varandras resurser. Företaget måste överväga vilka aktörer

---

<sup>48</sup> Choffray, J-M. Lillien, G.L, *Market planning for new industrial products* (1980) s. 2-4

<sup>49</sup> Vedin, B-A, *Innovationer: Lönsamma och Konkurrenskraftiga* (1995) s. 75-76

<sup>50</sup> Johansson, J. Mattson, L-G, *Interorganizational Relations In Industrial Systems: A Network Approach Compared With A Transaction Cost Approach* (1987) s. 1-2

<sup>51</sup> Ibid. s. 8-9

<sup>52</sup> Ibid. s. 1-2

man ska göra affärer med och av vilka anledningar. De måste också kunna hantera relationen på ett skickligt sätt för att den ska bli långsiktig och lönsam. Processen att skapa positioner i ett nätverk är inte endast en fråga om kompletterande resurser utan det måste även finnas en vilja, ett mål och en vakenhet för att söka och dra fördel av de möjligheter som uppstår. Valet av tidpunkt för handlande hos de olika aktörerna i nätverket är självklart också en annan väsentlig frågeställning. De olika aktörerna i nätverket handlar utifrån sina egna intressen, men aktörerna är inte till fullo fria att kunna välja partner även om de kompletterande resurserna som krävs existerar. Relationen kan inte etableras och utvecklas utan en ömsesidig satsning från åtminstone två aktörer. För att vara attraktiv för andra aktörer inom nätverket krävs det att företaget är trovärdigt.<sup>53</sup>

### 3.1.3 Nya produkter på industriella marknader

Framtiden för många företag är nära sammankopplad med dess förmåga att utveckla och framgångsrikt marknadsföra nya produkter. Få industriella företag vågar ta risken att fortsätta med nuvarande produktlinjer utan att anpassa sig efter förändringar som påverkar marknaden. Högt sofistikerade industriella produkter är mer utsatta för föråldrad teknologi än andra produkter och måste därför ständigt följa med i den teknologiska utvecklingen. Det bästa sättet för ett industriellt företag att bli och förbli konkurrenskraftigt är genom ett aktivt deltagande i utvecklingen av den senaste teknologin. Vidare är det viktigt att kontinuerligt använda sig av dessa teknologier i form av nya produkter för att kunna tillfredsställa förändrade kundbehov.<sup>54</sup>

Det finns olika nivåer av nya produkter dvs. hur mycket som har förändrats hos produkten. För att det ska definieras som en innovation ska det vara en idé som förts in i ekonomin, dvs. förts ända fram till en marknad. Nationalencyklopedin definierar innovation som: *förlopp genom vilket nya idéer, beteenden och tillvägagångssätt vinner insteg i ett samhälle och sedan sprids där*<sup>55</sup>. Innovationsprocessen omfattar alltså hela utvecklingen ända fram till marknaden, inklusive tillskapande av prototyp, produktionsprocess, marknadskunskap och marknadskanaler.<sup>56</sup> Det talas även om *processinnovationer*, vilket innebär nya eller förändrade metoder att tillverka en känd produkt. Utan relation till dessa begrepp talas det även om *systeminnovationer*, där olika byggstenar sätts samman på ett nytt sätt, och *konceptinnovationer*, där en ny typ av idé kraftfullt materialiseras.<sup>57</sup>

## 3.2 Marknadssegmentering och dess roll i företaget

En närmare genomgång av vad segmentering är och dess betydelse på en marknad kommer nu att presenteras för att läsaren ska få en större inblick om segmenteringens betydelse för företag.

*“You can’t satisfy all the people all the time”*<sup>58</sup>

<sup>53</sup> Axelsson, B. Easto, G, *Industrial Networks: A New View Of Reality* (1992) s. 202-203

<sup>54</sup> Choffray, J-L. Lillien, G.L, *Market planning for new industrial products* (1980) s. 4

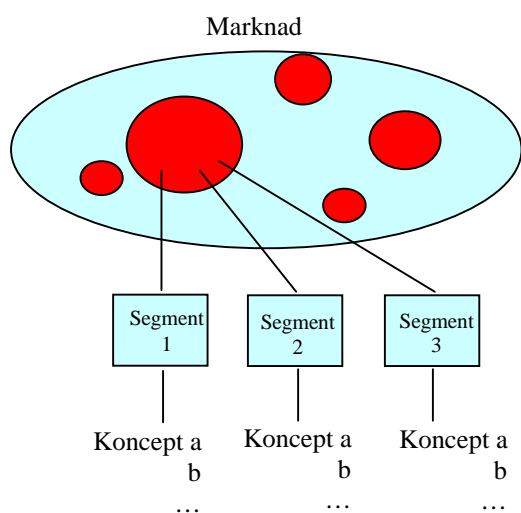
<sup>55</sup> [http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=211941&i\\_word=innovation](http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=211941&i_word=innovation)

<sup>56</sup> Vedin., B-A, *Innovationer: Lönsamma och Konkurrenskraftiga* (1995) s. 26-28

<sup>57</sup> Ibid. s. 73

<sup>58</sup> Choffray, J-M. Lillien, G.L, *Market Planning For New Industrial Products* (1980) s. 73

För att tillfredsställa individers behov och krav räcker det inte för ett företag att bara tillverka en produkt. En produkt kan enbart tillfredsställa *vissa* behov och *vissa* krav vilket innebär att nyckeln är att finna grupper inom delmarknaden som har liknande behov och krav, dvs att *segmentera*. Eftersom man inte kan vara allt för alla är det viktigt att välja ut och fokusera sin verksamhet på några segment. Det gäller att utveckla koncept för det *valda* segmentet och att sedan leva upp till det koncept man lovade att vara bra på. Schematiskt ser angreppssättet ut som följer:



- Definiera marknaden
- Identifiera operationella och lönsamma eller potentiellt lönsamma delmarknader.
- Välj segment (ett eller flera) på basis av behoven/kraven inom delmarknaden.
- Utveckla koncept eller produkter som ska tillfredsställa behoven och kraven inom det valda segmentet.
- Bearbeta segmentet med konceptet eller produkten.

Figur 4. *Marknadsegmentering*  
Källa: Flodhammar, Å, et al, *Industriell Marknadsföring* (1991) s. 94

Segmentering av marknaden är väsentlig för att kunna rikta sin marknadsföring och försäljningsinsats. Indelningen av marknaden i segment är något som de flesta företag gör, men sällan utifrån köparnas behov och krav. De vanligaste formerna av segmentering är av mer administrativ karaktär än analytisk. Individer och företag på en marknad som delar likartade behov, krav och beteenden kan sammanföras till segment som skiljer sig från andra grupper. Processen att identifiera dessa grupper kallas marknadssegmentering. Syftet med att segmentera är, utöver att skapa homogena grupper, att identifiera behovs- och kravstrukturer, kartlägga konkurrensen samt skapa underlag för att utveckla segmentspecifika produkter eller tjänster.<sup>59</sup>

Identifiering och sedan val av de marknadssegment som företaget ska fokusera på är det viktigaste beslutet ett industriellt företag står inför. Misslyckas företaget med att segmentera rätt kan detta resultera i missade möjligheter, överraskande konkurrens och i värsta fall ett misslyckande av hela affärskonceptet.

### 3.2.1 Olika definitioner av segmentering

Författarna i litteraturen är inte överens när det gäller definitionen av vad marknadssegmentering är för något. En faktor som komplicerar definitionen av industriella marknadssegment är turbulensen i vår omvärld. På grund av konkurrensen och teknologiska framsteg är den industriella marknadssegmenteringen en dynamisk aktivitet.<sup>60</sup> Vid segmentering av industriella marknader, till skillnad från konsumentmarknader, gäller att

<sup>59</sup> Flodhammar, Å, et al, *Industriell Marknadsföring* (1991) s. 93-95

<sup>60</sup> Hlavacek, J. D. Reddy, M. N. *European Journal Of Marketing* 20: *Identifying And Qualifying Industrial Markets Segments* (1986) s. 9

fokuseringen vid verkställandet av en segmenteringsstrategi kommer att ligga hos säljarkåren (direkt eller indirekt) snarare än vid reklam och annonsering.<sup>61</sup>

Vi tar nedan upp olika definitioner för att på så sätt ge en överblick och diskutera hur de olika författarnas tolkningar av begreppet skiljer sig. Vidare redogör vi för de fyra kriterierna en industriell marknadsförare måste förstå vid en utvärdering av de potentiella marknadssegmenten för att nå en framgångsrik segmentering.

Redan på 1950-talet fanns det aktivitet inom detta område. Termen marknadssegmentering skapades först av Smith och lyder:<sup>62</sup>

*“A rational and more precise adjustment of product and marketing effort to consumer or user requirement”*

Smith såg marknadssegmentering och produktdifferentiering som alternativa sätt att skapa marknadsstrategier. Hans definition av marknadssegmentering fokuserar mer på att anpassa produkten och marknadsföringen till kunden än att gruppera individer som reagerar på likartat sätt.<sup>63</sup>

Plank menar att det inom marknadssegmentering finns två olika inriktningar. De första skrifterna som behandlade segmentering hade en strategisk inriktning. När marknadsföringen kom till att kunna använda sig av mer kvantitativa tekniker, ändrades inriktningen av segmenteringen från strategisk till att bli mer av ett analyseringsverktyg för att undersöka marknader. Nedan följer först två definitioner som tillhör den strategiska inriktningen som följs av tre definitioner som tillhör inriktningen som ser segmentering som en undersökningsteknik.<sup>64</sup>

Shiffman & Kanuks definition på segmentering lyder:<sup>65</sup>

*“The process of dividing a potential market into distinct subsets of consumers and selecting one or more segments as a market target to be reached with a distinct marketing mix”*

Shiffman & Kanuk betonar att marknadssegmenteringen är en process och inte enbart en analytisk teknik. Vad de menar är att marknadssegmentering inte enbart definierar segmenten utan även fördelar resurserna dem emellan.<sup>66</sup>

Simon & Majaro har även de en likartad definition av marknadssegmentering:<sup>67</sup>

*“A strategy that enables the firm to maximize the results of a given marketing effort by exploiting clearly identified strengths in relation to a submarket which is either inadequately satisfied by other (suppliers) or where the firm is particularly well placed to do an effective job”*

---

<sup>61</sup> Robertson, S. T, Barich, H, Planning Review Vol. 48: A Successful Approach To Segmenting Industrial Markets (1992) s. 6

<sup>62</sup> Plank, E. R, Industrial Marketing Management 14: A Critical Review Of Industrial Market Segmentation (1985) s. 80

<sup>63</sup> Ibid. s. 80

<sup>64</sup> Ibid. s. 80

<sup>65</sup> Ibid. s. 80

<sup>66</sup> Ibid. s. 80

<sup>67</sup> Dwyer, F. R. Tanner, F. J, Business Marketing (2002) s. 148

Simon & Majaro talar explicit om en strategi som är relaterad till resultatet av givna marknadsföringsåtgärder. Definitionen indikerar att författarna uppmärksammat vikten av att identifiera företagets styrkor och ställer de i relation till konkurrenterna och kundernas behov. Detta ger mer utrymme för kreativ segmentering.<sup>68</sup>

En allmänt utbredd och accepterad definition av marknadssegmentering är den av Kotler:<sup>69</sup>

*“Market segmentation is the subdivision of a market into distinct subsets of customers, where any subset may conceivably be selected as a target market to be reached with a distinct marketing mix”*

Kotler definierar marknadssegmentering som ett analytiskt verktyg som används vid undersökning av marknaden på ett meningsfullt sätt. Marknadsföringen används sedan för att utvärdera, välja och koncentrera sig på dessa segment som företaget känner att de kan förse med sina produkter/tjänster. Nedan följer två definitioner från Wind & Cardozo och Hayes, Jenster & Aaby. Dessa två kan tolkas på ett likartat sätt som Kotlers definition om marknadssegmentering.<sup>70</sup>

Definition av marknadssegmentering enligt Wind & Cardozo lyder:<sup>71</sup>

*“A group of present or potential customers with some common characteristic which is relevant in explaining (and predicting) their response to a supplier’s marketing stimuli”*

Liktydigt med ovan definieras marknadssegment enligt Hayes, Jenster & Aaby:<sup>72</sup>

*“Those potential customers who share a similar want or need and who are able and willing to commit their resources to satisfy that want or need”*

### **3.2.2 Den dynamiska aspekten av marknadssegmentering**

Begreppet dynamik är ett uttryck som används inom många olika områden och i affärssammanhang är det ett uttryck som är väl använt. En definition av dynamik är

*“the environment is constantly changing”<sup>73</sup>.*

Begreppet används och tolkas mestadels för att förklara krafter och förändringar av en marknad till följd av vad som händer i omvärlden.<sup>74</sup>

Det har skrivits väldigt lite om den dynamiska aspekten vid utformning av segmenteringsstrategier. Hlavacek & Reddy är de som har gjort det mest omfattande arbetet inom detta område och bekräftar det faktum att litteraturen i stort sett har ignorerat den dynamiska och föränderliga aspekten vid industriell marknadssegmentering. Hlavacek & Reddy menar att vid en segmentering efter användningsområde är det lättare att kontrollera konkurrens och teknologiska förändringar på den industriella marknaden. Problemet med

<sup>68</sup> Dwyer, F. R. Tanner, F. J, *Business Marketing* (2002) s. 148

<sup>69</sup> Plank, E. Richard, *Industrial Marketing Management 14: A Critical Review Of Industrial Market Segmentation* (1985) s. 80

<sup>70</sup> Ibid. s. 80

<sup>71</sup> Hutt, D. M. Speh, W. T, *Business Marketing Management* (1995) s. 161

<sup>72</sup> Hayes, H. M, et al, *Business Marketing: A Global Perspective* (1996) s. 213

<sup>73</sup> <http://ai.eecs.umich.edu/cogarch5/menu/envirs/dynamic>

<sup>74</sup> Alkskog, Finn, et al, *Requirements On Variables Within Industrial Segmentation* (2002) s. 51

deras teori är att de inte ger några konkreta riktlinjer för hur detta ska gå till. ”Strategic management” har som sitt främsta mål att skapa kontinuerliga konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter. Detta uppnås genom en anpassning efter förändringar i sin omvärld. Ett kontinuerligt kontrollerande av marknaden krävs för att i rätt tid kunna avgöra när förändringar är nödvändiga. Lund & Lorentzen föreslår att en kontinuerlig dynamisk process kan vara lämplig om den inkluderar följande områden:<sup>75</sup>

- Kontroll av förändringar i segmentets omgivning
- Analysering av konsekvenserna av dessa förändringar
- Insikt om vilka förändringar som behöver göras i företaget
- Beslutsfattande vid rätt tidpunkt
- Verkställande av beslutet på ett effektivt sätt

När segmenteringen är klar och strategierna utformade är det viktigt att inse vilka faktorer i segmenten som är kritiska för företagets framgångar. Dessa faktorer måste sedan granskas kontinuerligt. En del av de kritiska faktorerna kommer från kriterier vid identifiering av segmenten medan andra kommer från antaganden vid utvecklandet av strategier.<sup>76</sup>

Företag måste ständigt identifiera och kontrollera de interna faktorerna som är kritiska för företagets framgångar. Genom att granska de interna faktorerna jämsides med förändringar i segmenten kan företaget kontinuerligt identifiera den bästa matchningen mellan företaget och segmenten. Att uppnå den bästa matchningen är inte endast en fråga om anpassning till förändringar i segmentet utan även att kunna påverka i den riktning företaget själv vill gå. Genom att ha en alltför snäv inriktning kan företaget gå miste om marknadsmöjligheter och potentiella hot från konkurrenterna. Inriktningen kan vara alltför snäv i den bemärkelsen att man inte ser tillräckligt långt framåt i tiden eller att man beaktar ett alltför snävt område i segmentets omgivning. Riskerna av att ha en alltför snäv fokusering kan minimeras om kontrollen av segmentet kombineras med en granskning av segmentets omgivning. Saker som bör granskas kan inkludera långsiktiga trender i socioekonomiska frågor, konkurrenssituationer, politiska händelser och teknologiska utvecklingar etc. Granskningen är en pågående process som kan leda till att nya möjligheter och potentiella hot upptäcks. Dessa kan komma att påverka företagets framtid och avslöja attraktiva möjligheter som bör beaktas inom andra segment.<sup>77</sup>

Databaser kan vara användbara verktyg för att underlätta kontinuerlig kontroll och granskning. Men ett informationssystem är inte ett enkelt svar. Det krävs en ordentlig design av systemet om resultatet ska vara användbart. Dessutom krävs resurser och motivation inom företaget för att underhålla systemet och analysera resultatet.<sup>78</sup>

En dynamisk segmenteringsprocess tar hänsyn till alla faktorer som påverkar företaget och måste vara lätt att kontinuerligt uppdatera. Det är i och för sig inte all segmentering som har målet att följa kundernas utveckling och i dessa fall räcker det med segmentering vid ett specifikt tillfälle.<sup>79</sup>

---

<sup>75</sup> Freytag, V. P. Clarke, H. A, *Industrial Marketing Management 30: Business to Business Market Segmentation* (2001) s. 484

<sup>76</sup> *Ibid.* s. 484

<sup>77</sup> *Ibid.* s. 485

<sup>78</sup> Freytag, V. P. Clarke, H. A, *Industrial Marketing Management 30: Business to Business Market Segmentation* (2001) s. 485

<sup>79</sup> *Ibid.* s. 485

Man har ur ovanstående teorigenomgång kunnat urskilja hur komplex en marknad kan vara samt vilken betydelse segmentering har för att dela upp marknaden i mindre gripbara delar som företaget kan rikta sig emot. Att det råder delade meningar om vad en segmentering egentligen innefattar och vad den bör mynna ut i, syns också tydligt genom ovanstående genomgång. Eftersom en industriell marknad är oerhört komplex blir betydelsen av segmentering extra viktig. Detta leder oss till *sektion två* i teorin där ett urval av de, för oss, mest relevanta segmenteringsteorierna presenteras. Teorierna har i sektion två delats upp i tre olika fält efter hur pass väl de är uppbyggda och strukturerade. De tre olikafälten är; *ostrukturerade segmenteringsteorier, makro- och mikrosegmentering* och *segmentering i flera steg*.

### 3.3 Ostrukturerade segmenteringsteorier

Under detta fält presenteras de teorier och diskussioner som inte har någon struktur för vilken utgångspunkt företag skall ha vid utarbetning av segmenteringsstrategier. Författarna behandlar tänkbara variabler i sina teorier som inverkar på segmenteringsprocessen, men antingen anges ingen organiserad struktur eller så behandlas endast en variabel.<sup>80</sup> Vi inleder med en kort sammanfattning av detta fält följt av en grundligare genomgång av tre teorier som vi funnit ha störst relevans för vårt arbete.

Även innan definitionen av marknadssegmentering fastställdes av Smith 1956 fanns det aktivitet inom området. Åtskilliga av de tidigare teorierna hamnar under fältet ”ostrukturerade segmenteringsteorier”. Författarna har exempelvis illustrerat hur man identifierar segment som är baserade på kundernas perception av värdet som de önskar erhålla från produkten. Det förekommer även diskussioner om andra ämnen ur ett industriellt perspektiv i den tidiga litteraturen. En rad författare hävdar att det som är gemensamt i litteraturen under dessa tidigare årtionden är att teorierna huvudsakligen behandlar antingen det geografiska läget eller slutanvändningen av produkten som bas för segmentering. Detta är dock ej hela sanningen men i deras studier var det dessa teorier som fick störst uppmärksamhet.<sup>81</sup>

Kernan & Sommers presenterade vad som kan beskrivas som det första teoribaserade förslaget inom marknadssegmentering på de industriella marknaderna. Deras avsikt var att beskriva hur säljarkåren kunde använda sin kunskap om köparna för att förbättra försäljningen. 1968 skrev Cardozo en artikel som kom att vara den första granskande artikeln med en tillbakablick på det som hänt inom området marknadssegmentering. Cardozo utvecklade den första modellen av industriellt köpbeteende. Denna modell hade för avsikt att bistå utvecklingen av marknadssegmenteringsstrategier på den industriella marknaden. Sammanfattningsvis kan det sägas att författarna inom detta fält har behandlat olika segmenteringsvariabler som t ex; individuella egenskaper hos köpare i företag, risker med köpet, organisationers egenskaper och köpvanor, typ av beslutsamhet hos inköparen och till vilken grad köparen använder produkten.<sup>82</sup>

---

<sup>80</sup> Plank, E. R, *Industrial Marketing Management 14: A Critical Review Of Industrial Market Segmentation* (1985) s. 81-84

<sup>81</sup> *Ibid.* s. 81-84

<sup>82</sup> Plank, E. R, *Industrial Marketing Management 14: A Critical Review Of Industrial Market Segmentation* (1985) s. 81-84

Semecnik & Bamossy föreslår att företag bör använda horisontell marknadssegmentering där marknaden delas in i potentiella kluster bestående av kunder som använder liknande produkter på liknande sätt men inom olika industrier. Den största fördelen med att angripa segmenteringsproblematiken på detta sätt är att företagen kan identifiera ett stort antal tänkbara kunder och därmed sprids marknadsriskerna ut på olika industrier.<sup>83</sup>

Dickson föreslår en produktorienterad segmenteringsstrategi för företag på den industriella marknaden och redogör för två variabler som företag kan använda vid utarbetning av segmenteringsstrategier. Den ena är antalet kunder kunden har och den andra är tillväxtpotentialen hos kunden. Om ett företag har relativt få kunder är det sannolikt att företaget förlitar sig mycket på relationerna parterna emellan eftersom varje kund är strategiskt viktig för företagets framgång. Vidare menar Dickson att relationer underlättar arbetet med att effektivisera företagets resurser men relationer är inte sammankopplade till kundens behov.<sup>84</sup>

### 3.3.1 Situationsanpassad segmentering av industriella marknader<sup>85</sup>

Industriella köpsituationer kan klassificeras i fyra olika distinkta dimensioner. Kombinationer av dessa kan sedan användas för att gruppera industriella marknadsstransaktioner i olika segment. Information från vetenskapliga källor och från fall i praktiken kombineras i denna artikel för att producera ett fyrdimensionellt klassificeringssystem för industriella köpsituationer. Dessa dimensioner är:

1. Köparens förtroenhet med typen av inköp (nytt eller återköp)
2. Produkttyp
3. Köpets betydelse för organisationen
4. Den främsta typen av osäkerhet i den aktuella köpsituationen

Dessa fyra dimensioner kan användas separat eller i kombination för att klassificera organisatoriska köpsituationer och dessa bildar i sin tur olika marknadssegment. Individuella marknadsförare kan välja att variera sina marknadsplaner mellan segment efter situationer, eller koncentration på ett visst segment. Vi kommer nedan enbart behandla punkterna 2 till 4 eftersom vi indirekt redogör för punkt 1 under de andra punkterna.

*Produkttyp.* De flesta inköpare och analytiker är överens om att det organisatoriska agerandet varierar beroende på vilken typ av produkt som ska köpas. Denna variation visar sig i form av antal och vilka representanter från avdelningarna som är representerade i Decision Making Unit, DMU. Data från intervjuer antyder att ju större antal avdelningar och ju högre nivåer i organisationen som är representerade desto längre är beslutsprocessen och desto mer noggrant granskas varje alternativ. Principiella dimensioner av denna variation är hur produkten används och grad av standardisering. Produktanvändning inkluderar fyra kategorier:

1. Produkter och service för underhåll, reparation och användning
2. Komponenter till företagets slutliga produkt
3. Material som ska användas i produktionsprocessen
4. Maskiner och utrustning

---

<sup>83</sup> Mitchell, V-W, et al, *Industrial Marketing Management 27: Balancing Theory And Practice* (1998) s. 431

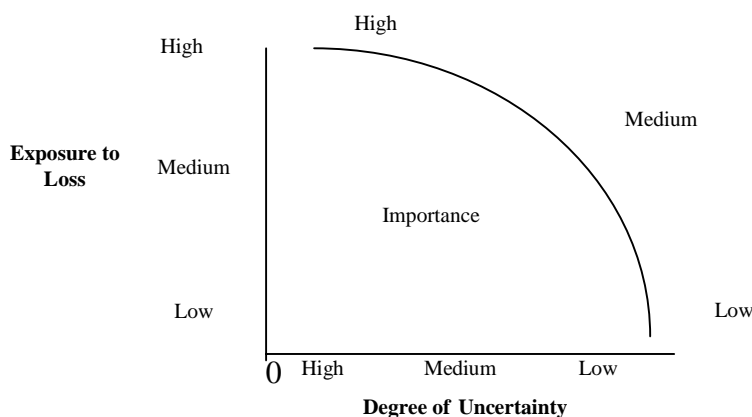
<sup>84</sup> Ibid. s. 433

<sup>85</sup> Cardozo, R. N, *European Journal Of Marketing 14: Situational Segmentation Of Industrial Markets* (1980) s. 264-276



*Köpets betydelse för organisationen.* Köpets betydelse hänförs till risknivån som uppfattas i inköpssituationen. Perception av risk varierar från situation till situation och mellan individer. Detta eftersom det existerar skillnader i perception av riskexponeringen, osäkerhet kring beslut och den individuella risktoleransen. Två komponenter av risk i förhållande till vilken situation företaget befinner sig i, exponering och osäkerhet, kan åtskiljas här. Exponering vid ett specifikt inköpsbeslut formar en användbar dimension för att definiera risken i den aktuella situationen. Exponering inkluderar både kostnaden av de köpta produkterna och den totala kostnaden för den köpande organisationen om den inköpta produkten skulle misslyckas. Den andra komponenten som är användbar vid definiering av risk i en inköpssituation är graden av osäkerhet med avseende på resultatet. Osäkerheten kan definieras som skillnaden mellan vad som skulle, sett i efterhand, varit det bästa köpbeslutet och beslutet som i praktiken fattades. Köpbeslut som involverar förändringar, såsom adoption av en innovation eller ändring av en kritisk process i en organisation, medför i vanliga fall en större osäkerhet än beslut som inte kräver stora förändringar. Nyköp är ett större osäkerhetsmoment än återköp.

De två komponenterna, exponeringen och osäkerheten, kan kombineras för att forma en enkel graf av betydelsen, som visas i figur 5. Om de två dimensionerna hade varit lika kraftfulla determinanter av betydelsen, skulle linjen i figuren vara linjär. Men då intervjudata tyder på att exponering har större inflytande (mycket troligen pga att detta är lättare att kvantifiera) än osäkerhet, är betydelsekurvan konvex till sitt utseende. Köpets betydelse påverkar storleken och sammansättningen av DMU, såväl som dess agerande. I situationer där osäkerheten är stor måste företag, i de flesta fall, spendera mycket tid på varje nivå för att ge kunden en tillförsikt och försäkran om att deras erbjudande är det absolut bästa alternativet för kunden. I en sådan situation kan tydliga garantier vara en avgörande del av erbjudandet.



Figur 5. *Importance of purchase decisions to buying organisation*

Källa: Cardozo, R. N, European Journal Of Marketing 14: *Situational Segmentation Of Industrial Markets* (1980) s. 272

*Den främsta typen av osäkerhet i den aktuella köpsituationen.* Tidigare studier har identifierat fem principiella typer av osäkerhet i en köpsituation. Dessa fem är:

1. behovsosäkerhet
2. teknisk osäkerhet
3. marknadsosäkerhet
4. accepteringsosäkerhet
5. transaktionsosäkerhet

Med *behovsosäkerhet* menas att den köpande organisationen saknar en klar definition av vilka behov en produkt ska tillfredsställa. Denna typ av osäkerhet inträffar mest sannolikt i de tidiga stadierna i köpprocessen dvs. vid nyköpssituationer, den inträffar troligtvis inte vid återköp. Denna typ av osäkerhet kan inträffa i alla produktkategorierna och är oberoende av vilken betydelse köpet har för organisationen.

*Teknisk osäkerhet* innebär att produkten kanske inte fungerar tillfredsställande i den köpande organisationens miljö. Orsaken till ett sådant misslyckande, om det inträffar, kan vara att tekniken bakom produkten misslyckas i sig själv att möta specifikationerna eller en brist på en riktig integrering med den köpande organisationens operativsystem. Teknisk osäkerhet kan inträffa vid alla olika produkttyper, men inträffar oftare vid köp av skraddarsydda produkter än vid köp av standardprodukter.

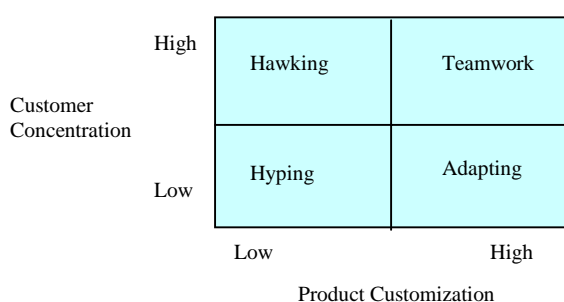
*Marknadsosäkerhet* syftar på heterogeniteten hos erbjudanden och förändringstakten hos försäljarens produkter och åtföljande service. Denna typ av osäkerhet inträffar i nyköp- och återköpssituationer för vilken produkt som helst.

*Accepteringsosäkerhet* innebär ett motstånd att köpa produkter då personalen i den köpande organisationen inte kan enas om huruvida köpet är rätt, även om behovet är identifierat och väl definierat. Accepteringsosäkerheten inträffar framförallt i viktiga nyköpssituationer. Det är mer sannolikt att det inträffar när beslut beträffande kapitalkrävande produkter ska fattas än vid köp av produkter från andra kategorier.

*Transaktionsosäkerhet* relateras till osäkerhet angående leveransdatum och tidpunkt för försäljning. Denna osäkerhet inträffar mest sannolikt i affärssituationer där säljaren är obekant med den köpande organisationen, och uppstår därför i många modifierade återköp- och nyköpssituationer.

### 3.3.2 Lauglin & Taylors teori<sup>86</sup>

Lauglin & Taylor menar att den befintliga kritiken mot existerande teorier och modeller indikerar ett behov av att utveckla en ny modell. De föreslår en modell som består av fyra beståndsdelar. Den första är att det specifika syftet med segmenteringen också ska ligga till grund för att välja vilka kriterier segmenteringsprocessen ska innefatta. Den andra beståndsdelan är att fokus måste ligga på själva segmenteringsprocessen. Den tredje innebär



Figur 6. *Industrial Market Macrosegments*

Källa: Laughlin, J. L. Taylor, C. R., *Industrial Marketing Management 20: An Approach To Industrial Market Segmentation* (1991) s.128

att användbara operativa definitioner ska användas. Den sista beståndsdelan är att modellen ska vara generaliserbar till ett antal olika situationer för att den ska fungera som ett normativt regelverk för segmentering av industriella marknader.

Lauglin & Taylor har skapat modellen nedan som består av två avgörande dimensioner. De två dimensionerna är *customer concentration* och *product customization* och fungerar som kriterier för att identifiera relevanta makrosegment. *Customer concentration* hänvisar till antalet kunder

<sup>86</sup> Laughlin, J. L. Taylor, C. R., *Industrial Marketing Management 20: An Approach To Industrial Market Segmentation* (1991) s. 127-130

som finns på marknaden och vilka förhållanden som existerar mellan dessa och marknaden. En marknad kännetecknas av hög kundkoncentration när tre stora företag står för huvuddelen av en leverantörs intäkter. *Product customization* anger till vilken grad produkten måste ändras för att tillfredsställa kundens behov. På industriella marknader varierar detta mycket tack vare mångfalden av industriella varor. En integrerad del av modellen är de marknadsmixen; produkt, pris, plats och påverkan. Dessa måste anpassas efter vilken marknadsstrategi kunden har.

### 3.3.2.1 Teamwork

Marknader som kännetecknas av hög produktanpassning och där kundkoncentrationen är hög klassificeras under kategorin *teamwork*. Varje kund ses som unik och företaget måste anpassa sig och marknadsmixen efter varje kunds behov. Det är viktigt att företag arbetar i ett nära samarbete med kunderna, därav namnet teamwork. Om företaget utvecklar och designar produkten tillsammans med kunden ökar chansen att båda parterna når fördelaktiga resultat på marknaden. Närhet till kunderna är ytterligare en viktig aspekt att beakta på dessa marknader. Eftersom det är viktigt för företag att vara nära kunden har företag mycket att tjäna på att etablera sig nära sina kunder. Inom denna kategori spelar pris och reklam en relativt liten del av marknadsmixen tack vare att graden av personlig interagerande är hög och att kunden är villig att betala mer för skraddarsydda produkter och tjänster som kan tillfredsställa unika behov hos kunden.

### 3.3.2.2 Hawking

Marknader som kännetecknas av hög kundkoncentration men av låg produktanpassning kallas för *hawking* enligt Laughlin & Taylor. Ett företags produkter säljs till enbart några få kunder och är förhållandevis allmänna. Produkterna anpassas inte heller till någon större grad efter kundens behov. Till skillnad från produkter under kategorin teamwork spelar priset en central roll för kunden. Trots låga priser måste företag agera aktivt för att få sålt sina produkter genom bl a personlig försäljning. Inom denna kategori förekommer det att företag genomför sin marknadssegmentering genom att enbart ändra sina strategier för den personliga försäljningen. Reklamåtgärderna är relativt oväsentliga för kundens val för var och hos vem de kommer att göra sina inköp.

### 3.3.2.3 Adapting

På en marknad som karakteriseras av låg kundkoncentration och av hög produktanpassning erbjuder företag relativt specialiserade produkter till ett brett spektrum av industriella kunder. De variabler i marknadsmixen som antas vara väsentliga här är produkt, plats och påverkan. Laughlin & Taylor väljer att benämna marknader inom denna kategori för *adapting* för att poängtera hur kritiskt det är för företag att kunna anpassa sig efter sina kunder. Företagets produktbudanden måste vara tillräckligt flexibla så att företaget kan, utan att behöva tillsätta onaturligt mycket resurser, anpassa sina produkter efter kundernas behov. Reklamen ska understryka produkternas flexibilitet så att kunderna är säkra på att deras behov blir tillgodosedda. Inom *adapting* är personlig försäljning, pris och geografisk situation mindre viktigt för ett företags framgång.

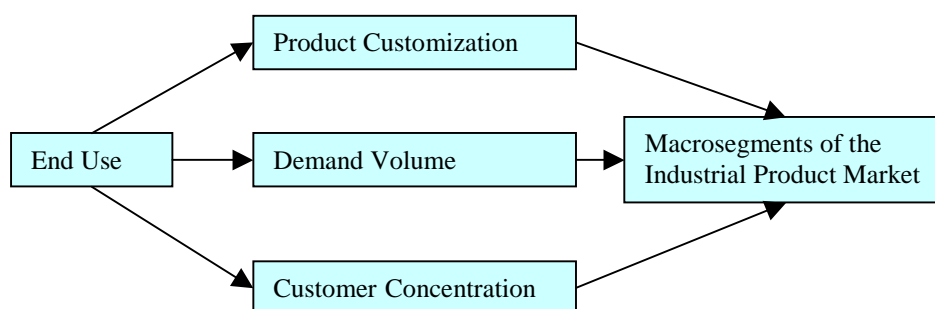
### 3.3.2.4 Hying

Den fjärde strategin enligt modellen är *hying*. Denna strategi lämpar sig för de industriella produkter som liknar konsumentprodukter. Produkten ifråga är relativt allmänna och för att differentiera sig krävs massiva marknadsföringsåtgärder främst i form av reklamkampanjer. Reklam är den variabel som är mest avgörande för företagets framgång på marknader inom denna kategori.

Sammanfattningsvis kan det noteras att ingen av de fyra ovan nämnda strategierna beror enbart på en eller flera variabler av marknadsmixen. Beroende på vilken marknad företaget är verksam inom och vilken strategi som de väljer att efterfölja spelar marknadsmixens variabler olika roller.

### 3.3.3 Identifiering av makrovariabler utifrån END-Users<sup>87</sup>

Laughlin & Taylor föreslår en annan metod för företag att identifiera relevanta makrovariabler på den industriella marknaden. Som figur 7 visar utgår strategin från slutanvändaren av företagets produkter.



Figur 7. *End-Use Contributions to Macrosegments*

Källa: Laughlin, J. L. Taylor, C. R., *Industrial Marketing Management 20: An Approach To Industrial Market Segmentation* (1991) s.132

Slutanvändaren fungerar som determinant för hur kundkoncentrationen ser ut och vilken produktanpassning som råder på marknaden. Användningen av slutanvändare som determinant för makrovariabler är praktiskt, främst tack vare att den är enkel att implementera. Strategin bygger på att företaget erhåller data från SIC-koder som sedan omarbetas till relevant information. Dessa element innefattar markrosegmenten som modellen visar.

Nästa steg för företag är att evaluera segmenten utifrån hur pass homogen respons kunderna antas uppvisa och om segmenten är tillräckligt stora. Skulle det inte vara så ska företaget segmentera med hjälp av mikrovariabler som bl a baseras på kundens beslutsfattande enhet.

När företaget väl identifierat intressanta segment ska beslut fattas om hur marknadsmixen ska utformas för att stimulera kunderna på bästa möjliga sätt. Enligt Laughlin & Taylor är det enklare för ett företag att utforma marknadsmixen på ett lukrativt sätt av information som

<sup>87</sup> Laughlin, J. L. Taylor, C. R., *Industrial Marketing Management 20: An Approach To Industrial Market Segmentation* (1991) s. 131-133

baseras på variabler som tagit hänsyn till hur kunderna förväntas reagera vid specifik marknadsstimuli.

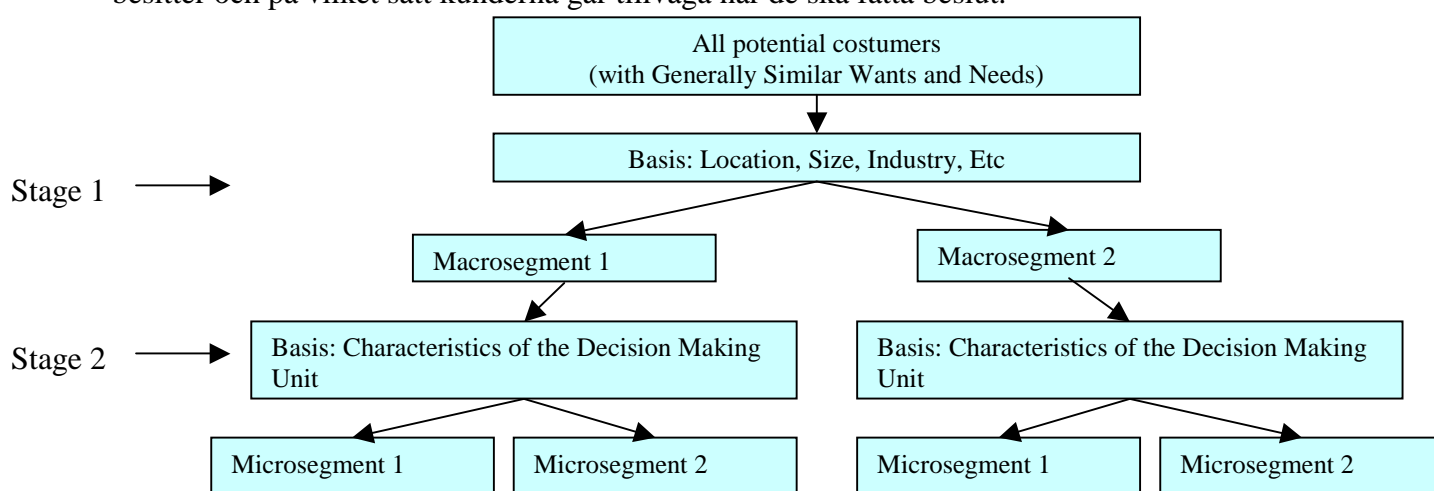
### 3.4 Makro- och mikrosegmentering

Detta andra fält i sektion två, behandlas författares teorier, vars segmenteringsprocess delas upp i makro- och mikroplan. Först utgår författarna från makrovariabler för att sedan fortsätta med mikrovariabler. Författarna har en struktur på segmenteringsprocessen där man först utgår från de variabler man inte kan påverka för att sedan hantera variabler som kan påverkas.

#### 3.4.1 Wind & Cardozos tvåstegsmodell

*Tvåstegsmodellen* nedan, som utvecklats av Wind & Cardozo, är relativt vedertagen för företag vid segmentering av industriella marknader. Modellen inleder med att företaget identifierar de makrovariabler som kan tänkas påverka segmenteringsprocessen. Inom varje makrosegment ligger fokus på den köpande parten och exempel på variabler som är relevanta är: läge, storlek, industri osv. Makrosegmenten delas vidare upp i mikrosegment och man fortsätter processen till steg två där syftet är att identifiera mikrovariabler som är väsentliga för företaget. Mikrosegmenten delas sedan vidare in i ett antal enheter för varje makrosegment. Företaget bör sen inrikta sig på något av de mikrosegment man identifierat.

Makrovariabler fokuserar främst på faktorer som associeras till den köpande organisationen medan mikrovariabler fokuserar på den beslutsfattande enheten inom den köpande organisationen. Värt att notera är att många mikrovariabler förekommer inom mer än ett makrosegment. Genom modellen försöker man finna likheter mellan vilka beslutsfattarna i köpprocessen är, vilka som influerar denna process, vilket motiv till köp som finns och hur beslut fattas. Stegen kännetecknas av att makrosegmentering går att genomföra till stor del genom sekundära informationskällor medan mikrosegmentering kräver inrättade kontakter för att kunna realiseras. Efter det att båda stegen är utförda samlas resultatet ihop och mynnar ut i en färdig segmentering, där kunder inom en geografisk region kan urskiljas, vilken storlek de besitter och på vilket sätt kunderna går tillväga när de ska fatta beslut.<sup>88</sup>



Figur 8. *Two stage approach to segmentation*  
Källa: Hayes, H. M. et al, *Business Marketing: A Global Perspective* s. 217

<sup>88</sup> Hayes, H. M. et al, *Business Marketing: A Global Perspective* (1996) s. 216-217

Nedan presenteras tänkbara makro- och mikrovariabler. Endast de variabler som ansetts relevanta för uppsatsens utgång har tagits med.

#### 3.4.1.1 Makronivåvariabler<sup>89</sup>

Inom makronivån ingår följande tre variabler: *köporganisationens makrokännetecken*, *produkt/service applikationer* och *köpsituationens kännetecken*.

*Köporganisationens makrokännetecken.* Företaget kan finna det nödvändigt att dela upp marknaden efter storleken på potentiella köporganisationer. Stora köporganisationer kan jämfört med mindre företag reagera annorlunda på given marknadsstimuli. Företag kan också känna igen regionala avvikelser och anta geografiska enheter som bas för att särskilja marknadsstrategier.

*Produkt/serviceapplikationer.* Eftersom en specifik industrivara oftast används på olika sätt, kan företag dela in marknaden på basis av specifika slutanvändarapplikationer. SIC-system och besläktade informationskällor är extra värdefulla för företag som skall segmentera marknaden på basis av slutanvändare. Informationen som kan erhållas från SIC-koder är indikationer för efterfrågan, försäljningssiffror och demografiska variabler som är användbara vid utformningen av företagets marknadsmix. Användningen av SIC-koder kan även förse det företag som utför segmenteringen med information angående kunden, geografisk data, efterfrågad volym och vilka huvudkrav kunden har på produkten. Genom att isolera de speciella behov som finns inom varje grupp av användare, är företag bättre rustat för olika kundkrav och för värdering av möjligheter.

*Inköpssituation.* En sista makronivåbas för segmentering av den industriella marknaden är inköpssituationen. Förstagångsköpare har en uppfattning och information som skiljer sig från dem som är vana köpare har.

#### 3.4.1.2 Mikronivåvariabler<sup>90</sup>

Efter att ha identifierat makrosegment, finner företag det ofta meningsfullt att dela in varje makrosegment i mindre mikrosegment på basis av vilka likheter och olikheter man kan urskilja mellan beslutsenheter. På mikronivån finns det ett antal variabler: *nyckelkriterier*, *snabb-cykelstrategier*, *inköpsstrategier*, *inköpets betydelse*, *organisatoriskt nyskapande* och *personliga kännetecken*.

*Nyckelkriterier.* För vissa industriella produkter kan företag dela in marknaden efter vilka kriterier som anses vara viktigast i en inköpssituation. Kriterier inkluderar produktkvalitet, snabba och pålitliga leveranser, tekniskt support, pris- och leveranskontinuitet.

*Snabb-cykelstrategier.* Servicetillgänglighet har en växande roll inom många industriella beslutssituationer. Kunder på den industriella marknaden kan vara förvånansvärt känsliga för tid och är ofta villiga att betala ett överpris för tillgänglighet.

---

<sup>89</sup> Hutt, D. M. Speh, W. T, *Business Marketing Management* (1995) s. 166-175

<sup>90</sup> Hutt, D. M. Speh, W. T, *Business Marketing Management* (1995) s. 166-175

*Inköpsstrategier.* Mikrosegment kan grupperas på basis av inköpsstrategier som används av inköpsorganisationen. Två inköpsprofiler som har identifierats är *tillfredsställare* och *optimister*.

- *Tillfredsställare* närmar sig ett givet inköpskrav genom att kontakta välbekanta leverantörer och placerar ordern hos den leverantör som först kan tillfredställa produkt- och leverantörskrav.
- *Optimisterna* beaktar ett antal leverantörer, välbekanta och icke välbekanta, och samlar in bud och utvärderar sedan alla förslag noggrant innan de bestämmer sig för en leverantör.

Dessa inköpsstrategier har ett antal olika följder. En ny leverantör som träder in på marknaden har större chans att tränga sig genom de beslutsfattare som består utav optimister än hos beslutsfattare som består utav tillfredsställare som förlitar sig på välkända leverantörer.

*Inköpets betydelse.* Att klassificera kunder på basis av betydelsen av en särskild produkt, är speciellt lämpligt när produkten är tillämpad i olika situationer och av olika typer av kunder. Köparens uppfattning varierar beroende på produktens inverkan på företagets affärsstrategi.

*Organisatoriskt nyskapande.* En del organisationer är mer innovativa än andra och villiga att köpa in nya industriella produkter. I en studie om hur pass väl företag anammar ny medicinsk utrustning upptäcktes hur psykografiska variabler kan förbättra ett företags förmåga att förutse adopteringen av nya produkter. När psykografiska variabler är kombinerade med organisatoriska demografiska variabler (t ex storlek) ökar noggrannheten att förutse organisatoriskt nyskapande.

*Personliga kännetecken.* Vissa mikrosegment behandlar personliga kännetecken hos beslutsfattare som t ex demografi (ålder, utbildning), personlighet, förhandlingsstil, risktagare eller riskundvikare, förtroende, skyldigheter osv.

### **3.5 Segmentering i flera steg**

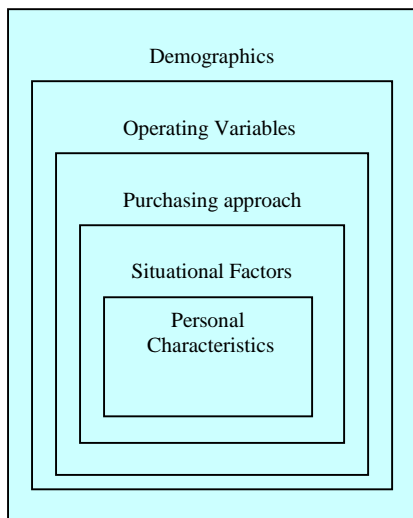
Författarna kommer under detta tredje och sista fält i sektion två, diskutera modeller och teorier som består av ett flertal steg där man identifierar olika variabler som sedan leder till en segmenteringsstrategi. Modellerna och teorierna har en genomarbetad struktur och består av fler steg än vad de tidigare fälten har presenterat.

#### **3.5.1 Bonoma & Shapiros nästlade modell**

Bonoma & Shapiro har utvecklat en *nästlad modell* som består av flera steg ett företag ska genomgå för att identifiera lönsamma segment. Modellen består av olika kategorier och underkategorier. De variabler som befinner sig i de yttre kretsarna är enklare att bearbeta och mer generella än de variabler som befinner sig i de inre kretsarna. Av denna anledning föreslår författarna att analyserna bör påbörjas med de yttre variablerna. De hävdar att det inte existerar hierarkiska band mellan variablerna, vilket gör det fullt möjligt att börja var man önskar.<sup>91</sup>

---

<sup>91</sup> Hayes, H. M, et al, *Business Marketing: A Global Perspective* (1996) s. 217-219



De olika fem stegen i modellen är:

1. Demografisk data
2. Verksamhetsdata
3. Inköpsdata
4. Situationsberoende data
5. Personliga kännetecken

Kretsarna rör sig inåt från mer generella och lättobserverade segmenteringskännetecken till de mer specifika och svårbestämda. Nedan presenteras de olika kretsar som ingår i Bonoma & Shapiros modell.<sup>92</sup> Inom de olika kretsarna har endast den information som bidragit något till uppsatsen tagits med.

Figur 9. A nested approach  
Källa: Shapiro, B. P. Bonoma, T. V.,  
Harvard Business Review: *How To  
Segment Industrial Markets* (1984) s. 105

### 3.5.1.1 Demografisk data<sup>93</sup>

Man börjar med den yttersta kretsen som innehåller de mest generella segmenteringskriterierna, de demografiska. Dessa variabler ger en bred förklaring av företaget och hur de är relaterade till generella kundbehov och användarmönster. Variablerna kan fastställas utan att kunderna behövs besökas. De olika variablerna är *industri*, *företagsstorlek* och *kundens placering*.

*Industrin.* För att erhålla kunskap om industrin krävs det en bred förståelse för kundernas behov och uppfattningar om dessa köpsituationer. För vissa företag är industrin en viktig bas för marknadssegmentering. Marknadsförare har en tendens till att vilja dela in industrin i individuella grupper.

*Företagsstorlek.* Det faktum att större företag kräver speciella program påverkar marknadssegmenteringen. Det kan förhålla sig så att t ex små leverantörer efter att ha segmenterat fram sin tilltänkta kunder på basis av företagsstorlek, väljer att inte närma sig större företag vars volymkrav överstiger leverantörens egen produktkapacitet.

*Kundens placering.* Den tredje demografiska variabeln, placering, är en viktig variabel vid beslut som är relaterade till utplacering och organisering av försäljningspersonal. Kundplacering är speciellt viktig när närhet till kunden är ett krav för att göra affärer, som när man ska marknadsföra produkter med lågt värde per enhet, eller i situationer då personlig service är väsentlig.

<sup>92</sup> Shapiro, B. P. Bonoma, T. V. Harvard Business Review: *How To Segment Industrial Markets* (1984) s. 104-105

<sup>93</sup> Ibid. s. 105-106



### 3.5.1.2 Verksamhetsdata<sup>94</sup>

Den andra segmenteringskretsen innehåller segmenteringskriterier som kallas verksamhetsdata. Det mesta av verksamhetsdatan möjliggör en mer precis identifiering av existerande och potentiella kunder inom demografiska kategorier. Verksamhetsdata inkluderar *företagets teknologi, produkt- och märkesanvändarstatus* och *kunders kapacitet*.

*Företagets teknologi.* Ett företags teknologi som involverar antingen tillverkningsprocessen eller produkten, har svårt för att fastställa sina köpbehov.

*Produkt- och märkesanvändarstatus.* Ett av de enklaste sätten, och i vissa situationer det enda möjliga, är att segmentera marknaden genom produkt och märkesanvändning. Användare av vissa speciella produkter eller märken har oftast gemensamma kännetecken eller liknande erfarenheter från en produkt eller ett märke.

Aktiva kunder är bekanta med företagets produkter och service. En del företag fokuserar på att öka försäljningsvolymen med existerande kunder, istället för att söka sig till nya kunder. Ibland är det viktigt att inte bara segmentera kunder utifrån om de köper från företaget eller från dess konkurrenter utan att även identifiera företagets konkurrenter.

*Kundkapacitet.* Det kan tyckas att företag med en känd verksamhet, tekniska – eller finansiella styrkor och svagheter kan vara en attraktiv kund. T ex ett företag vars verksamhet som har en snabb materialåtgång uppskattar en leverantör med pålitlig leveransdata. Tekniskt svaga kunder t ex i kemikalindustrin har traditionellt förlitat sig på leverantörens tekniska support. En del leverantörer har blivit oerhört duktiga på att identifiera kundens behov som t ex kundsupport och att leverera det på ett effektivt sätt.

### 3.5.1.3 Inköpsdata<sup>95</sup>

En värdefull metod att segmentera en industriell marknad involverar kunders inköpsdata och företagsfilosofi. Faktorerna inom denna mittersta segmenteringskrets inkluderar *maktstrukturen, köpare-säljare relationen* och *generella inköspolicys*.

*Maktstruktur.* Det faktum att organisationsenheter hos kunder påverkar ofta kundernas tillvägagångssättet vid inköp. En säljare kan finna det meningsfullt att anpassa sitt marknadsprogram till kunders styrkor, genom att använda en strategi för kunder med stark maskinverksamhet och en annan strategi för de kunder som saknar det.

*Köpare-säljare relation.* En leverantör har troligtvis starkare band med vissa kunder än andra. Detta förhållande mellan köparen och säljaren kan få både positiva och negativa konsekvenser. Viktig information kan försummas då säljaren har en för snäv bild över vilka kunder han ska välja.

*Generell inköspolicys.* En tilltänkt kundstrategi till inköpsprocessen är viktig. Vissa inköpare kräver en överenskommelse som är baserad på leverantörens kostnader. Andra inköpare förhandlar från ett marknadsbaserat pris och andra använder sig av bud.

---

<sup>94</sup> Shapiro, B. P. Bonoma, T. V. Harvard Business Review: *How To Segment Industrial Markets* (1984) s. 106-107

<sup>95</sup> Shapiro, B. P. Bonoma, T. V. Harvard Business Review: *How To Segment Industrial Markets* (1984) s. 107-108

### 3.5.1.4 Situationsberoende faktorer<sup>96</sup>

Situationsberoende data påminner om verksamhetsdata men är temporär och kräver mer detaljerad information om kunden. Den inkluderar *orderbehandlingens snabbhet* och *storleken på ordern*.

*Orderbehandlingens snabbhet.* Det är värdefullt att särskilja mellan produkter som används vid olika tillfälle. En del företag har funnit en hastighet för orderbehandlingen som är användbar för marknadsselektion och för utvecklingen av en fokuserad marknadsstillverkningsstrategi som leder till att fabriker kan leverera små, hastande, order snabbt.

*Storlek på orden.* Ett företag med hög automatiserad utrustning kan segmentera marknaden efter vilka volymer kunden har på sina ordar. Ett icke automatiserat företag däremot kanske bara vill erhålla små kvantiteter av enheter som har en kort tillverkningsprocess.

### 3.5.1.5 Personliga kännetecken<sup>97</sup>

Människor, och inte företag, beslutar om inköp även om organisatoriska ramverk och företagspolicys påverkar deras val. Företag som producerar industriella varor kan segmentera marknaden utifrån de individer som är involverade i ett köp i termer av köpare-säljare likhet, köpmotivation, individuella perceptioner och riskstrategier. Vissa köpare är risktagare andra är det inte. Nivån på den risk som köparen är villig att utsätta sig och sitt företag för är relaterad till andra personliga variabler som personlig stil och självförtroende. Köpare som inte är risktagare har oftast ingen positiv inställning till nya produkter och koncept. De tenderar också till att undvika oerfarna säljare. En del köpare förlitar sig på gamla vänner och tidigare relationer, och de jämför sällan olika säljare.

### 3.5.2 Flodhammars TEMKO1O2-modell<sup>98</sup>

*TEMKO1O2.* Modellens utgångspunkt är att utforska och gruppera kundegenskaper under följande kategorier: kundernas **T**eknologi, **E**konomi, **M**arknad, **K**onkurrens och **O**rganisation. Organisation 1 (O1) står för kundernas köpbeslutsprocess och organisation 2 (O2) står för köpbeslutsgruppens sammansättning och egenskaper. Kunder kan i många avseende vara lika men när det gäller kundernas teknologi, ekonomi och marknad är de avsevärt olika. De har olika köpsätt och köpbeslutsgrupper och eftersom kunderna lever i olika system och miljöer påverkar detta deras teknologi.

**T** Teknologi fokuserar på kundföretagens produktionsprocess. Produktionsprocessen består av ett antal aktiviteter för att nå olika mål i det system som företagen är verksamma inom. Produktionsprocessen innebär med andra ord resursutnyttjande och resursomvandling och kan uttryckas som en samordning av människor, maskiner, material och pengar. Teknologi innebär resursomvandling som kan mätas med monetära mått och därmed förs ekonomin in.

---

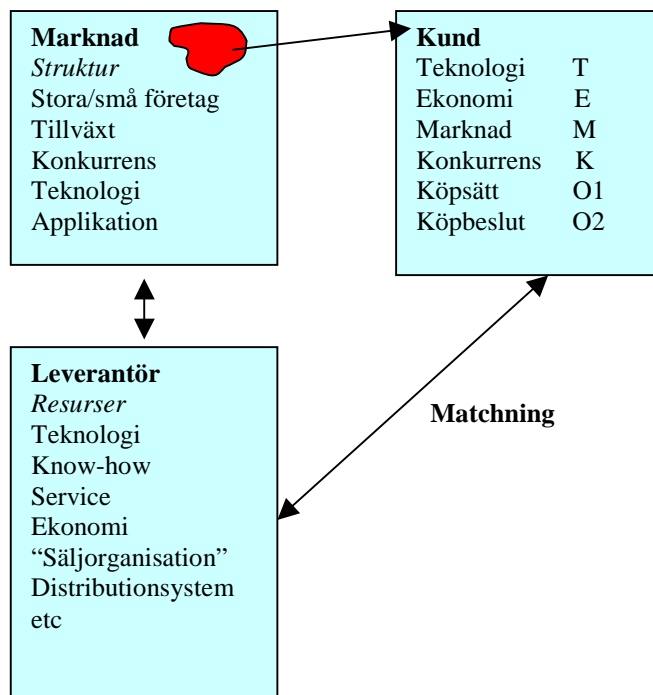
<sup>96</sup> Ibid. s. 108

<sup>97</sup> Ibid. s. 108-109

<sup>98</sup> Flodhammar, Å, et al, *Industriell Marknadsföring* (1991) s. 81-84

## Totalmarknad

## Del av hela marknaden



Figur 10. TEMKO1O2-modellen

Källa: Flodhammar, Å, et al. *Industriell Marknadsföring* s. 83

**E** Ekonomi innebär hushållning med knappa resurser. Beroende på bl a teknologi och konkurrens om kunderna har den ekonomiska dimensionen mer eller mindre betydelse. Genom att kunderna betar sig olika i köp/säljprocessen resulterar detta i olika värden på de ekonomivariablerna. Ekonomidimensionen ger indikationer på kundernas köpkraft samt på vilka volymer som kan säljas till kunderna.

**M** Marknaden är kundernas behov uttryckt i volymer. Det bör vara av stort intresse för företag att göra prognoser för dessa volymer samt beräkna marknadspotentialen och tillväxttalet på olika marknader.

**K** Konkurrensen om kunder varierar hela tiden pga vissa kunders behov kan endast tillfredsställas av ett fåtal leverantörer. Detta leder till att konkurrensen minskar. Konkurrensen kan också öka beroende på kundernas behov, ekonomi och marknadsförhållanden.

**O1O2** Kundens organisation får sin form efter hur kundens köpsätt och köpbeslutsgruppens utseende och kundens egenskaper. Köpsättet hör ihop med beslutsprocessen vid köp och resursanskaffning. Här spelar informationsanskaffningen och likaså informationshanteringen en betydande roll för vilka resultat man får fram.

Genom TEMKO1O2 – modellen ökar segmenteringen stegvis och kan illustreras med en schematisk framställning. Leverantören försöker fastställa hur heterogen avsättningsmarknaden är. Leverantören uppmärksammar likaså antalet kunder, deras storleksordning, tillväxtriktning och tillväxttakt, marknadspotentialer, teknologi och konkurrensen om kunderna.

Teknologin uttrycks som kunder behov i form av skilda applikationer. Applikationer och teknologi som ligger inom leverantörens kompetensområde är intressant och leverantören kan välja ut en eller flera kunder (eventuellt tänkbara kunder) med egenskaper som passar företagets resurser och mål.

Efter detta förhållandevis omfattande avsnitt där vi beskriver de tre fälten, syns det tydligt att författarna behandlar olika angreppssätt för att utveckla en segmenteringsprocess. Detta pekar på att det inte existerar något angreppssätt som täcker in alla dimensioner inom en segmentering på industriella marknader. En del av teorierna fungerar delvis tillfredställande men inte i den omfattning som krävs för att en segmenteringsprocess ska bli heltäckande och

få den utslagskraft som krävs. Från den empiriska studien framkom det intressanta angreppssätt och variabler som skulle kunna komplettera de existerande segmenteringsteorierna. Därför har vi nedan i *sektion tre* valt att studera teorier som, enligt oss, inte alltid har någon självklar koppling till segmentering men som ändå kan vara användbara vid segmentering på industriella marknader. En del av denna teori är kopplad till nya produkter på industriella marknader.

### **3.6 Strategibaserad segmentering och strategiarketyper**

I sektion tre har vi koncentrerat oss på att studera kundens marknads- och produktstrategi som en tänkbar dimension vid segmentering. Avsnittet berör inte segmentering i den grad som de klassiska segmenteringsteorierna gör men detta avsnitt belyser hur ett strategiskt synsätt kan komplettera segmenteringsprocessen.

#### **3.6.1 Begreppet strategi**

Ordet strategi kommer ursprungligen från det grekiska ordet *strategia*, vilket rakt översatt till svenska betyder "fältherrevärdighet". I militära sammanhang används begreppet strategi för att manövrera trupper till en position. Det finns en mängd olika teorier för hur ett företag bör utforma en strategi. Det finns också många olika definitioner på vad en strategi är och vad detta begrepp innebär. Henry Mintzberg poängterar att ordet strategi används på olika sätt men de vanligaste är följande fyra:<sup>99</sup>

- Strategi är en plan med allmänna riktlinjer och principer för hur man skall nå ett mål.
- Strategi är ett mönster över ett agerande under en tidsperiod.
- Strategi är en position; den speglar beslut angående specifika produkter och tjänster som ska erbjudas på valda marknader.
- Strategi är ett perspektiv, dvs en vision och allmänna riktlinjer för en verksamhet.

Michael Porter anser att det går att identifiera tre olika strategibaser för att konkurrera på en marknad:<sup>100</sup>

1. Kostnadsöverlägsenhet
2. Differentiering
3. Fokusering genom differentiering eller kostnadsöverlägsenhet

Med en konkurrensstrategi menar Porter att det handlar om "att vara annorlunda" och att medvetet agera på ett sätt som levererar en unik mix av värde till kunderna. Porter definierar en konkurrensstrategi som en kombination av mål som företaget eftersträvar och medlen som företaget använder sig av för att nå dessa mål. Porters definition av strategi innefattar både en plan och position. Företaget bör välja en av dessa huvudlinjer för att inte tappa marknadsandelar.

Miles & Snow har en helt annan indelning vilken baseras på hur ett företag kan svara på omvärldstrender. Miles & Snow påstår att organisationer kan kategoriseras efter hur de samordnar strategi, process – och strukturvariabler under olika omständigheter.<sup>101</sup>

---

<sup>99</sup> Alkskog, Finn, et al, *Requirements On Variables Within Industrial Segmentation* (2002) s. 44

<sup>100</sup> Porter, M. E, *Konkurrensstrategier* (1982) s. 52-57

## 3.6.2 Strategibaserad segmentering

### 3.6.2.1 Strategiska typer och strategisk inriktning på industriella marknader<sup>102</sup>

Detta avsnitt bygger på en studie utförd av Verhallen, Frambach & Prabhu. Ett företags strategi är påverkat av dels externa marknadskrafter och dels av interna organisatoriska krav. I litteraturen talar man om olika typologier av strategiska typer och strategiska inriktningar hos företag.

Denna undersökning av Verhallen, Frambach & Prabhu bygger på Miles & Snows fyra olika typer av strategier; *prospektorn* (innovativ), *försvararen* (effektiv), *analyseraren* (effektiv och anpassande) och *den reaktiva* (ingen konsekvent strategi). Miles & Snows teori ansågs passa bäst med målen av en industriell marknadssegmentering. Detta till följd av att Mintzberg teori fokuserade mer på strategiformuleringsprocessen än det strategiska innehållet och ansågs därför mindre relevant vid marknadssegmentering. I förhållande till Porters teori ansågs Miles & Snow ha en bättre föreställning av den strategiska miljön som företagen agerar i.

När det gäller den *strategiska inriktningen* förespråkar Van Raaij & Verhallen användningen av områdesspecifika värderingar som den mest lämpade basen för marknadssegmentering. De olika strategiska områdena författarna har delat in sin studie är: *kund-*, *finansiell-*, *intern-*, *personal-* och *FoU orientering*.

#### *Beskrivning av Strategiska typer och strategiska inriktningar*

---

##### Strategiska typer

- *Prospektorer* är alltid ett steg före sina konkurrenter på grund av deras innovativa beteende och orsakar förändringar i miljön som de omges av.
- *Försvararna* presterar relativt bra inom ett specifikt produkt/marknadsområde och söker inte aktivt nya möjligheter utanför sitt eget affärsområde.
- *Analyserarna* är ofta efter marknadsledaren med differentierade produkter och tjänster.
- *De reaktiva* tenderar till att vänta innan de reagerar mot förändringar i omvärlden.

##### Strategiska inriktningar

- *Kundorienterade*: Alla de anställda inom organisationen är alltid tillgängliga för kunderna.
- *Finansiellt orienterade*: Ledningen är huvudsakligen fokuserade på att öka försäljningen och göra vinster.
- *Internt inriktade*: Där finns en betoning på intern koordination mellan avdelningarna såväl som på procedurerna som på effektiviteten i affärsprocessen.
- *Personal orienterade*: Organisationen betonar en tilltalande arbetsmiljö och goda personliga relationer.
- *Forskning och Utvecklings orienterade*: Organisationen betonar teknologi, innovation, produkt- och serviceutveckling, och snabbt handlande vid nya möjligheter.

---

I studien undersöktes den *relativa* strategiska inriktningen för att den ansågs vara ett mer trovärdigt mått av strategisk inriktning. Det visade sig att det endast var den relativa kundorienteringsvariabeln som skiljde sig markant åt mellan de olika strategiska typerna.

---

<sup>101</sup> Miles, R. E. Snow, C. C, *Organizational Strategy, Structure And Process* (1978) s. 28-29

<sup>102</sup> Verhallen, T. M. M, et al, *Industrial Marketing Management 27: Strategy-Based Segmentation Of Industrial Markets* (1998) s. 307-312

Prospektorerna var de som relativt var mer kundorienterade följt av analyserarna, försvararna och till sist de reaktiva.

Sammanfattningsvis är företags strategiska typ och inriktning starkt relaterade till varandra eftersom både karaktären och prioriteten hos ett företags agerande reflekterar företagets strategiska val. Vidare menar författarna att dessa aspekter hos ett företags strategi påverkar dess köpbeteende och är därför en viktig variabel vid segmentering av industriella marknader.

### 3.6.2.2 Strategisk typ och inriktning i förhållande till industriellt köpbeteende

I undersökningen jämförde man hur effektiva demografiska variabler var vid segmentering av industriella marknader i förhållande till psykografiska variabler såsom företagets valda strategi. Resultaten visade på det faktum att företagets strategi var den enda variabeln som skiljde sig signifikant åt mellan de olika företagen som deltog i studien. Från detta drogs slutsatsen att strategin som ett företag arbetar efter är en bättre variabel för att förutse ”adoption” beteenden än andra mer generella demografiska variabler som företagsstorlek och industri.

Det visade sig även att företagets strategiska inriktning var den variabel som bäst visade företagets köpbeteende. Storleken på företaget, oberoende av strategisk inriktning, särskilde inte ”adopters” från ”icke-adopters”. Däremot när det gällde att urskilja de olika inriktningarna från vilka som var ”adopters” och vilka som inte var det, upptäcktes att kundorienterade företag var mer benägna att satsa på innovationer än andra företag. Faktumet att kundorienterade företag och FoU företag visar olika resultat betonar nödvändigheten av att beakta ett företags strategiska inriktning vid en förutsägelse av köpbeteende hos potentiella kunder.

### 3.6.3 Fyra strategiarketyper vid inträde på nya marknader<sup>103</sup>

Carter et al gjorde en undersökning där de kom fram till att uppfattningen om att etablerade differentieringsklassifikationer misslyckas med att behandla omfattningen av hur nya företag differentierar sig vid inträde på nya marknader. Segmenteringsomfattningen behandlar frågan om nya företag kan konkurrera med marknadsledarna genom att gå in på bred front eller om dessa företag är tvungna att inrikta sig på ett smalt marknadssegment. Författarna hittade fyra industriella strategityper.

---

<sup>103</sup> Carter, M, et al., Strategic Management Journal Vol.15: *New Venture Strategies: Theory Development With An Empirical Base* (1994) s. 21-41

	PRODUKTER	MARKNADSFÖRING
SMAL	1. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hög teknologisk intensitet</li> <li>• Få typer av kunder</li> <li>• Få produktsubstitut</li> <li>• Slutet av distributionskedjan</li> </ul>	3. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Låg teknologisk intensitet</li> <li>• Få typer av kunder</li> <li>• Flera produktsubstitut</li> <li>• Slutet av distributionskedjan</li> </ul>
BRED	2. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hög teknologisk intensitet</li> <li>• Få typer av kunder</li> <li>• Få produktsubstitut</li> <li>• Mitten av distributionskedjan</li> </ul>	4. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Låg teknologisk intensitet</li> <li>• Få typer av kunder</li> <li>• Flera produktsubstitut</li> <li>• Början/mitten av distributionskedjan</li> </ul>

Figur 11. Industrikaraktäristiska och aspekter som skapar differentiering

Källa: Carter, M, et al., Strategic Management Journal Vol.15: *New Venture Strategies: Theory Development With An Empirical Base* (1994)

**Strategi 1:** *Nya företags strategier som riktar sig till ett brett marknadssegment genom att erbjuda innovativa eller högkvalitativa produkter. Företag som väljer att utnyttja dessa strategier befinner sig ofta i slutet av distributionskedjan.*

Denna strategi påminner om Porters strategi om fokus genom differentiering. En central punkt i denna strategi är en avancerad produkt eller processteknik. Företag som satsar på kvalitet passar bäst in i denna strategisituation.

**Strategi 2:** *Strategier som betonar produktkvalitet och inte begränsar sig till ett specifikt segment är tvungna att koncentrera sig på att erbjuda ett mervärde för att differentiera företaget från konkurrenter på industrin. Dessa strategier finns ofta i mitten på distributionskedjan.*

Strategi 2 påminner om strategi 1, men företag i strategi 2 försöker utmana och konkurrera direkt med marknadsledarna inom industrin. Detta görs genom en kombination av pris och kvalitet. Värdeskapande är denna strategis kännetecken. Denna strategi påminner om Porters differentieringsstrategi.

**Strategi 3:** *Företagsstrategier som använder marknadsföring för att gräva ut ett smalt marknadssegment på industrin tenderar att vara mest dominerande nära slutet av distributionskedjan.*

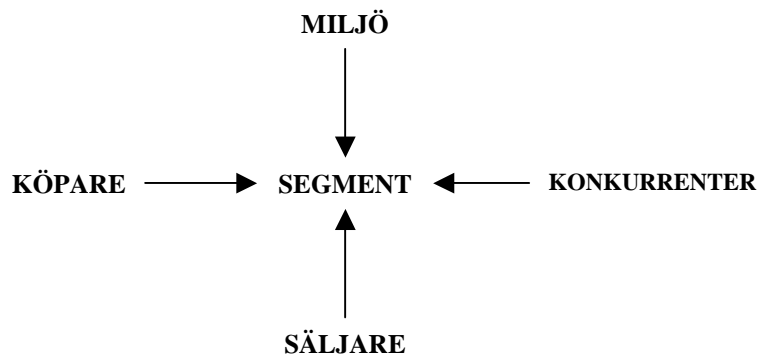
Denna strategi lämpar sig för nya företag, vilka använder sig av en smal geografisk vidd som bas för sin segmentering. Hur framgångsrik användningen av denna strategi beror på hur pass väl företaget förmår att skydda position på marknaden och samtidigt behålla flexibiliteten. De bör skapa elastiska marknadsstrategier genom att kombinera pris och produktattribut då det finns många substitut till dessa företagsprodukter och deras kunder är diversifierade.

**Strategi 4:** *Strategier för nya företag som fokuserar sin marknadsföring, utan att rikta sig till ett speciellt marknadssegment, förlitar sig på att uppnå en fördel genom pris. Denna strategi råder med störst sannolikhet i början eller i slutet av distributionskedjan.*

Dessa företag försöker skapa differentieringsstrategier genom att kommunicera kompetens som innefattas av distributionskanaler och påverkan från massmedia. Denna strategi är oftast priskonkurrenter.

### 3.6.4 En dynamisk interaktiv segmenteringsmodell<sup>104</sup>

Denna modell har för avsikt att i detalj beskriva segment i en mer komplex, relationsfokuserad del av marknaden dvs. där marknaden domineras av relationer. Författarna till denna artikel menar att köparens perception av sina egna behov och önskingar är viktiga variabler vid identifiering av segment.



Figur 12. *The Dynamic Interaction Segmentation Model*  
Källa: Freytag, P. V, Clarke A. H, *Industrial Marketing Management*, Vol 30:  
Business to Business Market Segmentation s. 477

Behov och krav utvecklas i interaktion mellan köparen och säljaren men påverkas även av konkurrenternas agerande och allmänna förändringar i omvärlden. Konkurrenterna kommer att försöka påverka köparens perception angående problem eller lösning. Förändringar i omvärlden kommer också att påverka köparens behov t ex ny teknologi som erbjuder nya möjligheter eller nya lagar som tillkommer från formella myndigheter. Som ett resultat av detta kan potentiella eller aktuella relationer mellan köpare och säljare skapa en adekvat bas för segmentering.

Vid utvecklandet av en relation mellan två parter är det särskilt typen av erfarenheter båda parter har haft i tidigare relationer som påverkar deras attityd till den nya relationen. Med andra ord parternas avsikter för att ingå en relation, deras syn på hur omfattande den ska bli och parternas relativa position. Det gäller alltså för säljaren att kunna identifiera kundens behov av och intentionerna bakom ett samarbete och kundens tidigare erfarenheter av samarbete.

#### *Företagsegenskaper (Vem är kunden?)*

- Kundens image (t ex lojal och konservativ eller innovativ och vinstorienterade)
- Produkt-, process- och produktionsteknologi
- Samarbete med andra företag (t ex strategiska allianser)
- Kompetens och förmågor hos de anställda

<sup>104</sup> Freytag, V. P. Clarke, H. A, *Industrial Marketing Management 30: Business To Business Market Segmentation* (2001) s. 477-480



Mätbarheten av dessa egenskaper är svåra att genomföra i praktiken eftersom de till viss del kräver detaljerade kunskaper av kundens verkliga behov och önsknings. I en situation där ingen relation har påbörjats och det inte finns någon särskild kunskap om kunden blir mätningen därför av mer indirekt karaktär. Faktorer som kan vara användbara är:

*Mål (Vad vill kunden ha?)*

- Strategiska frågor och mål
- Inköpsstrategier
- Försäljningsstrategier
- Produktegenskaper (produkt, service och önskade system)

*Beteende (Vad gör kunden?)*

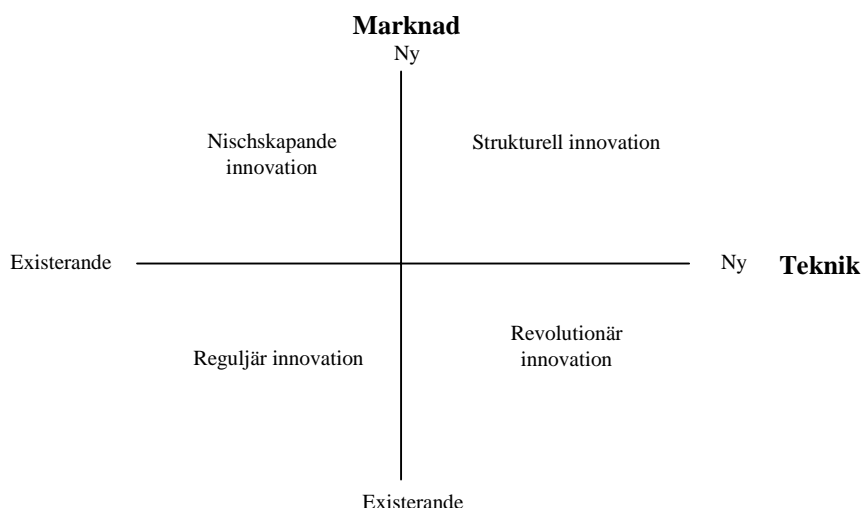
- Frekvens av leverantörsbyte
- Andra leverantörer
- Kundens köppotential idag och i framtiden
- Ett eller flera verksamhetsområden

Freytag och Clarke menar att det är svårt att definiera vilka faktorer som är bäst att starta med. Företag bör utveckla en modell som är applicerbar på sin situation och baserad på kunskap om marknaden. Vad man kan se av beskrivningen ovan är att de mest passande faktorerna för marknadssegmentering är nära relaterade till det individuella företaget och inte till den allmänna marknadsutvecklingen. Generell marknadsutveckling är mer användbar när det gäller att fastställa och spå framtidens marknad, dvs. vem vill köpa vad och hur mycket? Författarnas slutsats är att när företag ska identifiera kunder som de vill etablera relationer med, är det viktigt att beakta båda parter individuella egenskaper och i vilken riktning parterna arbetar och utvecklas.

### **3.7 Innovationers betydelse vid segmentering**

Eftersom vårt valda problemområde innefattar nya produkter på industriella marknader har vi valt att behandla innovationer eftersom nylanserade produkter på en marknad oftast innefattar någon typ av innovation. Vi har även valt att behandla detta område för att belysa riskaspekten vid ett inträde på en marknad med ny produkt.

Abernathy och Kim B Clark har utvecklat en karta med fyra rutor, *the trancilience map*. Denna modell beskriver vad som händer med ett helt teknikområde under dess utveckling och den beskriver även vilka villkor som gäller för innovationer under olika skeden.



Figur 13. *The trancilience map.*

Källa: Vedin, B-A., *Innovationer: Lönsamma och Konkurrenskraftiga* (1995) s. 87

Den reguljära innovationen består av många små systematiska steg. Revolutionär innovation är när samma produkt levereras till samma marknad men med en drastisk förändring i innehållet därför att något tekniskskifte skett. Detta påverkar i allmänhet inte företaget på marknaden men deras inbördes styrkeförhållanden kan däremot varaktigt förändras. Nischskapandet ger litet skydd för innovationen, utan är en ny och kreativ tillämpning av en existerande teknik som följaktligen är tillgänglig för alla. Den strukturella förändringen omskarar varaktigt och drastiskt de teknikrelaterade konkurrensmönstren. Detta kan bero på stora förändringar som kan vara av tre olika slag; ny teknik, förändringar i samhälls- och marknadskrav eller förändringar i konkurrensbilden. En strukturell förändring kan innebära att en mogen marknad plötsligt får en nytändning och en drastisk tillväxt. Det är dock viktigt att poängtera att för att en innovation ska lyckas, skall den inte bara innebära en tydlig nyhet och tillika nytta, den skall också på något sätt passa in.<sup>105</sup>

Innovation beskrivs ofta som en riskfylld process. Begreppet risk tenderar att undanskymma några viktiga egenskaper hos de grundläggande problem som karakteriserar innovationsprocessen. Risk innebär i normala språkbruk att man kan ange oddsen för eller emot att en viss händelse skall inträffa. Risken man vill acceptera är till stor grad knuten till vilket tidsperspektiv man ser projektet. Långsiktiga projekt måste ha en hög sannolikhet att lyckas för att det ska genomföras, dock är det inte alltid möjligt att ange en sannolikhet för framgång. Den amerikanska ekonomen Burton Klein talar om företag som är öppna för osäkerhet<sup>106</sup> som är "dynamiskt stabila" eftersom de tål de påfrestningar en dynamisk utveckling ställer på företag. Statiska och stabila verksamheter förutsätter en planeringsbar och därmed överraskningsfri utveckling, i varje fall inom ramen för en marginal på några procent. Inom innovationsrisken finns det två direkta element som inverkar. Det ena är teknisk osäkerhet, dvs. det är inte givet att idén låter sig tekniskt realiserar. Det andra elementet är vilket utfallet på marknaden blir. I fallet innovation måste vi emellertid fråga oss vad för slags osäkerhet vi talar om. Den tekniska osäkerheten rör sig om möjligheten att praktiskt förverkliga en idé inom de kostnadsmässiga och ibland även tidsmässiga ramar som

<sup>105</sup> Vedin, B-A., *Innovationer: Lönsamma och Konkurrenskraftiga* (1995) s.86-89

<sup>106</sup> Osäkerhet innebär att sannolikheten för vad som skall hända eller vad som kan hända överhuvudtaget inte är känd.

ställs upp. Kostnaderna är av relativt sekundär betydelse i osäkra projekt. Marknadsosäkerheten däremot är avgörande för kalkylen när det gäller intäkter och det totala ekonomiska utfallet.<sup>107</sup>

På samma sätt som det kan vara praktiskt att skilja på värderingar och attityder är det viktigt att skilja mellan *marknaden* som den ser ut idag och de mer djupgående *behov* som marknaden återspeglar. Därför är det farligt att ”räkna bort” en genuin osäkerhet om vad som faktiskt kan säljas genom att bara betrakta den aktuella marknadssituationen. Det viktiga är att få fram de underliggande behoven. Här kan de tentakler, som t ex en säljorganisation har, innebära en viktig resurs både för att förmedla och generera nya idéer samt för att reducera osäkerheten i nya satsningar. Dels sker dessa genom att det blir lättare att få information, dels genom att man faktiskt förstår behoven.<sup>108</sup>

Ur sektion tre kan vi urskilja att utifrån vårt syfte och problemställning kan både det strategiska tänkandet och innovationsteorier komplettera de teories angreppssätt som normalt kopplas samman med segmentering. Fram tills nu har vi koncentrerat oss på att presentera olika angreppssätt för företag att finna variabler som identifierar olika segment. Nedan kommer vi i *sektion fyra* presentera hur olika författare anser att utvärdering och val av olika segment ska ske. Detta resonemang har förekommit indirekt i tidigare teorier men presenteras här mer direkt.

### **3.8 Utvärdering och val av segment**

Teorierna under sektion 1 till 3 har i första hand behandlat identifiering av segmenteringsvariabler. Vi kommer här i sektion fyra att beskriva teorier som behandlar utvärdering och val av de identifierade segmenten.

När företaget har utarbetat och identifierat homogena subgrupper på marknaden är nästa steg att utvärdera och välja ett eller flera segment som företaget vill satsa på. Vilka segment företaget ska välja beror på segmentens attraktionsgrad.<sup>109</sup> Detta är ett kritiskt beslut för ledningen då detta ligger till grund för alla andra komponenter i marknadsstrategin och framtida strategi. I litteraturen som behandlar marknadssegmentering finns det få riktlinjer för hur detta ska gå till. Existerande litteratur behandlar mestadels hur man går till väga för att gruppera individerna, dvs. hur man identifierar segment. Intresset för utvärdering och val av identifierade segment har dock ökat på sistone. Före 1980 fanns det i stort sett ingen litteratur alls inom detta område. Man trodde då att utvärderingen och val av segment var något som kom som en logisk följd av identifikationsprocessen av segmenten. En del författare har tagit upp problemet men inte konkretiserat det, Bonoma & Shapiro t ex har tagit upp vilka kriterier ett företag bör ta hänsyn till vid utvärdering av vinstpotentialen men diskuterar inte kriterier för utvärderings- och valprocesser. Diskussionen har på sistone centrerats kring att en utvärdering av segmentens attraktionsgrad kan göras med hjälp av Kotlers kriterier rörande mätbarheten, tillgängligheten, stabiliteten och jämförbarheten hos segmenten. Dessa faktorer

---

<sup>107</sup> Vedin, B-A, *Innovationer: Lönsamma och Konkurrenskraftiga* (1995) s. 63-65

<sup>108</sup> Ibid s. 67-68

<sup>109</sup> Abratt, R, *Industrial Marketing Management 22: Market Segmentation Practices Of Industrial Marketers* (1993) s. 80

är ofta översatta till segmentets storlek och tillväxttakt, segmentets strukturella attraktion, förväntad vinstpotential och risktagande<sup>110</sup>

### 3.8.1 Kriterier för effektiv segmentering

Eftersom nästan varje marknad består av mer än en potentiell köpare kan den delas upp eller segmenteras. Den industriella marknadsföraren måste därför förstå de fyra kriterierna som existerar vid en utvärdering av de potentiella marknadssegmenten för att nå en framgångsrik segmentering.<sup>111</sup>

1. *Measurability*; marknadsföraren utvärderar till vilken grad information om egenskaper hos specifika köpare existerar eller kan insamlas.
2. *Accessibility*; marknadsföraren utvärderar till vilken grad som företaget på ett effektivt sätt kan fokusera sina marknadsföringsaktiviteter på utvalda segment.
3. *Substantiality*; marknadsföraren utvärderar hur stora segmenten är och om det finns tillräckligt stor vinstmarginal för att vara av värde att satsa på.
4. *Compatibility*; utvärdering sker av till vilken grad företagets styrkor matchar den aktuella och förväntade konkurrens- och teknologinivån på marknaden.

Om kriterierna för effektiv segmentering uppnås har företaget stor behållning av en segmentering. För det första leder marknadssegmentering till att företag blir mer medvetna om de unika och genuina behoven inom varje segment. För det andra är det en utvärdering av marknadssegmenten som ligger till grund för utvecklingen av lönsamma marknadsföringsstrategier. Slutligen leder segmenteringen till att företag har vissa riktlinjer att gå efter när en fördelning av befintliga resurser ska ske. Kostnader, intäkter och resultat måste utvärderas för varje enskilt segment och när konkurrens- eller marknadssituationen förändras måste även segmenteringsstrategin justeras. Därför fungerar marknadssegmenteringen även som grund för marknadsplanering och kontroll.<sup>112</sup>

### 3.8.2 Kotlers modell<sup>113</sup>

#### 3.8.2.1 Värdering av segment

I Kotlers modell används segmentets storlek, tillväxt och struktur som grundstenar vid utvärdering av valda segment. För att ett segment ska vara intressant bör storleken vara "rätt" och tillväxten bör vara bra för att eventuella vinster ska kunna växa. Men segment som har önskvärd storlek och tillväxtpotential behöver inte vara attraktivt ur en lönsamhetsaspekt. Företaget måste i en utvärdering av segmenten även undersöka hur segmentet ser ut strukturellt. Detta görs genom att använda Porters modell, de fem krafterna som styr konkurrensen, se figur nedan. Dessa fem krafter är:

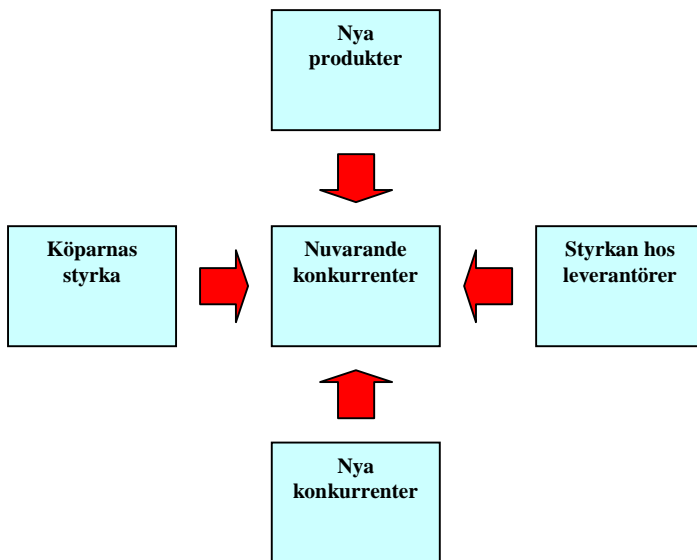
---

<sup>110</sup> Freytag, V. P. Clarke, H. A, *Industrial Marketing Management 30: Business To Business Market Segmentation* (2001) s. 480-481

<sup>111</sup> Hutt, D. M. Speh, W. T, *Business Marketing Management* (1995) s. 161-162

<sup>112</sup> Ibid. s. 164

<sup>113</sup> Kotler, P, *Marketing Management: Analysis, Planning And Control* (1991) s. 279-280

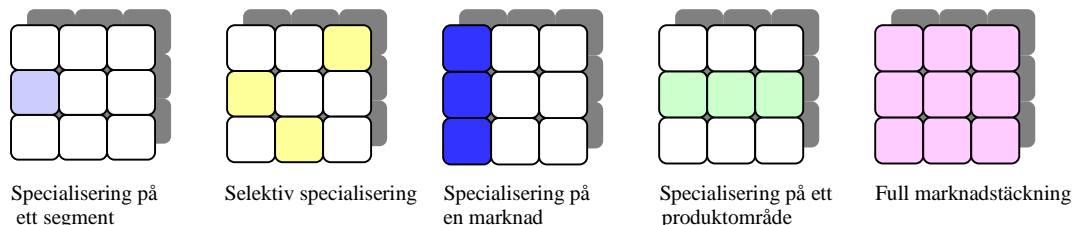


- Konkurrenter: Hur många? Hur starka? Råder det rivalitet mellan dem?
- Hot om nya konkurrenter: Är tröskeln för inträde låg? Är det dyrt att dra sig ur?
- Styrkan hos leverantörerna: Har leverantörerna något att säga till om?
- Styrkan hos köparna: Är det köparna som kontrollerar marknaden och bestämmer?
- Hot från andra produkter: Finns det andra produkter som kan ersätta den jag håller på med?

Figur 14. Porters modell: de fem krafterna som styr konkurrensen  
Källa: Marketing Management: Analysis, Planning And Control s. 279

### 3.8.2.2 Val av segment

Efter att ha segmenterat marknaden och utvärderat segmenten är det dags för att välja vilket eller vilka av dessa segment fokusering ska ske på och vilken strategi man ska tillämpa. Kotler visar på fem möjliga strategier; specialisering på ett enda segment, selektiv specialisering, marknadsspecialisering, produktspecialisering och full marknadstäckning.



Figur 15. Olika strategier vid val av segment  
Källa: Kotler, P, Marketing Management: Analysis, planing and control

Den enklaste varianten är att koncentrera sig på *ett enda segment*. Orsaken till att endast ett segment väljs kan variera. Företaget kan ha en naturlig koppling till vad detta segment kräver för att lyckas eller kan begränsade resurser göra att endast ett segment är tillgängligt. Samtidigt gäller det att riskexponeringen blir större om bara ett segment används.

*Selektiv specialisering* går ut på att ett antal intressanta segment väljs ut för att sedan koncentrera sig på dem. Det behöver inte finnas något gemensamt mellan segmenten utom att de kan generera tillräckligt med pengar för att vara lönsamma. Riskexponeringen i det här fallet är lägre än i det föregående.

*Marknadsspecialiseringen* innebär att koncentration på en viss kundgrupp och deras behov. Till denna kundgrupp erbjuds en mängd olika produkter. Ett starkt rykte om att inneha kunskapen om just deras speciella behov etableras. Nackdelen med denna variant är att beroendet av just en kundgrupp kan bli för starkt.

*Produktspecialisering* innebär koncentration på ett produktområde som erbjuds åt alla marknader. Därmed kan ett rykte om sin specialistkunskap inom det produktområdet byggas upp. Risken med detta är att produkten kan ersättas av ett substitut.

*Full marknadstäckning* är den verkliga utmaningen och målsättningen är att försöka tillfredsställa alla kunder med alla produkter de kan tänkas behöva. Denna strategi kan endast stora företag med stora resurser ro i land. Sättet att göra detta kan ske med antingen odifferentierad eller differentierad marknadsföring. Skillnaden ligger i att erbjuda en produkt för hela marknaden eller att erbjuda varianter av produkter inom olika segment.

Slutligen anser Kotler att när segmentering, värdering och val är genomförd, bör de intilliggande segmenten studeras för att se om de har något gemensamt för att utnyttja kunskapen inom företaget till att sprida kostnaderna på fler produkter. Försiktighet bör också vidtagas, genom att bara koncentrera sig på ett enda segment kan det innebära att man har målat in sig i ett hörn. Innan angreppet startar på den/de segment som har utkristalliserats bör riktlinjer dras upp för hur en eventuell expansion i framtiden ska gå till, en invasionsplan som Kotler kallar den eftersom alla segment inte behöver angripas på en gång.

### **3.8.3 Porters teori<sup>114</sup>**

Denna teori inriktar sig till enskilda företag till skillnad från Kotlers teori ovan som utvärderar hela segment. Tankesättet är liknande för värdering av hela segment. Hur attraktiva kunderna är bedöms enligt:

- Köparnas behov ställt mot företagets möjligheter att tillfredsställa dessa
- Hur tillväxtpotentialen hos kunden ser ut
- Strukturell position
- Servicekostnader

Genom att studera vilka behov som kunderna har och erbjuda någonting som företaget är väldigt bra på kan en konkurrensfördel skapas gentemot sina konkurrenter.

Tillväxtpotentialen hos kunderna bestäms av tre faktorer. Tillväxten i branschen, tillväxten i de segment företaget säljer till och deras förändring av marknadsandelar inom branschen och segmenten. För att erhålla korrekt information om tillväxtpotentialen bör företag genomföra en branschanalys och sedan ställa en diagnos på nuvarande och framtida struktur. För att få information om enskilda företags tillväxtpotential krävs det dock samarbete med kunden som tillfrågas.

Den strukturella positionen bestäms av hur stor del av produktionen som de potentiella kunderna kan tänkas köpa och om det finns andra alternativ som t ex köpa upp andra leverantörer. Vid en nyetablering är det inte särskilt troligt att nya kunder köper en stor del av produktionen eller har planer på ett övertagande, utan ett mer försiktigt tillvägagångssätt är mer troligt.

Den sista punkten Porter tar upp är kostnaderna som är förenade med försäljningen till kunden. Kostnaderna kan bero på många faktorer, t ex orderstorlek, hur konstant produktionen blir, leveranser och grad av anpassning av produkten.

---

<sup>114</sup> Porter, M. E, *Konkurrensstrategier* (1982) s. 120-131

Porter har ett antal olika strategier, när kunderna efter utvärderingen, ska väljas ut. Den grundläggande strategiska principen vid valet av kunder är att *ta reda på och försöka sälja till de mest gynnsamma* kunderna, enligt de kriterier som angivits ovan. Valet av ”den bästa” kunden måste innebära en avvägning av alla fyra kriterierna mot företagets möjligheter i förhållandet till konkurrenterna. Vilka som är de mest gynnsamma kunderna att sälja till beror även på det individuella företagets läge i vissa avseenden. Vid val av kunder bör företag tänka på ett antal strategiska följder:

- Framgångar kan nås genom att sälja till starka, priskänsliga köpare om produktionskostnaderna är låga. Detta på grund av ett bättre kostnadsläge än konkurrenterna.
- Finns ingen kostnadsfördel eller differentiering av något slag måste kunder väljas med omsorg för att få vinster som går att leva på.
- Bra kunder kan skapas genom att bygga upp tjänster och liknande som gör att det blir kostsamt för kunderna att byta leverantör.
- Eliminera kunder som medför högre kostnader än intäkter.

### 3.8.4 Freytag & Clarkes modell<sup>115</sup>

Freytag & Clarke använder sig av en tvåstegsprocess för att utvärdering och val av segmenten. Denna process kan användas såväl i transaktions- och relationssituationer. Det första steget innebär att företaget samtidigt som de identifierar segment också utvärderar dem. Det andra steget är att välja segment som bäst passar företaget. Målet med processen är att hitta en perfekt matchning mellan vad segmenten efterfrågar och användning av företagets resurser.

#### 3.8.4.1 Utvärdering av segmenten

Till skillnad från Porter och Kotler, anser Freytag & Clarke att utvärdering av segmenten är en process som pågår under hela identifieringsfasen. De segment som identifierats blir mer kvalificerade ju längre processen fortskrider tills de mest potentiellt lönsamma segmenten återstår. I steg ett bör segmenten noga granskas med hjälp av ett antal kritiska, relativt lättidentifierade variabler fastställda av företaget i fråga, eftersom de bör reflektera målet med segmenteringen. Dessa variabler behöver endast uppskattas i stora drag. Exempel på detta är segmentets storlek, tillväxt, kundbehov, och kundernas lämplighet i förhållande till företagets kärnkompetenser.

Steg två är en mer noggrann utvärdering av de segment som återstår. Dessa segment utvärderas nu med hjälp av ytterligare variabler för att fastställa dess lämplighet vid val av segment. Följande kriterier kan användas; förväntade krav på företaget, potentiell vinst relaterad till risk, konkurrensen, teknologin, bindningar och förbindelser mellan nuvarande nätverk.

Utvärderingen bör resultera i en beskrivning av segmenten som sedan ska användas i valprocessen. De segment som nu återstår bör utvärderas för att kunna ta beslut angående hur

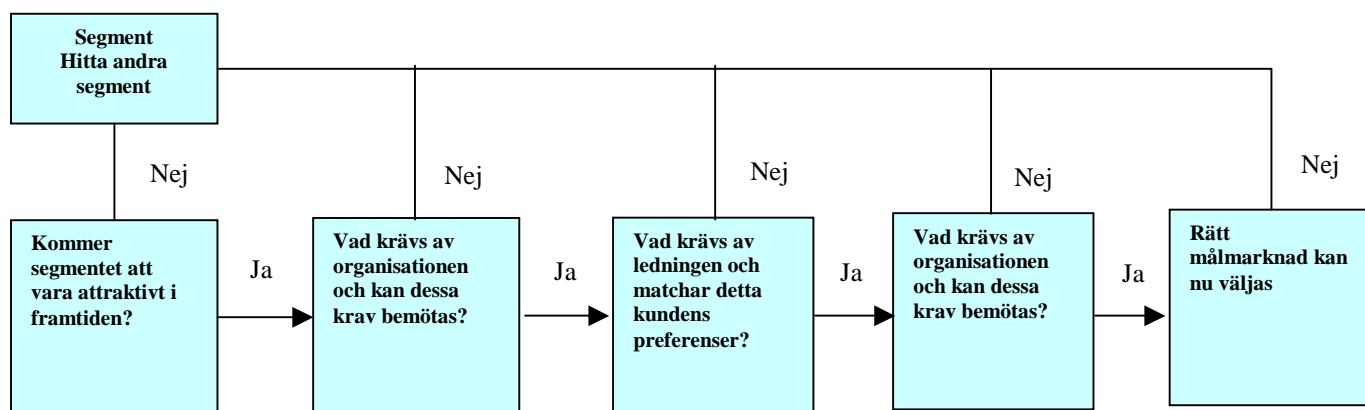
---

<sup>115</sup> Freytag, V. P. Clarke, H. A, Industrial Marketing Management 30: *Business To Business Market Segmentation* (2001) s. 480-484

många och vilka segment företaget önskar fokusera på. Under utvärderingen är det en fördel att hitta synergier mellan segment. Desto fler likheter segmenten har beträffande kundbehov och teknologi desto mindre resurser behövs.

### 3.8.4.2 Val av segment

Freytag & Clarke har utvecklat en process för val av segment. Tanken med modellen är att visa på hur processen för företaget fortlöper när de ska finna och välja segmenten som bäst matchar företagens resurser. Modellen bygger på fem olika kriterier, behandlas ingående nedan, som varje segment ska uppfylla. Kan inte segmentet uppfylla alla dessa krav väljer man bort det och startar om processen med ett helt nytt segment.



Figur 17. A segmentation selection process

Källa: Freytag, P. V, Clarke A. H, *Industrial Marketing Management*, Vol 30: Business to Business Market Segmentation s. 482

#### Utvecklingen i segmenten

Det är viktigt att fokusera på de externa faktorerna som kommer att påverka företagens framgång på varje segment. Exempel på områden som bör utvärderas när det gäller vilka utvecklingsmöjligheter där finns är förväntade krav på företaget och andra områden som nämns ovan under steg två i utvärderingen av segment.

Genom att uppskatta utvecklingen inom de olika segmenten, blir det möjligt att utvärdera vilken vinstpotential där finns långsiktigt hos segmentet. Om det visar sig att det finns en vinstpotential blir nästa steg att jämföra segmenten med företagens resurser.

#### Resurser

I steg två beaktas om företaget har de resurser som krävs för att uppfylla segmentens krav. Både dagens och framtida krav bör tas i beaktning och undersöka huruvida företaget har de resurser som krävs för att tillgodose dessa. Följande områden bör beaktas: kundbehoven, teknologi, efterfrågan, konkurrens, politiska förändringar, hantering av relationer etc. Utöver detta bör företagen också se till dagens och framtida resursbas som erfordras för att kunna nå segmenten. Detta gäller tillgångar, finansiella aspekter, personalen, relationer och image. Det är viktigt att värdera företagens resurser i förhållande till segmenten och inte som en generell värdering av företagens styrkor och svagheter. Det gäller vidare att jämföra dagens resursbas med de resurser som kommer att krävas av företaget i framtiden för att finna eventuella



kritiska gap. Gapen bör ses som skillnaden mellan situationen idag och framtida situation. När företaget identifierat gapen ska de undersöka vilka åtgärder företaget kan vidta för att reducera gapen. Går inte detta gäller det för företaget att hitta ett nytt segment.

#### *Ledningen*

Det är viktigt att jämföra segmentens krav på företaget med preferenser och förväntningar hos ledningen. Det gäller att identifiera gapen mellan vilken riktning företagets ledning önskar och de krav segmenten ställer. Företaget måste därefter se till vilka organisatoriska förändringar som bör vidtas för att minska gapen. Om detta inte går måste företaget se sig om efter ett nytt segment att rikta sin verksamhet mot.

#### *Organisationen*

Förutsatt att företaget har identifierat organisationens förmåga att tillgodose kraven hos segmenten, och det som krävs för att minimera eventuella gap på lednings- och resursnivåerna, kan företaget jämföra den efterfrågade kompetensen och förmågan med sina egna resurser i nuvarande situation. Till följd av detta kan gap på den organisatoriska nivån identifieras. Upptäcker företaget i detta läge att det fattas viss kompetens eller förmåga, måste företaget utvärdera vilka förändringar i företagskulturen, systemen, strukturen, ledningen och policyn etc, som är nödvändiga för att eliminera gapen.

### **3.9 Teorisammanfattning**

Nedan har vi valt att göra en teorisammanfattning för att läsaren lättare ska kunna ta till sig all information som presenterats och känna sig förberedd inför nästa kapitel.

I den första sektionen kan det urskiljas hur komplex en marknad är samt vilken betydelse segmentering har för företaget dvs. att dela upp marknaden i mindre gripbara delar som företaget sen kan rikta sig mot. Eftersom en industriell marknad är oerhört komplex blir betydelsen av segmentering extra viktig, vilket förtydligas i denna sektion. Huvudsyftet med denna sektion är att ge läsaren förståelse för hur en industriell marknad är uppbyggd och vilken roll segmentering spelar.

I sektion två beskrivs flera författares teorier om segmentering på industriella marknader. Anledningen till att vi valt de segmenteringsteorier vi gjort är främst för att de är allmänt vedertagna bland företag och att de är, enligt oss, de mest relevanta i förhållande till vårt syfte. Vi har även valt dessa teorier för att belysa att ingen av de existerande teorierna är fullständiga och enligt vår mening kan de utökas för att täcka in fler dimensioner. Dessa teorier valde vi att dela upp i tre fält efter hur pass väl de är uppbyggda och strukturerade. Teorierna behandlar oftast segmentering på makro- och mikronivåer. Makronivån fokuserar främst på faktorer som associeras till den köpande organisationen medan mikronivån fokuserar på den beslutsfattande enheten inom den köpande organisationen. Ur dessa teorier har vi kunnat urskilja att vissa variabler har större betydelse för segmentering på industriella marknader än andra. Vi har därför valt att i empirin att koncentrera oss på ett antal utvalda variabler från denna sektion. Exempel på dessa är storlek, ägarförhållande, tillväxt mfl.

I sektion tre presenteras de teorier vars bakgrund vanligtvis inte hör hemma inom industriell marknadssegmentering. Dessa teorier innefattar, enligt oss, dimensioner som kan bidra med relevanta variabler och information till de existerande segmenteringsteorierna. Inom denna sektion koncentrerade vi oss dels på teorier som tillför ett strategiskt bidrag och dels på

teorier som diskuterar nya produkters betydelse på en marknad. Det strategiska synsätt som tillförts uppsatsen kan användas för att föra in en mer dynamisk bild i segmenteringen. Anledningen till att vi valde just dessa teorier, var att vi ansåg att dessa kan fylla de dimensioner som saknas i sektion två. Vissa variabler och dimensioner från denna sektion kommer tillsammans med de viktigaste variablerna från sektion två att styra det empiriska underlaget.

Efter presentationen av teorier om identifiering av relevanta segmenteringsvariabler valde vi att i sektion fyra presentera teorier som ingående behandlar hur företag ska utvärdera och välja olika segment. Anledningen till detta var att fullfölja segmenteringsprocessen med relevanta teorier för att få en inblick i vad som bör ske efter det att företag identifierat sina relevanta segment. Författarna summerar under denna sektion vikten av att välja rätt segment från början för att minska resursåtgången och för att slippa vända tillbaka och utvärdera segmenten ytterligare en gång.

#### **4. Empiri**

**CONFIDENTIAL  
INFORMATION**

#### **5. Analys**

**CONFIDENTIAL  
INFORMATION**

## 6. Slutsatser

*I detta kapitel presenterar vi de slutsatser vi har kommit fram till samt diskuterar resultatens relevans och generaliserbarhet för andra företag inom samma bransch. Vår utgångspunkt är hur vårt fallföretag gjort vid sin segmentering samt hur detta kunnat göras annorlunda och finna generella riktlinjer för andra företag. Dessutom vill vi göra andra skribenter uppmärksamma på vilka områden som vi anser skulle kunna vidareutvecklas i framtida studier.*

---

Marknadens dynamik uppkommer från förändringar i kundens omvärld. Att införa dynamik i en segmenteringsprocess innebär att när kundens situation och behov ändras med tiden kommer detta att illustreras i modellen eller teorin. Det är betydelsefullt att kundens ändrade position förser företaget, som utför segmenteringen, med relevant information om hur de nu ska gå tillväga för att kunna tillfredsställa kundens förändrade behov eller krav så bra som möjligt. För att segmenteringsprocessen ska kunna hantera de industriella marknadernas dynamik, måste variablerna vara oberoende av varandra. Med detta menas att en kunds förflyttning inom en modell längs en axel nödvändigtvis inte behöver betyda en ändring längs en annan axel. Vidare måste variablerna illustrera kundernas situation i dagens läge för att kunna visa kundens aktuella behov. För att säkerställa att segmenteringsprocessen hanterar dynamiken hos marknaden är det viktigt att alla delar inom teorierna/modellerna ska vara flexibla. Med detta menar vi att variablerna som teorin/modellen består av ska kunna ändras, bytas ut eller tas bort när situationen kräver detta. En dynamisk segmenteringsprocess får betydligt större genomslagskraft för företaget som utför segmenteringen, eftersom det blir möjligt att kontrollera hela marknader eller specifika kunders utveckling, vilket i sin tur leder till att chansen att fatta korrekta beslut ökar. En förutsättning för att en dynamisk segmenteringsprocess ska fungera tillfredsställande är att mycket resurser läggs ner på att kontinuerligt samla in information om marknaden. Det räcker inte att kontrollera de interna faktorerna som är kritiska för framgång inom valda segment utan ett företag måste granska och kontrollera de interna faktorerna jämsides med förändringar i segmenten. Ytterligare saker som bör granskas är långsiktiga trender i socioekonomiska frågor, konkurrenssituationer, politiska händelser och teknologiska utvecklingar. Granskningen är en process som kan leda till att nya möjligheter och potentiella hot upptäcks i tid.

Genomgående i vår uppsats har vi påpekat att det inte existerar någon teori eller segmenteringsprocess som vi anser använder sig av alla dimensioner som en segmenteringsprocess bör bestå utav. Däremot anser vi att de teorier som vi behandlat innefattar någon del eller några delar, som kan vara användbar vid en segmenteringsprocess. Företag måste anpassa segmenteringsprocessen efter specifika situationer och använda sig av variabler som är tillgängliga och som kan ge indikationer på hur kunden kan förväntas agera.

Från delarna teori och empiri av denna uppsats har vi kommit fram till sex variabler som vi anser vårt fallföretag bör använda sig av i deras segmentering. Vi anser att dessa variabler kan appliceras på andra företag, som befinner sig i en liknande situation som Tetra Recart, även om variablerna bör anpassas efter företagets specifika behov och situationer. Med andra ord menar vi att våra valda variabler är mer generaliserbara på företag som har en innovativ produkt som ska lanseras till en för företaget ny marknad. Nedan kommer vi att presentera de variabler som vi anser är av störst relevans, med utgångspunkt från vår teoretiska och empiriska studie, för att identifiera segment.

## Variabler för att identifiera segment

*Produkttekniska:* Det är inte lönsamt att söka efter kunder med behov och krav som man inte kan tillfredsställa. Av denna anledning måste de tekniska och praktiska produkttegenskaperna som finns hos ett företag samstämma med kundens behov och krav. Detta är en variabel som de flesta teorier behandlar. Variabeln är väldigt enkel att implementera och mäta.

*Storlek:* Det är viktigt att kunden har den storlekskapacitet som krävs dvs. att man tillverkar tillräckligt många förpackningar per år. Det främsta syftet med att segmentera efter storlek är att man söker efter potentiella kunder som behöver och kan utnyttja kapaciteten. Även denna variabel är både teoretiskt och praktiskt vedertagen.

*Ägandeförhållande:* Att söka efter kunder som har liknande ägandeförhållande som företag i sig själv är viktigt, eftersom de då även tenderar till att ha likartade beslutsprocesser, tänkande och företagskultur. En samstämmighet i dessa tre kriterier underlättar för företags framtida samarbete. Publika företag har en tendens att arbeta kortsiktigt och att maximera vinsten i dagsläget, medan privata företag tenderar att arbeta mer långsiktigt. Av denna anledning spenderar privatägda företag mer resurser på innovationer.

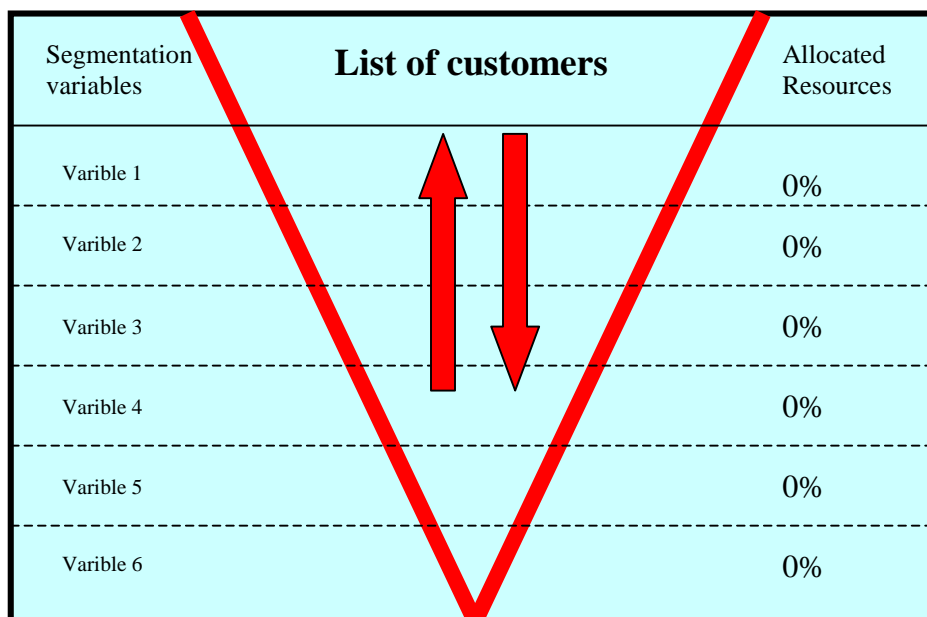
*Finansiella situationen:* Det är viktigt att kunden har en stark finansiell situation för att kunna rättfärdiga de kostnader som uppstår vid en investering av en ny produkt. Vidare är starka finansiella kunder ofta mer villiga att satsa på innovationer och istället för att fokusera på de risker som medföljer fokuserar de på möjligheterna som en innovation erbjuder.

*Kundens marknadsposition:* Företag som befinner sig i olika marknadspositioner tenderar till att ha olika behov och krav. Beroende på vilken produkt företaget säljer varierar också vilka behov och krav som ska tillfredsställas. Det är viktigt att känna till vilka behov och krav företagets produkter kan tillfredsställa för att kunna identifiera "rätt" kunder. En kund som har en stark marknadsposition strävar efter att försvara sin position på marknaden och är av denna anledning ofta skeptiska till att investera i innovationer. Kunder som däremot strävar efter att stärka sin marknadsposition söker efter produkter som kan erbjuda dem en differentiering gentemot konkurrenterna och därigenom få en starkare marknadsposition. Det gäller att inte stirra sig blind på marknadsledarna.

*Kundens marknadsstrategi:* Kunder som har liknande värderingar och en arbetsgång som påminner om företagets, tenderar till att också ha ett liknande strategitänkande. T ex företag med en differentierad marknadsstrategi värdesätter oftast det mervärde som en ny produkt erbjuder och företag med en mer innovativ marknadsstrategi är oftast mer villiga att ta den risk som en ny produkt innebär. Genom att använda kundens marknadsstrategi som segmenteringsvariabel kan man identifiera vilka mål kunderna strävar efter att nå och vilket beteende kunderna har.

Vi har utvecklat en egen modell som ska förenkla angreppssättet med segmenteringsprocessen. Utgångspunkten hos modellen kommer dels från vår teoretiska del men främst från vår empiriska del. Vi uppmärksammade att vårt fallföretags tillvägagångssätt skiljde sig kraftigt åt från de tillvägagångssätt som teorierna föreslog. Den mest uppenbara skillnaden var att vårt fallföretag nästan aldrig har avvisat en kund från början, trots att kunden i fråga inte passade in i fallföretagets befintliga segmenteringsmodell. Detta tillvägagångssätt, att mer eller mindre ta emot alla kunder när man lanserar en innovation, tror vi att merparten av alla företag använder sig av. Företag är helt enkelt för rädda och har inte

råd att gå miste om en bra kund i inledningsskedet av lanseringen. Teoriernas angreppssätt föreslår att man i segmenteringsprocessen grupperar kunder i olika segment och de segment som företaget anser passar bäst ska företaget även fokusera sin verksamhet till. Detta angreppssätt känns lite svart eller vitt, och vi anser att verkligheten inte kan återspeglas i ett sådant angreppssätt. Vidare påpekar många teorier att segmenteringsprocessen ska leda till hur mycket resurser som ska allokera till vilka kunder, men de brister i att förverkliga hur resurserna ska allokera. Med detta som bakgrund har vi utvecklat en egen modell. Modellen bygger på inslag av befintliga teorier, från vår empiriska undersökning och helt nya aspekter som tidigare inte behandlats. Modellen följer nedan.



Figur 27. A Segmentation Model With A Dynamic And Resource Perspective

Tanken är att vilket företag som helst ska kunna använda sig av vår modell. Grundtanken bakom modellen är att den ska vara enkel att använda och förstå samtidigt som den bidrar med relevant information till användaren. Vidare är den uppbyggd på ett sätt att den ska ge användarna en ökad förståelse för hur de ska allokera sina resurser mellan de olika segmenten. Modellen innefattar oförutsägbara element som förser användarna med ny information om segmenteringsproblematiken. Till sist är det vår förhoppning att modellen kommer att tillföra ny kunskap om segmentering på industriella marknader. Det bör påpekas att företag kan befinna sig i en sådan situation att modellen behöver användas mer än en gång. Om man t ex ser till variabeln storlek, finns det företag som vill rikta sig till små och stora företag. Vid ett sådant fall bildas det två olika segment som kräver olika behov och krav. Då bör det ena segmentet brytas ut från modellen och appliceras ytterligare en gång på vår modell där man fortsätter att använda modellen från det steg där variabeln befann sig. Nu behöver dock inte samma variabler användas som tidigare, utan nu kan ordningsföljden på de använda variablerna ändras eller kan man välja att använda helt nya variabler.

Själva arbetet med modellen ska gå till på följande sätt; centralt i modellen finns en lista över marknadens alla kunder. För att kunderna ska "avancera" till en högre nivå, måste de uppfylla de krav variabel 1 ställer. För att avancera ytterligare måste kunderna uppfylla kraven från variabel 2. En högre nivå innefattar av naturliga skäl färre kunder än en lägre nivåer. Hur många nivåer och vilka variabler som ska användas, bestämmer företaget själv. För att

resultatet ska vara användbart och praktiskt genomförbart, rekommenderar vi att företaget använder mellan 4 och 8 nivåer och alltså tillika många variabler.

Vi har valt att inte konkret fastställa vilka variabler som ett företag ska använda sig av i modellen. Detta eftersom vi anser att valet av variabler är alltför situations- och företagsberoende. De variabler som vi ovan föreslagit, anser vi passar företag som befinner sig i en likartad situation som vårt fallföretag, och bör därför inte tas för givet för alla företag eller i alla situationer. Vi föreslår att ett företag ska välja att sätta de variabler som är mest kritiska för företaget bland de högre nivåerna. Dessa variabler kommer antagligen att sortera bort de kunder som företaget verkligen inte anser sig kunna bedriva affärer med.

Det unika med vår modell är att vi medtagit hur mycket resurser som ska allokeras på varje nivå. Eftersom det är svårt att mäta resurser, har vi valt att beteckna det i procent. Beroende på vilka variabler företaget väljer att använda sig av kommer procentsatserna för de olika nivåerna att skilja sig åt. En naturlig gång med procentsatserna är att ju högre nivå, desto mer resurser allokeras. En kund som avancerar till en högre nivå i modellen får således mer resurser allokerade till sig.

För att få med den dynamiska aspekten på marknaden har vi valt att åskådliggöra att kunderna kan röra sig mellan nivåerna hela tiden, när deras situation på marknaden ändras. Med andra ord kan kunderna inte bara avancera, utan de kan även falla tillbaka till en lägre nivå. Detta ställer emellertid krav på användarna av modellen att de kontinuerligt måste uppdatera modellen. Vi har tidigare betonat vikten av att ett företag ständigt ska kontrollera marknaden och dess omvärld för att kunna hantera förändringar som kan förekomma. När segmenteringsprocessen är klar och strategierna utformade är det viktigt att inse vilka faktorer i segmenten som är kritiska för företagets framgångar, vilka är sedan måste granskas kontinuerligt. Databaser kan vara användbara verktyg för att underlätta denna kontinuerliga kontroll och granskning. Men ett informationssystem är inte ett enkelt svar. Det krävs en ordentlig design av systemet om resultatet ska vara användbart dessutom krävs det resurser och motivation inom företaget för att underhålla systemet och analysera resultaten. Detta är en förutsättning för att vår modell ska kunna fungera som planerat.

När det gäller utvärderingen och val av segment har vi dragit slutsatsen att för vårt fallföretag är Porters modell den som är bäst lämpad då denna är anpassad för värdering av enskilda företag. I Porters modell är kunderna attraktiva beroende på fyra faktorer: köparnas behov ställt mot företagets möjligheter att tillfredsställa dessa, hur tillväxtpotentialen för köparen ser ut, dess strukturella position och vilka servicekostnader som uppkommer för att tillfredsställa kunden. Vi anser vidare att utvärderingen är en process som bör pågå under hela segmenteringsprocessen. Detta är analogt med vad Freytag & Clarke betonar. Givetvis krävs en mer noggrann utvärdering av kunderna som befinner sig längre ner i vår modell. Enligt Porter ska de kunder väljas som har visat sig vara de mest gynnsamma kunderna enligt de kriterier som nämnts ovan under utvärderingen. Detta anser vi är en ganska självklar konsekvens.

## **Förslag till fortsatt forskning**

Vår studie är endast ett steg i utvecklingen av ett angreppssätt för en mer dynamisk segmentering på industriella marknader. Då vi haft begränsad tid för genomförandet av denna uppsats har vi inte haft möjlighet att studera alla de frågeställningar som väckts hos oss under

resans gång. Därav rekommenderar vi ett genomförande av följande fortsatta studier på området:

- ◆ En bredare och mer jämförande studie med olika företag för att öka generaliserbarheten av vår studie.
- ◆ Att genomföra en studie där implementeringsfasen och den ekonomiska aspekten av segmentering analyseras. En utvärderande undersökning av de resultat som segmentering har inneburit för industriella företag som har implementerat sin segmentering.
- ◆ En mer omfattande och djupare studie krävs för att undersöka strategins roll som variabel vid utarbetande av segmenteringen.



# Figurförteckning

## Figurens namn

Figur 1	<i>Uppsatsens perspektiv</i>
Figur 2	<i>Vetenskaplig förklaring och tradition</i>
Figur 3	<i>De övergripande projektstyrningsuppgifterna</i>
Figur 4	<i>Marknadsegmentering</i>
Figur 5	<i>Importance of purchase decisions to buying organization</i>
Figur 6	<i>Industrial Market Macrosegments</i>
Figur 7	<i>End-Use Contributions to Macrosegments</i>
Figur 8	<i>Two stage approach to segmentation</i>
Figur 9	<i>A nested approach</i>
Figur 10	<i>TEMKO1O2-modellen</i>
Figur 11	<i>Industrikaraktäristiska och aspekter som skapar differentiering</i>
Figur 12	<i>The Dynamic Interaction Segmentation Model</i>
Figur 13	<i>The transcience map</i>
Figur 14	<i>Porters modell: de fem krafterna som styr konkurrensen</i>
Figur 15	<i>Olika strategier vid val av segment</i>
Figur 16	<i>A segmentation selection process</i>
Figur 17	<i>Förpackningsfördelning i Europa</i>
Figur 18	<i>Produktindelning i Europa</i>
Figur 19	<i>Värdekedja</i>
Figur 20	<i>Tetra Recarts förpackning</i>
Figur 21	<i>Tetra Freeway</i>
Figur 22	<i>Tetra Freeway, marknadsuppdelning</i>
Figur 23	<i>Tetra Recarts segmenteringsmodell</i>

- Figur 24 *TRC:s kundprocess från första kontakt till slutlig kund*
- Figur 25 *Tetra Recarts framtida produktsegmentering*
- Figur 26 *Tetra Recarts strategi*
- Figur 27 *A Segmentation Model With A Dynamic And Resource Perspective*
- Figur 28 *Tetra Paks organisationsschema*
- Figur 29 *TRC:s organisationsschema*
- Figur 30 *Översikt över TRC:s linje*

# Källförteckning

## **Böcker:**

- Andersen, Heine (1994), *Vetenskapsteori Och Metodlära*, Studentlitteratur, Lund
- Andersen, Ib (1998), *Den Uppenbara Verkligheten; Val Av Samhällsvetenskaplig Metod*, Studentlitteratur, Lund
- Chisnall, Peter (2001), *Marketing Research*, McGraw-Hill, London
- Dwyer, F. Robert. Tanner, F. John (2002), *Business Marketing*, McGraw-Hill, New York
- Eriksson, Lars. Wiedersheim-Paul, Finn (1999), *Att Utreda Forska Och Rapporteras*, Daleke Grafiska AB, Malmö
- Flodhammar, Åke, et al (1991), *Industriell Marknadsföring*, Skogs Grafiska AB. Malmö
- Halvorsen, Knut (1992), *Samhällsvetenskaplig Metod*, Studentlitteratur, Lund
- Holme, Idar M. Solvang, Bernt K (1997), *Forskningsmetodik – Om Kvalitativa Och Kvantitativa Metoder*, Studentlitteratur, Lund
- Hutt, D. Michael. Speh, W. Thomas (1995), *Business Marketing Management*, Harcourt Brace College Pub, Orlando
- Lundahl, Ulf. Skärvad, Per-Hugo (1999), *Utredningsmetodik För Samhällsvetare Och Ekonomer*, Studentlitteratur, Lund
- Kotler, Philip (1991), *Marketing Management: Analysis, Planning And Control*, Prentice Hall, New York
- Merriam, Sharan (1994), *Fallstudien Som Forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund
- Milsta, Margaretha (1994), *Målstyrning Och Mellancheferers Arbete – Hierarki, Delaktighet Och Tillfälligheternas Spel*, Linköpings Universitet, Linköping
- Porter, Michael. E (1982), *Konkurrensstrategier*, ISL Förlag, Göteborg
- Thurén, Torsten (1991), *Vetenskapsteori För Nybörjare*, Runa, Stockholm
- Vedin, Bengt-Arne (1995), *Innovationer: Lönsamma Och Konkurrenskraftiga*, Responstryck, Borås
- Wallén, Göran (1993), *Vetenskapsteori Och Forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund

## **Artiklar:**

Abratt, Russell, *Market Segmentation Practices Of Industrial Marketers*, Industrial Marketing Management 22, (1993)

Alkskog, Finn, et al, *Requirements On Variables Within Industrial Segmentation* (2002)

Axelsson, Björn. Easto, Geoff, *Industrial Networks: A New View Of Reality*, (1992)

Cardozo, Richard. N, *Situational Segmentation Of Industrial Markets*, European Journal Of Marketing 14, (1980)

Carter, M, et al, *New Venture Strategies: Theory Development With An Empirical Base*, Strategic Management Journal Vol.15, (1994)

Choffray, Jean-Marie. Lilien, L. Gary, *Market Planning For New Industrial Products*, (1980)

Corey, Raymond. E, *Key Options In Market Selection And Product Planning*, Harvard Business Review (Sept-Okt), (1975)

Freytag, V. Per. Clarke, H. Ann, *Business To Business Market Segmentation*, Industrial Marketing Management 30, (2001)

Hayes, H. Michael, et al, *A Global Perspective*, Business Marketing, (1996)

Hlavacek, James D. Reddy, Mohan N, *Identifying And Qualifying Industrial Markets Segments*, European Journal Of Marketing 20, (1986)

Johansson, Jan. Mattson, Lars-Gunnar, *Interorganizational Relations In Industrial Systems: A Network Approach Compared With A Transaction Cost Approach*, (1987)

Laughlin, Jay L. Taylor, Charles R, *An Approach To Industrial Market Segmentation* Industrial Marketing Management 20, (1991)

Miles, R.E. Snow, C.C, *Organizational Strategy, Structure And Process*, (1978)

Mitchell, Vincent-Wayne, et al, *Balancing Theory And Practice*, Industrial Marketing Management 27, (1998)

Plank, E. Richard, *A Critical Review Of Industrial Market Segmentation*, Industrial Marketing Management 14, (1985)

Robertson, S. Thomas, Barich, Howard, *A Successful Approach To Segmenting Industrial Markets*, Planning Review Vol. 48, (1992)

Shapiro, Benson P. Bonoma, Thomas V, *How to segment industrial markets*, Harvard Business Review (May-June), (1984)

Verhallen, Theo. M. M, et al, *Strategy-Based Segmentation Of Industrial Markets*, Industrial Marketing Management 27, (1998)

### ***Elektroniska källor:***

[www.ehv.exu.se](http://www.ehv.exu.se)

[www.ne.se](http://www.ne.se)

<http://ai.eecs.umich.edu>

[www.tetrapak.com](http://www.tetrapak.com)

### ***Muntliga Källor:***

Handledningsmöte med Lars Carlman och Ulf Elg, 2002-11-15

Intervju med Alkskog, Lennart, *Food & Process Technology Manager*, Tetra Recart

Intervju med Andersson, Bengt, *Package Design Manager*, Tetra Recart

Intervju med Bergman, Olof, *Commercial Director*, Tetra Recart

Intervju med Danielsson, Lars, *Director Packaging Material Development & Supply*, Tetra Recart

Intervju med Elfver, Lilian, *Market support manager*, Tetra Pak

Intervju med Fairbrother, John, *Marknadsbolaget i Taiwan*, Tetra Pak

Intervju med Hellenschmidt, Steve, *Marknadsbolaget i USA*, Tetra Pak

Intervju med Håkansson, Karl, *Director Equipment Development & Supply*, Tetra Recart

Intervju med Kjelgaard, Tom, *Material & package development*, Tetra Recart

Intervju med Lantzinger, Günther, *Director Package & Process Performance*, Tetra Recart

Intervju med Larsen, Jan Juul, *Managing Director*, Tetra Recart

Intervju med Lind, Jonas, *Projecting Manager*, Tetra Recart

Intervju med Lindroth, Erik, *Director Product Portfolio Management & Communication*, Tetra Recart

Intervju med Martell, Niklas, *Commercial Project Manager*, Tetra Recart

Intervju med Nilsson, Bengt G, *Director Corporate Technology*, Tetra Pak

Intervju med Quintanilla, Alfonso, *Marknadsbolaget i Spanien*, Tetra Pak

Intervju med Schmitt, Julia, *Commercial Support Officer*, Tetra Recart

Sammanträde med Schreiber, Nick, *CEO för Tetra Pak*, Tetra Pak

Intervju med Wamsler, Katarina, *Package Performance Manager*, Tetra Pak

### ***Övriga Källor:***

Tetra Paks intranet

Tetra Recarts segmenteringsrapport

Tetra Lavals informationsbroschyr, 2002

Marknadsundersökning av Marketpower, 2002-09-13

## Appendix

CONFIDENTIAL  
INFORMATION