

Væksten begynder at melde sig, og segmentering er atter på alles læber. Men hvad er god segmentering?

Formålet med en god segmentering er at bibringe virksomheden en struktureret indsigt i kundernes behov. Denne indsigt er fundament for planlægning og eksekvering af de profitable, differentierede, målrettede og relevante salgs- og markedsføringsstrategier, der skal bringe virksomheden i front. God segmentering forankres og sikrer gennemslagskraft i salgs- og markedsføringsstrategierne gennem opdeling af virksomhedens kunder i homogene, behovsbaserede, stabile, for alle virksomhedens medarbejdere intuitivt forståelige og genkendelige segmenter.

God segmentering er på papiret er en enkel sag, men i praksis er det ikke helt så lige til. Den gode nyhed er, at der i praksis kun er to faldgruber, man skal være sig for. Den dårlige nyhed er dog, at 9 ud af 10 segmenteringsinitiativer viser sig at ende i en af disse!

Faldgrube 1: Den anvendte "segmentering" har intet med kundernes behov at gøre

En lang række af de segmenteringsmetoder, der benyttes, har intet med segmentering at gøre, idet de ikke inddeler kunderne efter deres behov og derved kan de ikke tjene som fundament for den differentierede kundebearbejdning, der med målrettethed og relevans skal adressere kundernes forskelligartede behov. Sådanne metoder fører til grupperinger og kategoriseringer af kunderne, men ikke til en segmentering efter homogene behovsprofiler.

- *ABC opdeling af kunderne* efter parametre som omsætning, indtjening og potentiale har intet med kundernes behov og dermed intet med segmentering at gøre. Af hensyn til ressourcestyringen er det klart vigtigt at vide, hvilke kunder er profitable og dermed værd at bearbejde. Men ABC grupperingen siger intet om, hvordan forskellige kunder skal adresseres gennem markedsføring. Det fører jo ikke til noget at sige til en kunde: "Jeg er så glad for dig, fordi jeg tjener styrtende med penge på dig, så vil du ikke købe mere noget mere hos os."
- *Platin, guld og sølv opdeling af kunder* har ligesom andre loyalitets- og fordelsprogrammer intet med segmentering at gøre – og for den sags skyld heller ikke med loyalitet. Sådanne kategoriseringer er blot en omskrivning af førnævnte A, B og C opdeling, idet det jo alt andet lige ser pænere ud for kunden at gå rundt med et sølvkort end med et kort mærket C-kunde. Desuagtet at kunderne på tværs af hver kategori har forskelligartede behov, foregår kundebearbejdningen indenfor hver af kategorierne ud fra et udifferentieret one-size-fits-all markedsføringskoncept. Har alle SAS guld kunder samme behov? Nej vist. Hvor er vi så med hensyn til en målrettet, relevant kundebearbejdning?
- *DiSC opdeling af kunderne* og typisk også af virksomhedens kundevendte medarbejdere efter deres personlige adfærdsmæssige præferencer har heller intet med kundesegmentering at gøre. DiSC metoden er tænkt – og er uden tvivl et nyttigt redskab - til at styrke den personlige dialog mellem virksomhed og kunde, ved at bygge bro over kommunikationsbarrierer affødt af konfliktende adfærdsmønstre. DiSC adresserer herved på ingen måder omdrejningspunktet for den forretningsmæssige dialog med kunden, nemlig kundens berettigede behov og forventninger.
- *Demografisk/firmografisk baserede grupperinger af kunderne* er erfaringsmæssigt løsrevet fra kundernes behov, og kan derved ikke danne fundament for en god kundesegmentering. I det omfang man støder på eksempler på behovsbaseret demografisk/firmografisk "segmentering" er disse typisk uden markedsføringsmæssig værdi, idet grupperingen i så fald blot afspejler "the obvious": Sælger man undertøj, er en gruppering af kunderne efter køn godt nok overvejende behovsbestemt, og sælger man dyrefoder, er en gruppering efter kundens dyrehold også nærliggende, men at kalde sådanne basale grupperinger for kundesegmentering er at tage munden lige vel fuld.

- *Postnummer baserede grupperinger af kunderne*, gerne krydset med demografisk/firmografisk informationer og/eller livsstil-typografier, kan ved mangel af kundeindsigt (for eksempel ved kundeakkvisition gennem direct mail kampagner) give resultater på den korte bane. Erfaringerne viser således, at man med varierende succes kan bruge disse standardværktøjer til at stampe nye kundeemner op. Men baserer man virksomhedens segmentering og derved kundebearbejdning på de statistisk bestemte kundetypologier, er en ting sikkert - man bliver aldrig klogere på sine kunder: Hvorfor skulle alle på Solsortevej på Frederiksberg købe den samme mobiltelefon i prisklassen 2000 - 3000 DKK, bare fordi en beboer har købt den?
- *Brugen af "tvilling metoden"*, hvor man gennem datamining søger kunder, der forventes at udvise et købsmønster tilsvarende det, man har set blandt andre kunder, har heller ikke noget med segmentering at gøre, men er blot endnu et eksempel på et produkt-drevet kampagneværktøj. Grundlæggende baserer metoden sig på en antagelse om, at kunder, der har købt en given kombination af produkter, tilhører sammen segment, men så simpel er verden jo desværre ikke.

Faldgrube 2: Den anvendte segmentering giver ikke et retvisende billede af kundernes behov

- Ved *"Top down clustering"* deles virksomhedens kundebase ved brug af statistiske analyseværktøjer op i klynger og efterfølgende anvendes kundeinterview til for hver klynge at afdække og beskrive kunderne og deres behov. Metoden fører selvsagt kun til en god segmentering, hvis kundebasen indeholder de relevante behovsrelaterede diskriminerende parametre. Dette er yderst sjældent tilfældet, og hvad hjælper det så, at klyngerne er statistisk signifikante, når "gennemsnits kunderne" med deres "gennemsnitlige behov" ikke har deres levende gang på jorden og klyngerne er uden det, der tæller - markedssignifikans og marked relevans.
- *Arketyper eller personas* beskrivelser, hvor de typiske adfærds- og beslutningsmønstre blandt kunderne afdækkes gennem eksempelvis fokusgrupper og workshops, har i udgangspunktet fokus på kundernes behov. Desværre fortaber dette udgangspunkt sig i, at arketyperne og personas ofte ikklædes en demografi uden relevans for kundebehovene "Ole, 48 år, gift, 2 børn, bor i villa". Derudover repræsenterer adfærds- og beslutningsmønstrene hos arketyper og personas erfaringsmæssigt højst 40 % af kundebasen, så hvad nytter det at arbejde med en segmentering, der kun adresserer en mindre del af ens kunder?
- *Brug af "kundeundersøgelser"* har til formål at styrke kundeindsigten, og så lyder det jo lovende, når man stilles i udsigt, at dette klares gennem "360° udefra og ind" spørgeskemaundersøgelser og fokusgruppeinterview. Fint - men i realiteternes verden er sagen den, at de spørgsmål, man stiller kunderne oftest ikke er relevante for afdækning af kundebehovene, og man ender derfor op fattigere og uden styrket kundeindsigt. Problemstillingen er, at hvis ikke man ved, hvor man skal hen, kan man ikke spørge om vej, og de her kundeundersøgelser fejler deres mål og fører til efterfølgende meningsløse "data mining" – nogen mening skal der findes i all den dyre data.

Faldgrube 1 er til at undgå, hvis blot man holder sig for øje, at god segmentering tager udgangspunkt i kundernes behov, og at den opdeler virksomhedens kunder i homogene, behovsbaserede, stabile, for alle virksomhedens medarbejdere intuitivt forståelige og genkendelige segmenter. Kan man sætte hak ved, at det er, hvad man får, er første nåleøje i metodevalget passeret.

Faldgrube 2 er til at undgå, hvis blot man baserer sin kundeindsigt på perspektivet "ude set indefra" frem for på "udefra og ind" perspektivet, som "conventional wisdom" ellers påbyder. God segmentering høster, strukturerer og nyttiggør den viden om kunderne (læs: ude), der har med forretningen (læs: indefra) at gøre. Alle erfarne kundeorienterede medarbejdere har i krydsfeltet "ude set indefra" dels en dyb indsigt i kundernes adfærds- og beslutningsmønstre og derved i kundernes behov (læs: ude) og dels en dyb indsigt i de måder, hvorpå virksomheden sætter kundernes forventninger og med succes honorerer disse (læs: indefra).

"Strategier for Vækst" adresserer centrale overvejelser, problemstillinger og metoder for det strategiske og operative arbejde med kunder og markeder. Synspunkter er baseret på forsknings- og implementeringsprojekter mellem Henrik Andersen og Thomas Ritter.

For yderligere information:

Direktør Henrik Andersen
Andersen&Partners Management Consulting
Tel: 4828 3125/ 4014 0502
han@andersenpartners.com

Professor Dr. Thomas Ritter
Copenhagen Business School
Tel: 3815 2121 / 2965 0099
ritter@cbs.dk

© Andersen & Ritter 2011