



Professor Malcolm McDonald

Professor Malcolm McDonald:

## ”Segmenteringen är nyckeln”

Professor Malcolm McDonald är en av Europas ledande forskare inom affärsstrategi och marknadsföring. Han har varit rådgivare åt IBM, Xerox, BP och SKF och publicerat fyrtio böcker i sitt ämne.

KW Partners träffade honom för att ta reda på hur han ser på marknadsföring och på de utmaningar disciplinen står inför.  
– En grundförutsättning i all affärsplanering och vid utveckling av affärsstrategier är en väldefinierad marknadssegmentering och de flesta företag saknar en sådan, säger han.

## Marknadsfunktionen måste ta ett större ansvar

*Hur överlever man på en allt mer prispressad marknad och vad ska man fokusera på för att ligga steget för konkurrenterna? Malcolm McDonald, professor emeritus i marknadsföring vid Cranfield University School of Management, ger sina bästa råd till de företag som vill nå toppen och hålla sig kvar.*

**KW Partners:** Hur ser du på tillämpningen av marknadsföring?

**Malcolm McDonald:** Man kan besvara den frågan ur olika perspektiv. Om man börjar från resultatperspektivet så blir bilden inte särskilt ljus: Tom Peters har i sin bok *In search of Excellence* beskrivit 43 företag som han ansåg vara excellenta på många områden. Bland annat var de ledande på sina marknader, hade innovativa produkter, god tillväxt och hög lönsamhet. Vid en uppföljning åtta år senare var bara sex av dem fortfarande att betrakta som excellenta.

Det verkar alltså som inte ens de mest framgångsrika klarar av att hålla ställningarna på sina marknader. Det tycker jag är en indikation på att marknadsföringsprocessen, som har ett huvudansvar för att behålla och utveckla konkurrensförmågan, inte fungerar speciellt väl.

Vi har ett snarlikt mönster i Storbritannien. Av de företag som utsågs till Årets företag av Financial Times mellan 1990 och 2000 är mer än hälften antingen olönsamma eller omstrukturerade idag.

Ser man till hur företagen praktiskt arbetar i enskilda processer gör man på många håll ett bra jobb. Problemet är att det sällan finns en helhetssyn på vad som behöver uträttas.

Många företag hoppar på management- och konsulttrender och arbetar under en kortare period med att implementera dem. Som exempel på det kan jag nämna hur många ser på Business Process Engineering (BPR) och CRM. Man verkar leta efter en "quick-fix" istället för att ägna sig åt att förstå kunder, kundbehov och marknadsdynamik.

Ledningen i många företag som jag har kommit i kontakt med lägger för mycket energi på logistik, produktion och finansiella aspekter och för lite på fundamentala frågor kring kundbehov och kundsegment, vilka produkter som ska tillhandahållas till vilka kunder och hur olika distributionskanaler bäst utnyttjas.

Företagsledningarna lägger, utifrån mina erfarenheter, betydligt mer tid på att göra saker rätt än att göra rätt saker. Affärs- och marknadsfrågorna ligger alltför långt ned på ledningens agenda i de flesta fall, och resultatet blir det jag beskrivit.

### ***KW Partners: Hur bör företag hantera trenden med krympande vinstmarginaler och allt mindre trogna kunder?***

**Malcolm McDonald:** Många tror idag att prissänkningar är det enda konkurrensmedlet trots att prissegmentet i de flesta fall är mindre än tio procent. Det gäller med andra ord att erbjuda andra kundvärden, som är anpassade till olika segment.

Nyckeln är att se till att det finns en fungerande strategisk marknadssegmentering – det finns nämligen inga genomsnittskunder. Enligt min mening är det slöseri med tid och pengar att mäta hur nöjda kunderna är och att implementera CRM-system om det inte finns en fungerande marknadssegmentering.

En grundförutsättning i all affärsplanering och vid utveckling av affärsstrategier är en väldefinierad marknadssegmentering och de flesta företag saknar en sådan.

Vi gjorde en studie på Cranfield University kring detta. Studien visade att nästan inga företag i Storbritannien följer upp kundrörelser per kundsegment eller mäter lönsamhet på kundsegmentsnivå, och få känner till sina tio största kunders lönsamhet.

I de fall det finns en segmentering är den ofta gjord utifrån enkla variabler som ålder eller klassificering av kunder i termer av små, medelstora eller stora företag. Jag har personligen aldrig sett att en sådan segmentering fungerar.

Målet med en marknadssegmentering är att dela in kunderna i grupper utifrån vilka beslutskriterier de har när de väljer leverantör, produkt eller tjänst. Med en sådan segmentering kan man utveckla erbjudanden som riktar sig till specifika kundbehov, arbeta systematiskt med varumärket och få ut bra priser på sina produkter.

Om många företag säljer genomsnittsprodukter till genomsnittskunder pressas naturligtvis priserna och kundernas lojalitet minskar.

***KW Partners: Vad är viktigast inom marknadsföring för att kunna konkurrera framgångsrikt?***

**Malcolm McDonald:** Viktigast är förmågan att förstå den marknad man verkar på, vilka kundbehoven är och hur marknadssegmenten ser ut. Har man den kunskapen systematiserad blir utveckling och kommersialisering av nya produkter och tjänster betydligt enklare.

På Cranfield utvecklade vi en metod för att testa styrkan i ett företags affärsstrategi. Metoden går igenom vad som karakteriserar en bra affärsstrategi och i tio steg kan man testa den egna marknadsansatsen. Viktiga frågor är bl a:

- Har vi definierat homogena kundsegment – kundgrupper med likartade behov?
- Finns segmentspecifika erbjudanden?
- Är strategin unik – inte lik alla andras?
- Finns det ett tydligt fokus på hur styrkor och svagheter ska hanteras?

(Om du är intresserad av metoden kontakta KW Partners)

***KW Partners: Hur kommer framtidens marknadsorganisation se ut?***

**Malcolm McDonald:** Marknadsföring måste finnas både på ledningens och styrelsens agenda, och organiseras inom de strategiska affärsenheterna utifrån marknader och kundbehov. Inte utifrån teknologier eller produkter. Marknadsförare har ju ansvar för intäkterna men analyserar och rapporterar oftast inga detaljer. Det är därför det på lednings- och styrelsenivå bara finns en rad för intäkter och många rader för kostnader. Jag tror att marknadsföring kommer att kallas något annat i framtiden eftersom det i praktiken idag i många företag betyder marknadskommunikation, promotion och t-shirts.

***KW Partners: Hur vill du definiera marknadsföring?***

**Malcolm McDonald:** I de allra bästa företagen ses marknadsföring som en process för att definiera marknader, förstå behov i olika segment, utveckla värdeerbjudanden som tillgodoser behoven, få med sig de som levererar värdena samt mäta och följa upp att utlovade värden har levererats.

***KW Partners: Om du skulle ge ett råd till en svensk vd, vilket skulle det vara?***

**Malcolm McDonald:** Kräv att marknadsförarna tar sitt ansvar, se till att de är kvalificerade och arbetar professionellt och kräv mätbarhet per segment.

Bengt Walerud

Copyright KW Partners 2007

På seminariet den 24 oktober kommer vi ta upp några av dessa frågor –  
Anmäl dig på vår hemsida [www.kwpartners.se](http://www.kwpartners.se)