



CHALMERS

Effektivisering av försäljningsarbete och kundval

- En försäljningsstrategi för Drivhuset Göteborg

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet Ekonomi och Produktionsteknik

Josef Essafi
Nathan Terefe

INSTITUTIONEN FÖR TENIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
AVDELNINGEN FÖR ENTREPRENEURSHIP AND STRATEGY

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, 2020
www.chalmers.se
Rapportnummer E2020:100

Rapportnummer E2020:100

Effektivisering av försäljningsarbete och kundval

- En försäljningsstrategi för Drivhuset Göteborg

Josef Essafi
Nathan Terefe

Examinator: Anders Isaksson

Effektivisering av försäljningsarbete och kundval
- En försäljningsstrategi för Drivhuset Göteborg

Josef Essafi
Nathan Terefe

© Josef Essafi, 2020
© Nathan Terefe, 2020

Rapportnummer E2020:100
Teknikens ekonomi och organisation
Chalmers tekniska högskola
412 96 Göteborg
Sverige
Telefon + 46 (0)31-772 1000

Göteborg, Sverige 2020

FÖRORD

Examensarbetet har utförts på institutionen Teknikens ekonomi och organisation vid Chalmers Tekniska Högskola under våren 2020. Projektet har skapats i samarbete med Drivhuset Göteborg. Förutom att erfara hur det är att arbeta med ett större projekt under ett längre skede har projektgruppen även breddat sina kunskaper inom försäljningsstrategier.

Vi vill rikta ett extra stort tack till vår handledare på Chalmers, Anders Isaksson, som varit ett stöd genom hela processen och bidragit med nyttiga idéer och perspektiv. Vidare vill vi även rikta ett stort tack till handledaren på Drivhuset, Anna Powell, för stödet och informationen som bidragit till rapportens utformande.

Göteborg, Sverige

30 Maj 2020

Göteborg, Sverige 2020

Effektivisering av försäljningsarbete och kundval

- En försäljningsstrategi för Drivhuset Göteborg

Josef Essafi

Nathan Terefe

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation
Chalmers tekniska högskola

SAMMANFATTNING

Drivhuset Göteborg är en icke-vinstdrivande stiftelse som hjälper och stöttar individer att starta, utveckla samt driva affärsidéer framåt. I samband med detta har Drivhuset framställt utbildningen ‘‘TOOKIG’’ som är en ledarskapsmetod för otydliga, innovativa och osäkra projekt. I dagsläget saknar Drivhuset en försäljningsstrategi, vilket innebär en brist på tydliga mål och struktur vid kundsegmentering och prissättning.

Syftet med detta arbete är att utforma en försäljningsstrategi för ett företag och från detta dra generella lärdomar som kan vara lämpliga för företag i liknande situation. Ändamålet kommer att nås i form av en fallstudie på Drivhuset. Mer ingående syftar den framtagna försäljningsstrategin till att orientera sig kring vilka kundsegment som Drivhuset bör fokusera på och hur de bör prissätta sin tjänst.

Arbetet med Drivhuset resulterade i tre segment som är utgångspunkten i rapporten, varav ett segment som är överrepresenterade med avseende på intresse kring den erbjudna tjänsten. Den teoretiska referensramen som nyttjats i rapporten utgörs främst av relevant litteratur och vetenskapliga artiklar.

Avslutningsvis formuleras en försäljningsstrategi där Drivhuset rekommenderas att initialt fokusera på att sälja sin tjänst till chefer, projektledare och företagsledare. Inom detta segmentet är åldrarna 25–34 år överrepresenterade följt av åldrarna 35–44 år och 45–54 år. Individerna i det här segmentet kommer med störst sannolikhet att verka inom följande branscher: ledning, försäljning och administration. Vidare beskrivs även vad som kännetecknar individer som utgör det här segmentet med avseende på behov och valkriterier. Slutligen presenteras även förbättringsförslag.

Nyckelord: Försäljningsstrategi, prissättning, strategi, kundsegmentering, branschanalys

ABSTRACT

Drivhuset Gothenburg is a non-profit foundation that helps and supports individuals to start, develop and drive business ideas forward. Drivhusets latest creation is a course called ‘‘TOOKIG’’. The course consists of leadership methods which aims to help people to manage unknown, innovative and uncertain projects. At the moment, Drivhuset lack a sales strategy connected to this course. They have no customer segmentation or pricing strategy.

The purpose of this report is to develop a sales strategy for Drivhuset, and from the process obtain general lessons that can be useful for companies in similar situations. The purpose will be achieved in the form of a case study. In more detail, the developed sales strategy aims to inform Drivhuset about which customer segment they should focus on and how they should price their service.

The work with Drivhuset and Chalmers resulted in three segments, which is the starting point for the report. However, one segment is over-represented with regard to interests in the offering. The theoretical framework used in the report consists mainly of relevant course literature, as well as literature and scientific articles written by recognized researchers.

Lastly, a sales strategy is formed where Drivhuset is recommended to initially focus on selling the course to project- and company managers. Further in this segment, ages 25-34 are over-represented followed by the ages 35-44 and 45-54. The individuals in this segment are most likely to work with management, sales and administration. Furthermore, the report also describes the individuals which constitutes the segment in terms of needs and selection criteria. In conclusion, improvement proposals are also presented.

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte	1
1.3 Avgränsningar	2
1.4 Precisering av frågeställningen	2
2 Teoretisk referensram	3
2.1 Branschanalys	3
2.2 Segmentering	5
2.3 Prissättning	10
2.4 Strategi, försäljningsstrategi och marknadsstrategi	15
3 Metod	17
3.1 Studiens upplägg	17
3.2 Genomförande av litteraturstudie	19
3.3 Samarbete med uppdragsgivare	19
3.4 Insamling av sekundärdata	19
3.5 Intervjustudie	20
3.6 Studiens tillförlitlighet	20
4 Empiri	23
4.1 Branschanalys	23
4.2 Nulägesbeskrivning	27
4.3 Segmentering	28
4.4 Pris	31
5 Formulering av försäljningsstrategi	34
5.1 Primär målgrupp	34
5.2 Prissättningsstrategi	35
5.3 Förbättringsförslag	36
6 Slutsatser och Diskussion	38
6.1 Viktiga lärdomar	38
6.2 Studiens begränsningar	39
Referenslista	40
Bilaga 1 - Intervjumallar	43

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Genom historien har det kommit ett varierat utbud av teorier och modeller gällande affärsstrategi. Begreppet har emellertid även beskrivits på flera sätt. Till exempel som ett mönster av ett konsekvent beteende över tid, som positionen för vissa produkter på vissa marknader eller som ett organisations grundläggande sätt att göra saker på (Tschirhart & Wolfgang, 2012).

Formell strategisk planering började framträda i den icke-vinstdrivande sektorn under 70-talet. Forskare och utövare i området har anammat dessa strategier. De har dessutom skapat sina egna verktyg för strategisk planering. Dessa verktyg för strategisk planering kan vara användbara till en verksamhet vars syfte som inte är att gå med vinst (Tschirhart & Wolfgang, 2012).

Drivhuset är en verksamhet vars syfte är att hjälpa entreprenörer och företag att utveckla ideér genom affärsutveckling, utbildning och nätverk. Drivhuset verkar i flera regioner i Sverige samt Norden. Stiftelsen Drivhuset i Göteborg är en icke-vinstdrivande stiftelse som grundades 1998. Drivhuset Göteborg är experter på att leda kreativa, värdeskapande utvecklings- och innovationsprocesser. Den främsta utmaningen för en verksamhet som Drivhuset är begränsade resurser i form av omsättningstillgångar, detta innebär att allokeringen av resurser för den tilldelade uppgiften är ringa och begränsad.

Verksamhetens senaste verk är boken ‘‘TOOKIG - att leda i osäkerhet’’, som är framtagen av Drivhuset Göteborgs VD i samarbete med en innovationsforskare från Göteborgs Universitet. Drivhuset förväntas även, i samband med bokförsäljningen, sälja tillhörande utbildning kopplat till ämnet. Viktigt att poängtera är att Drivhusets behov är en försäljningsstrategi gällande utbildningskonceptet som är kopplat till boken.

I dagsläget har Drivhuset inget faktaunderlag för varken deras prissättning eller målgrupp, detta innebär i princip att verksamheten inte har någon försäljningsstrategi eller marknadsstrategi. Vid tidigare lanseringar har Drivhuset framförallt utgått ifrån hypoteser kring kundsegment och prissättning.

Från ovanstående ser vi behov av att utreda hur teoretiska modeller kan vara användbara för en icke-vinstdrivande verksamhet vid utvecklande av en försäljningsstrategi.

1.2 Syfte

Syftet med detta arbete är att utforma en försäljningsstrategi för ett företag och från detta dra generella lärdomar som kan vara lämpliga för företag i liknande situation.

Ändamålet kommer att nås i form av en fallstudie. Fallstudien innefattar en utformning av en försäljningsstrategi. Mer ingående syftar försäljningsstrategin till att orientera kring vilka

kundsegment som Drivhuset bör fokusera på, hur de bör prissätta sin tjänst samt vilket angreppssätt som rekommenderas för de framtagna kundsegmenten.

1.3 Avgränsningar

Som tidigare nämnt är Drivhuset etablerat i flera regioner i både Sverige samt Norden. Däremot är det endast av intresse att analysera företag som verkar i Sverige. Med grund i detta är urvalet på ledare av grupper och agila projekt som präglas av hög osäkerhet vid undersökningen och analysen avgränsade till företag stationerade inom det givna området. Vid formulering av försäljningsstrategi kommer dessutom ingen hänsyn tas till marknadsföringen i form av vilket budskap företaget vill förmedla. Dessa begränsningar bestämdes i samråd med Drivhuset Göteborg.

1.4 Precisering av frågeställningen

Drivhuset Göteborg behöver i nuläget hitta rätt kunder och förmedla sitt budskap på rätt sätt. 4 frågor har formulerats i syfte att på ett strukturerat sätt uppfylla rapportens ändamål.

1. Vilken primär målgrupp kan identifieras?
2. Vilken prissättningsstrategi är lämplig för tjänsten som erbjuds?
3. Vad innefattar en lämplig övergripande försäljningsstrategi för den aktuella verksamheten?
4. Utifrån den genomförda fallstudien, vilka lärdomar kan vara lämpliga för företag i en likartad situation vid formulering av en försäljningsstrategi?

2 Teoretisk referensram

Följande kapitel berör den teori som används i rapporten. Kapitlet är indelat i fyra olika delar som används som underlag för att besvara syftet som arbetet är uppbyggt kring. Kapitlet inleds med att redogöra innebörden av en branschanalys genom att presentera relevanta teorier. Därefter övergår det till en beskrivning av begreppet segmentering. Resterande delar av kapitlet behandlar prissättning och strategiformulering.

Ramverket tar upp tillvägagångssättet för en segmentering och hur det används för att genomföra en marknadssegmentering. För att analysera marknaden med avseende på samtliga aktörer som den utgörs av används Porters femkraftsmodell. Vidare används modellen för att analysera konkurrensen. Teori kring tre prissättningsstrategier har tagits upp i syfte att rekommendera en alternativ prissättning utifrån en analys på Drivhusets nuvarande situation. Prissättningen i samband med kundsegmenteringen identifieras som viktiga konkurrensfaktorer i den undersökta branschen, därav behovet att lyfta upp teorier som berör detta. Avslutningsvis beskrivs vad teorin säger om strategi och dess innebörd för en verksamhet. Då rapportens fallstudie utgör formulering av en försäljningsstrategi är det viktigt att utifrån teorin definiera vad det innebär för företaget, och hur det skiljer sig från andra strategier som exempelvis en affärsstrategi.

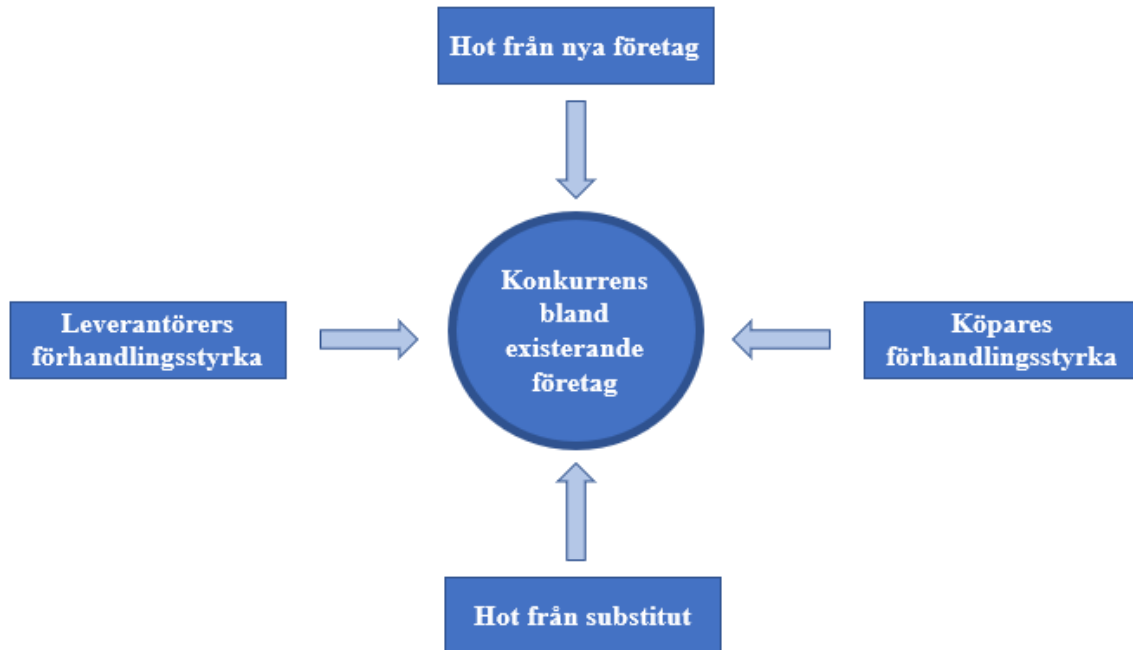
2.1 Branschanalys

I syfte att analysera behovet hos marknadens aktörer kommer den befintliga marknaden att analyseras. Teorierna i det här kapitlet behandlar samtliga faktorer som ligger till grund för hur omfattande konkurrenten är i den aktuella marknaden. Modellen som presenteras är Porters femkraftsmodell och presenterar de olika faktorerna som påverkar marknadsdynamiken i en bransch.

2.1.1 Porters femkraftsmodell

Porters (1998) femkraftsmodell används för att kartlägga dynamiken bakom möjligheten till att uppnå ekonomisk lönsamhet i den aktuella marknaden.

Modellen som presenteras i figur 1, visar att det säljande företaget inte bara konkurrerar med andra säljande företag. Porter (1998) menar att det säljande företaget påverkas av ytterligare fyra faktorer, där dynamiken inom varje faktor bestämmer möjligheten till att resultera i vinst och därmed uppnå lönsam avkastning. De resterande faktorerna som Porter (1998) analyserar är; kundernas förhandlingsstyrka, leverantörernas förhandlingsstyrka, hot från substituerande produkter/tjänster samt möjligheten för nytillkomna företag att etablera sig på marknaden.



Figur 1: Porters femkraftsmodell (Porter, 2008)

Modellen kan förklaras genom generaliseringen i att företag X konkurrerar mot substituerande tjänster och konkurrenter. Företag X förhandlar med kunderna om priset, vidare påverkas kundernas förhandlingsstyrka av flera faktorer. Då prissättningen är en central del av rapportens utformning av en försäljningsstrategi är kundernas förhandlingsstyrka en viktig faktor att utvärdera. Detta innebär således att ju högre kundernas förhandlingsstyrka är desto mer beroende av kunderna blir företaget i sin prissättning (Porter, 2008).

Nya företag tillträder en industri med avsikten att få marknadsandelar. Detta hotet sätter tryck på priser, kostnader och nödvändiga investeringar för att konkurrera i branschen (Porter, 2008). Beroende på hur omfattande hotet är så påverkar det oundvikligen ett företags prissättning. Som ovan nämnt är nya företags främsta mål att vinna marknadsandelar, vilket kan innebära att företagen sätter ett lägre pris för att nå detta syfte. Hotet från nya företag påverkas av barriärens omfattning samt de etablerade företagens reaktion på inträdet. På liknande sätt påverkar hotet från substitut ett företags försäljningsstrategi då substitut för en utbildning vanligtvis är billigare, vidare kan detta sätta ett tryck på prissättningen. Porter (2008) definierar substitut som ersättande produkter/tjänster som utför samma eller liknande funktion som tillgängliga produkter/tjänster på marknaden, på ett annat sätt.

Modellen ses ofta endast som en extern satsning till hur företaget i fråga bör handla utifrån marknadens kännetecken. Porter (2008) menar att det är nödvändigt att man har förståelse för konkurrenter och marknaden för att ha möjlighet att formulera en försäljningsstrategi. Detta innebär att Porters femkraftsmodell ofta används i samband med en intern ansats, detta för att kunna jämföra företagets interna resurser med marknadens struktur.

2.2 Segmentering

Avsikten med segmentering är att kunna rikta resurser, på ett effektivt sätt, inom marknadsföring och/eller försäljning. Vidare är segmenteringen effektiv vid framtagningen av en försäljningsstrategi. Då ett företags resurser är begränsade är det viktigt att grunda sin försäljningsstrategi på de mest lönsamma kunderna. Detta skapar behovet att dela in marknaden i segment som är externt heterogena och internt homogena (Hutt & Speh, 2010). Externt heterogena segment avser två skilda segment som är olika medan internt homogena innebär att kunderna inom segmenten liknar varandra. För att på rätt sätt nå ut till kunderna menar Porter (1998) att det är effektivt att segmentera utefter kundernas inköpsprocesser eller karaktäristika. Vidare menar Porter (1998) att utan dessa typer av analyser blir det betydligt svårare för det säljande företaget att vara medvetna om vilka segment som bör prioriteras. "Buyer selection" som är Porters (1998) benämning för segmentering, innebär val av köpare och utgör en kritisk strategisk variabel vars grundläggande principer bygger på att marknadsföra och sälja till de mest lönsamma och fördelaktiga kunderna. Att etablera och underhålla kundrelationer är oerhört kostsamt och därför blir det viktigt för företag att fokusera på kunder som har potential att bli lönsamma (Sköld, 2011). Ett företag kan inte tillfredsställa samtliga kunders behov på en omfattande och spridd marknad då kundernas inköpsbehov kan variera avsevärt (Kotler, 2003). Detta innebär att ett företag bör identifiera de marknadssegment som kan nås på ett effektivt sätt.

Ett ytterligare syfte med segmentering är att företaget kan skifta sitt fokus till att utveckla vinstskapande prissättningsstrategier, och att kunna sälja sina tjänster på ett mer kundanpassat sätt med avseende på de olika segmenten. Ändamålet med en segmentering är endast inte framställningen av kundgrupper, utan även att få en djupare förståelse kring varje segment och kundernas unika behov (Hutt & Speh, 2010). För att företaget ska kunna nå de fördelarna som segmentering medför så måste segmenteringen utföras på grunder som är värdefulla för kunden (Dibb, 1998).

2.2.1 Fördelar med segmentering

Jobber & Ellis-Chadwick (2016) identifierar fyra primära fördelar med segmentering, dessa är:

- Urval av målmarknader
- Skräddarsydd marknadsföringsmix
- Differentiering
- Identifiering av möjligheter och hot

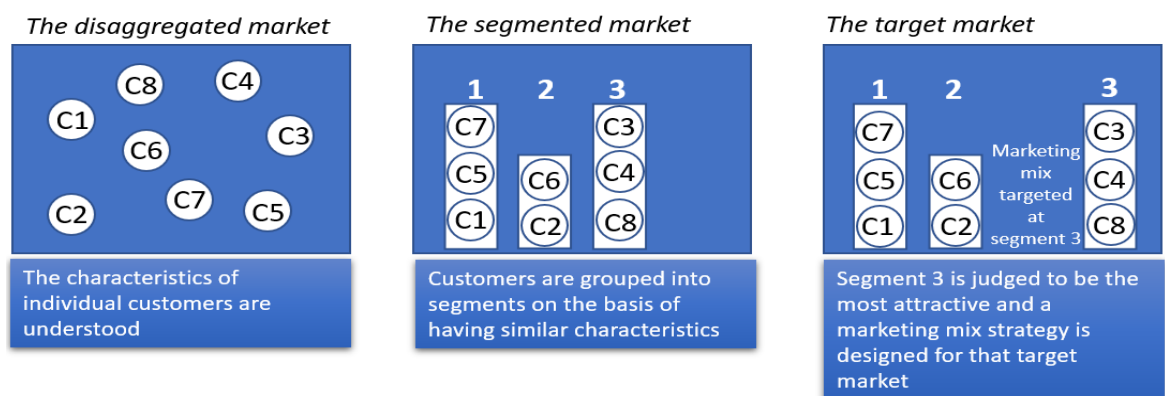
Den första fördelen som Jobber & Ellis-Chadwick (2016) identifierar är att en segmentering ger grunden till urval av målmarknad. En målmarknad kännetecknas av ett segment av en marknad vars kunder har liknande karaktäristika. Jobber & Ellis-Chadwick (2016) menar att en enda marknadsföringsstrategi kan utvecklas för att bemöta kraven för en målmarknad. Vidare kan man utifrån dessa segment skräddarsy marknadsföringen utifrån segmentens olika kännetecken. Med differentiering avser Jobber & Ellis-Chadwick (2016) möjligheten att differentiera sitt erbjudande mellan segmenten, vidare kan man även mellan segmenten differentiera sitt erbjudande från konkurrentens och därav ha konkurrensfördelar. Jobber & Ellis-Chadwick (2016) lyfter fram ett exempel med avseende på differentiering gällande företaget Apple där han menar att företaget

skapade en helt ny marknad med sin första Iphone. Genom att foga samman en ny uppsättning av applikationer och prestanda som differentierade sig från de då aktuella telefonerna kunde Apple attrahera en ny generation mobilanvändare. Den sista fördelen med segmentering som Jobber & Ellis-Chadwick (2016) lyfter fram är dess användbarhet vid identifiering av möjligheter och hot. Marknader är sällan statiska. Nya segment framträder i samband med att kunder blir mer förmögna, söker efter nya upplevelser och utvecklar nya värden. Detta menar Jobber & Ellis-Chadwick (2016) skapar nya möjligheter för företaget. Vidare betonar han att de nya segmenten kan utgöra ett hot om de inte skyddas från konkurrenter eftersom nya aktörer kan få fotfäste och expandera marknadsandelar i det nya segmentet.

2.2.2 Tillvägagångssätt för en segmentering

Nedan följer ett antal olika forskares perspektiv på segmenteringsprocessen. Processen för en marknadssegmentering kan beskrivas med tre steg (Jobber & Ellis-Chadwick, 2016):

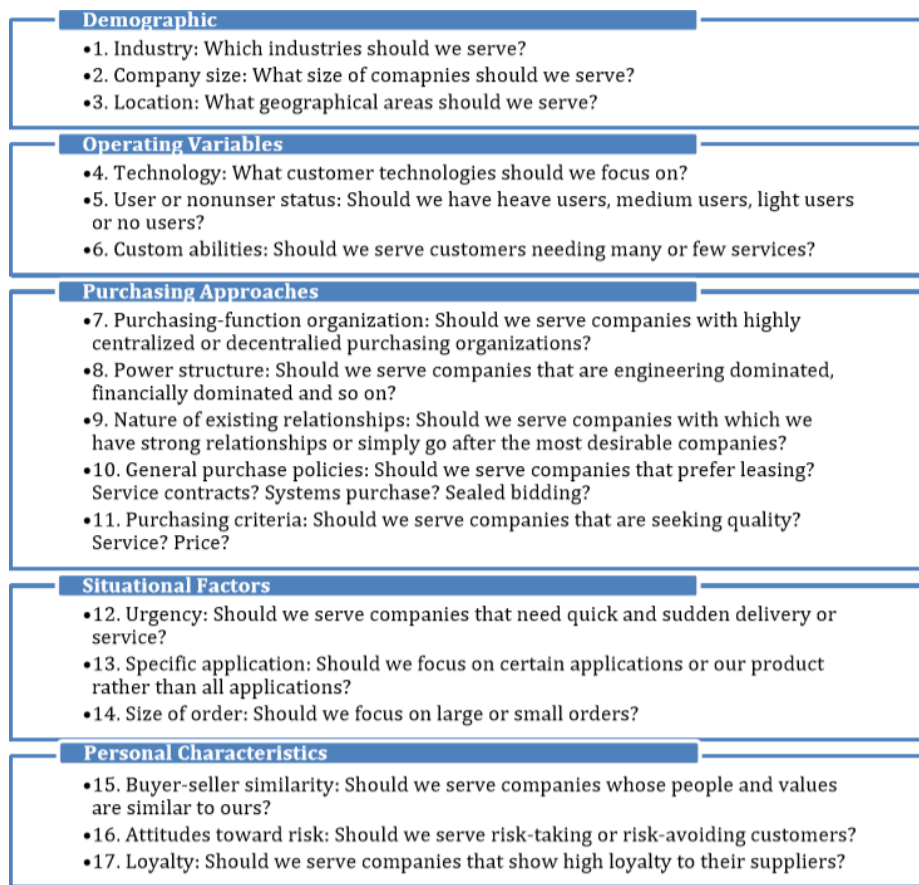
1. Förstå kraven och egenskaperna hos de organisationer som utgör marknaden.
2. Dela upp marknaden i segment, utifrån ovanstående krav och egenskaper. Denna uppdelning bör ha implikationer för att utveckla marknadsföringsstrategier. En marknad kan segmenteras på olika sätt beroende på val av kriterier. Ett exempel på detta är marknaden för bilar som kan segmenteras efter: typ av köpare (individ eller organisation), främsta fördelen som söks i en bil (exempelvis funktionalitet eller status), och familjestorlek. Alltså menar Jobber & Ellis-Chadwick (2016) att det inte finns några regler kring hur en marknad bör segmenteras. Detta innebär även att en organisation kan erhålla nya insikter i en marknad genom att använda nya kriterier vid segmenteringen, alternativt kombinera olika kriterier med varandra.
3. Välj marknadssegment att fokusera på.



Figur 2: Processen vid marknadssegmentering och val av marknad (Jobber & Ellis-Chadwick, 2016)

Likt Jobber & Ellis-Chadwick (2016) så menar Hutt & Speh (2010) att segmenteringen sker på två nivåer där första nivån är på makronivå. Utöver makrosegmenteringen, vid behov, bör en mikrosegmentering även göras. Jobber & Ellis-Chadwick (2016) och Hutt & Speh (2010) lyfter fram nästintill identiska variabler som segmenteringen bör utgå ifrån, både på makro- och mikronivå. Till skillnad från föregående forskares uppdelning så delar Bonoma & Shapiro

(1983) in marknaden i homogena grupper, vilket presenteras i figur 3 nedanför. Ju högre upp i listan en aspekt är desto större betydelse har den.



Figur 3: Segmenteringsmodell med avseende på B2B. (Bonoma & Shapiro, 1983)

Segmenteringen av marknaden vid B2C skiljer sig från B2B främst med avseende på vilka segmenteringsvariabler man har som grund. Figur 3 visar de olika grunderna för marknadssegmenteringen när företaget säljer direkt till konsumenterna.

Geografisk segmentering utgår från kriterier som är baserade på plats och region. Exempelvis kan segmenteringen avse människor som bor i ett specifikt land, län eller stad (McDonald & Dunbar, 2012). Det är alltså möjligt att dela upp marknaden baserat på vart kunderna är positionerade. När detta är gjort kan man därefter få en allmän åsikt kring hur saker fungerar i ett specifikt område. Denna typ av segmentering kan vara fördelaktig då man med segmenten kan kartlägga skillnader mellan kunder beroende på vart de befinner sig. Däremot bör man som säljande företag inte endast fokusera på geografin då detta leder till att man utelämnar andra variabler som är betydelsefulla.

Det är vanligt att segmentera sina kunder med avseende på demografiska faktorer. Exempel på demografiska segmenteringsvariabler är ålder, kön, inkomst samt utbildning och yrke (McDonald & Dunbar, 2012). Att segmentera kunder utifrån demografiska variabler kommer däremot inte klargöra kring varför en kund väljer att köpa företagets erbjudande. Däremot, vid psykografisk

segmentering, är syftet att förstå varför kunden vill köpa ett företags tjänst. Konceptet med en psykografisk segmentering är att dela upp kunderna med avseende på faktorer som personlighet och livsstil. Tanken med detta är att en kunds personlighet och livsstil kan influera intressena kring företagets erbjudande (Wedel & Kamakura, 2000). Detta i sin tur påverkar även företagets sätt att marknadsföra till de olika segmenten. Viktigt att understryka är att uppgifter som erhålls från en psykografisk segmentering inte ger någon information om kundens personliga liv (McDonald & Dunbar, 2012). Beteendemässig segmentering innebär att företaget segmenterar sina kunder baserat på hur de använder tjänsten som erbjuds. Detta kan göras på olika sätt, dels genom att identifiera vilka tillfällen kunder väljer att utnyttja erbjudandet, och dels genom att försöka identifiera faktorer som får kunden att konsumera företagets specifika erbjudande (Wedel & Kamakura, 2000).



Figur 4: De olika grunderna för marknadssegmentering (B2C).

Sammantaget kan segmenteringsprocessen således sägas utgöras av en indelning av kunderna på marknaden i form av grupperingar som är grundade på olika variabler. Vilka segmenteringsvariabler som bör tillämpas är helt beroende på situationen.

2.2.3 Makro- och mikrosegmentering

Makrosegmentering fokuserar på företagskunderna, såsom storlek, industri och geografisk placering (Jobber & Ellis-Chadwick, 2016). Nedan följer en diskussion kring nyckelkriterierna vid makrosegmentering. Dessa nyckelkriterier innefattar som tidigare nämnt köporganisationens storlek, industri, och geografisk placering. Syftet med en makrosegmentering är att framställa grupper med likartad inköpsorganisation och inköpsituation. Företagskundens storlek kan användas för att segmentera marknaden. Detta för att större organisationer skiljer sig från medelstora och små organisationer med avseende på orderpotential, mer formaliserade köp- och hanteringsprocesser, samt speciella behov (exempelvis mängdrabatt) (Jobber & Ellis-Chadwick, 2016). En annan vanlig variabel vid makrosegmentering är industrisektor. Jobber & Ellis-Chadwick (2016) menar att olika industrier har unika krav på en produkt eller tjänst. Ytterligare

en variabel som kan användas är geografisk placering. Detta för att regionala variationer i inköspraxis och behov kan innebära användning av geografisk plats som grund för att differentiera marknadsföringsstrategier (Jobber & Ellis-Chadwick, 2016).

Om det inte är möjligt att utveckla en effektiv försäljningsstrategi endast utifrån en markrosegmentering, fortsätter processen med att analysera vilka variabler som kan tillämpas för en mikrosegmentering. Vid en mikrosegmentering så delar man in makrosegmenten i mindre segment baserat på karaktären hos kundens beslutsfattande enhet. Hutt & Speh (2010) delar upp kundens beslutsfattande enhet i 5 grupperingar som det säljande företaget bör ha olika fokus på när de försöker sälja in nya produkter eller tjänster. Grupperna innefattas av användare, köpare, influerare, beslutsfattare och informationsövervakare, och befinner sig i olika delar och nivåer i organisationen. Enligt Hutt & Speh (2010) bör man alltså anpassa utformningen av erbjudandet utifrån de olika grupperingarna inom den beslutsfattande enheten. Syftet med detta är för att optimera relevansen för varje grupp.

Ytterligare segmenteringsvariabler som kan analyseras vid en mikrosegmentering är köparens valkriterier samt organisationers köp klass. Köparens valkriterier segmenterar den organisatoriska marknaden utifrån de viktigaste valkriterierna som används av köparen vid utvärderingen av ett erbjudande (Sköld, 2011). Exempelvis kan en grupp kunder bedöma priset som det viktigaste valkriteriet, ett annat segment kan prioritera kvaliteten av tjänsten, medan ett tredje kan vara serviceinriktat. De olika preferenserna innebär att försäljningsstrategier måste anpassas för att tillgodose varje segments behov (Sköld, 2011). Ett viktigt val kriterium för företagskunder som Jobber & Ellis-Chadwick (2016) lyfter fram är ekonomiskt värde, som inte bara tar hänsyn till pris utan även andra kostnader. Jobber & Ellis-Chadwick (2016) kategoriserar organisationers köp som *straight rebuy*, *modified rebuy* och *new task*. Vidare menar han att en organisations köp klass påverkar omfattningen av beslutsfattande processen. Det kan därför användas som en prediktor för olika former av köpbeteende, och är därför användbar som en segmenteringsvariabel.

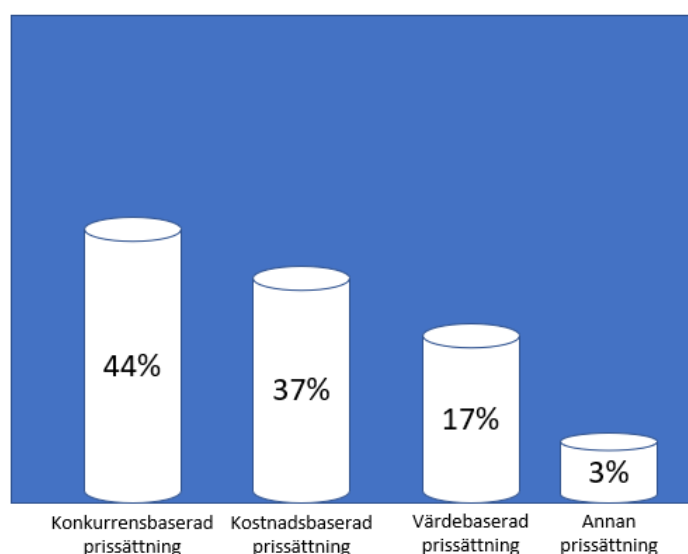


Figur 5: Makro- och mikrosegmentering (Jobber & Ellis-Chadwick, 2016)

2.3 Prissättning

Följande kapitel behandlar prissättning med avseende på strategi och vad som bör innehålla en sådan. Litteraturen tar upp relevant teori gällande värdeskapande, prisstruktur, policy och prisnivå. Dessa teorier har exemplifierats med verkliga fall. Det som presenteras i detta avsnitt kommer att ligga till grund för utformandet av prisstrategin.

2.3.1 Prissättningsstrategi



Figur 6: Fördelningen mellan de vanligast förekommande prissättningsstrategierna. Diagrammet avser perioden 1986–2006. (Hinterhuber, 2008)

2.3.1.1 Kostnadsbaserad prissättning

Kostnadsbaserad prissättning innebär att företaget bestämmer priset genom att räkna in samtliga kostnader. Detta innebär att man räknar in både fasta, rörliga, direkta och indirekta kostnaderna. Vidare allokeras sedan kostnaderna ut på varje enhet av erbjudandet. För att erhålla kundpriset läggs sedan en täckningsgrad på de allokerade kostnaderna. Täckningsgraden grundas på en given procentsats som går i linje med avkastningsmålet som företaget har. Däremot kommer täckningsgraden att variera om företaget arbetar med vinstmaximering (Forman & Lancioni, 2002). Figur 6 presenterar hur vanligt förekommande de olika prissättningsstrategierna är. Figuren indikerar att kostnadsbaserad prissättning är en relativt vanlig form av prissättningsstrategi. Däremot är många forskare överens om att kostnadsbaserad prissättning inte ger bäst lönsamhet. Backman (1953) kritiserar kostnadsbaserad prissättning med följande citat; *“the graveyard of business is filled with the skeletons of companies that attempted to base their prices solely on costs”*. Simon, Butscher och Sebastian (2003) uttryckte också kritik mot metoden och menar att företag som tillämpar kostnadsbaserad prissättning besitter en lönsamhet som är under genomsnittet.

Trots den riktade kritiken mot metoden så är dess popularitet grundad på olika faktorer. Dessa faktorer tas ut av Armstrong, Kotler, Harker och Brennan (2009) som menar att det finns tre huvudorsaker till metodens omfattande popularitet. Första orsaken är att det är en enkel metod eftersom man endast behöver fastställa den faktiska kostnaden. Kostnadsbaserad prissättning

grundar sig endast på data hämtad direkt från årsredovisningen (Hinterhuber, 2008). Metoden kännetecknas som enkel eftersom all data som den kräver är lättillgängligt. Vid tillämpandet av kostnadsbaserad prissättning behöver man inte ta hänsyn till efterfrågan vilket utesluter behovet att regelbundet behöva utvärdera sin prissättning. Nästa faktor som Armstrong et al. (2009) tar upp är att risken för priskrig minimeras. Däremot förutsätter detta att samtliga företag använder kostnadsbaserad prissättning, detta leder i sin tur till att företagens priser liknar varandra. Den sista faktorn som tas upp är att metoden generellt sett ses som ett rättvist sätt att prissätta. Armstrong et al. (2009) menar att det säljande företaget får tillräckligt med avkastning utan att dra fördel av sina kunder genom att höja priset vid ökad efterfrågan.

Den främsta nackdelen med kostnadsbaserad prissättning är att den varken tar hänsyn till kundernas upplevda värde, eller till vilket utbud och efterfrågan som förekommer i marknaden (Armstrong, et al., 2009).

2.3.1.2 Konkurrensbaserad prissättning

Konkurrensbaserad prissättning hänvisar till att sätta ett pris utifrån konkurrenterna. Fördelen med konkurrensbaserad prissättning är att information är lätt tillgängligt (Hinterhuber, 2008). Information om pris finns till exempel på deras egna hemsidor, annonsplatser och reklamblad. Det finns dock en nackdel, vilket förklaras av Hinterhuber (2008) som menar att strategin inte tar hänsyn till kundernas betalningsvilja för en produkt eller tjänst. Genom att utgå från sina konkurrenter kan man säkerställa att man sätter ett pris som är högre, lägre eller går i linje med resten av marknaden. Exempel på konkurrensbaserad prissättning är skimming, penetrerande prissättning och prissättning enligt ett genomsnittligt marknadspris (Nagle, 2011).

Skimming innebär att sätta ett högre pris i förhållande till vad kunder betalar under normala omständigheter. Metoden går ut på att tidigt fånga det maximala priset på vad en kund kan betala i syfte att sänka priset för att sedan attrahera mer priskänsliga kundsegment och få mer marknadsandelar. Penetrerande prissättning är ett tillvägagångssätt som gör tvärt om. Metoden går ut på att sätta ett lågt pris i syfte att få många marknadsandelar. För att det skall fungera behöver konkurrenterna acceptera att företaget sätter ett penetrerande pris. Om inte kommer det resultera i att de själva erbjuder ett lägre pris eller att de tillhandahåller ett bättre värde för kunderna (Nagle, 2011). Prissättning enligt ett genomsnittligt marknadspris innebär att man inte använder priset som en avgörande faktor för att konkurrera om marknadsandelar. Strategin implementeras när priset inte är avgörande. Istället använder ledningen olika verktyg som man anser är verksamt för att etablera sig på marknaden.

Innan prissättningen sker bör företaget ta hänsyn till konkurrenternas prissättning på liknande produkter/tjänster. Armstrong et al. (2009) menar däremot att det är viktigt att utvärdera hur det säljande företaget ser ut i jämförelse med de konkurrerande företagen. De aspekter som bör utvärderas är kostnader och värde. Den konkurrensbaserade prissättningen kan i vissa fall grundas på kundernas uppfattning kring vad de betalat hos andra företag. Detta kan däremot öka kundernas förhandlingsstyrka vilket i sin tur skapar incitament för att bortse från produktens/tjänstens värde och öka fokus på priset. Konsekvensen av detta blir svårigheter att etablera samarbeten med kunderna för att förstå deras behov (Nagle, 2011).

2.3.1.3 Värdeskapande prissättning

Nagle (2011) diskuterar två alternativa metoder för värdeskapande. Det ena tillvägagångssättet är produkt driven och den andra är kund driven. Figur 7 illustrerar den felaktiga logiken som leder många företag att producera god kvalitet, men dåligt värde.

Först designas vad man anser vara en bättre lösning på en produkt. Sedan i processen investerar man och medför kostnader för viktiga funktioner och tjänster. Därefter sammanställs utgifterna för att bestämma köpesumman, priset blir vad man kallar kostnadsbaserat. Först i detta skede marknadsförs värdet i produkten för att berättiga priset till kundsegmenten. Detta resulterar oftast i att produkten efterfrågas av en mindre marknadsandel än tänkt.



Figur 7: Produkt driven värdeskapande (Nagle, 2011)

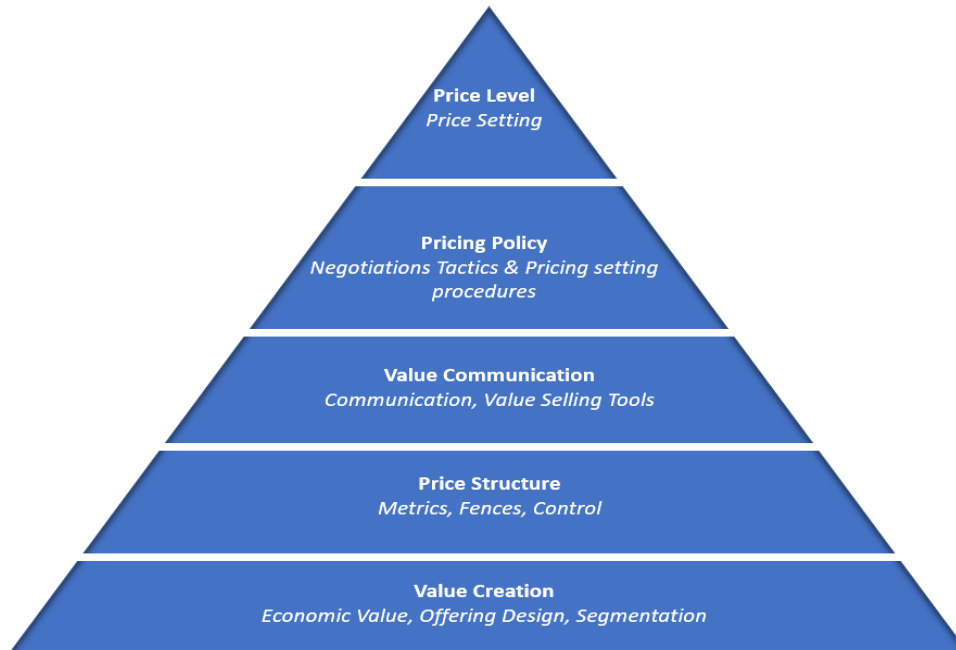
För att lösa problemet kräver det att man vänder processen och startar med kunden (Nagle, 2011). Värdeskapandet blir kund driven enligt figur 8. Metoden utgår från att tillgodose ett marknadssegment till ett pris som de accepterar. Detta kräver att man undersöker konsumenternas storlek och förstår deras egenskaper. Utmaningen blir att reglera kostnaderna så att kundsegmentet är lönsamt till just det priset.



Figur 8: Kund driven värdeskapande (Nagle, 2011)

2.3.2 “The Strategic Pricing Pyramid”

En bra prissättningsstrategi involverar fem grundstenar som bygger på varandra. Dessa delar åskådliggörs i figur 9. Den delen som är lägre i pyramiden förser nödvändigt underlag och support till det övre (Nagle, 2011).



Figur 9: The Strategic Pricing Pyramid (Nagle, 2011)

2.3.2.1 Prisstruktur

När man förstår hur värde skapas för olika kundsegment är nästa steg att skapa en prisstruktur. Den mest enkla strukturen är priset per enhet och är klassiskt för råvaruprodukter och tjänster. Syftet med en mer avancerade prisstruktur är att sätta olika priser för att reflektera varierande fördelar som kan tillgodoses i olika kundsegment genom att fånga in bästa möjliga pris för varje segment.

Nagle (2011) exemplifierar och förklarar att en flygbiljett är mer värdefullt för en person som har affärsrelaterade resor. Det är skillnad på om man behöver möta en klient på en specifik tid och plats eller om man reser till olika destinationer endast för nöjes skull. Flygbolag har länge tillämpat en komplex prisstruktur för att maximera inkomsten från olika typer av kunder. Ryanair är ett välkänt flygbolag som rabatterar sina priser i syfte att bekosta givna bekvämligheter som deras konkurrenter inkluderar i sina priser. Det handlar bland annat om att skriva ut ett boardingkort, ha ett barn i knät, sitta längst fram och checka in ett bagage. De har även övervägt att ta betalt för toabesök på korta flygsträckor. VDN hävdar att de kunde få plats med sex extra säten på en Boeing 737 om de tog bort två toaletter. Det finns anledningar till att anse hur komplexa prisstrukturer kan driva bort kunder. Trots detta har Ryanair lyckats bli ett ledande europeiskt flygbolag med antalet flygpassagerare, sin omsättningstillväxt och sitt börsvärde.

Det ökande resandet med flyg har skapat ett kundbeteende där resenärer föredrar låga priser före bekvämlighet. Och många resesidor har funktionen där man kan filtrera resor med avseende på

vilken biljett som är billigast. I en studie av hur kunder bedömer ett pris visade Rosa Diaz (2013) att det fanns ett signifikant samband mellan hur prisskillnader presenteras och hur ett pris uppfattas. Resultaten i studien visa på att en presentation av gradvisa prisskillnader i en minskande ordningsföljd orsakade att priserna upplevdes billigare än en presentation av samma priser i en ökande ordning.

2.3.2.2 Pris Policy

I slutändan beror framgången av en prisstrategi på om kunderna är villiga att betala det priset som sätts. När kunder blir allt mer motstridiga till priset ett företag begär kan tre slutsatser dras: att produkten inte erbjuder det värde som var förväntat, att kunder inte förstår värdet eller att priset är för högt i förhållande till värdet. Det finns även en annan vanlig orsak till att kunder inte är villiga att betala för erbjudandet. Det är att kunder avvisar att betala priser som representerar bra värde för att de har lärt sig att de kan få bättre priser genom att utnyttja företagares prissättningsprocess (Nagle, 2011).

Teleoperatörer stöter oftast på detta problem. Nagle (2011) förklarar att teleoperatörer tenderar att erbjuda attraktiva avtal för att personer ska använda ett telefonabonnemang, internet och tv-paket från en och samma leverantör. Detta gör de främst för att vinna nya kunder. Efter ett år brukar avtalet upphöra och erbjudandet återgår till sitt ordinarie pris. Eftersom dessa erbjudanden har marknadsförts länge har kunder lärt sig att komma undan från ett sådant system. När erbjudandet upphör kan de teckna ett nytt avtal hos en annan teleoperatör med motsvarande kampanjpriser. Tanken är att erbjudandet ska vara utformat på ett sätt där kunder ska få lära sig om det höga värdet. Men det har samtidigt blivit möjligt för kunder att undvika betala det ordinarie priset för produkten.

En prispolicy hänvisar till regler eller vanor som avgör hur ett företag varierar sina priser när de står inför faktorer som hotar dess förmåga att uppnå sina mål. Bra policys möjliggör ett företag att uppnå sina kortsiktiga mål utan att få kunder, säljare och konkurrenter att anpassa sitt beteende på ett sätt som minskar lönsamheten i framtiden. Dåliga policys tillåter prisförändringar som, på ett negativt sätt, påverkar kundernas vilja att betala eller att köpa lika mycket i framtiden (Nagle, 2011).

2.3.2.3 Prisnivå

Enligt den ekonomiska teorin är prissättning en enkel utövning där priset sätts på den punkt där utbudet sammanfaller med efterfrågan. Dock är det inte lika enkelt att sätta priser i verkligheten. Det finns verktyg som kan ge sammanhängande analys- och optimeringsmodeller och som tar hänsyn till osäkra faktorer för att rekommendera priser. Även om dessa verktyg är bra hjälpmedel riskerar de att ge en falsk precision om vilket det rätta priset är. Verktygen har inte funktioner som tar hänsyn till erfarenheter och bedömningar som chefer har när priser fastställs (Nagle, 2011).

Prissättningen bör vara en iterativ och tvärfunktionell process som leds av en marknadsföringsavdelning. Nagle (2011) förklarar att denna process ska innehålla flera viktiga beståndsdelar. Det första elementet är att sätta lämpliga mål för prissättningen, oavsett om det

betyder att använda priset för att öka säljvolymen eller för att maximera vinstmarginaler. Under 2008 använde McDonald's en penetreringstrategi för att prissätta sitt nya kaffeutbud (Nagle, 2011). Att använda *penetration* innebär att initierar en produkt eller tjänst med ett lågt pris där målet är att vinna marknadsandelar. Hutt & Speh (2010) förklarar att denna strategi ökar den potentiella storleken på den framtida marknaden. Genom att vinna en ny andel av marknaden kan ett företag få erfarenhet när försäljningen ökar. I och med att lågkonjunkturen utbröt blev Starbucks kunder allt mer priskänsliga. Detta medförde att kunder bytte och börja konsumera McDonalds nya kollektion av kaffe (Nagle, 2011). Det andra elementet är att beräkna hur mycket man kan kompromissa mellan pris och volym.

Exempel: om ett pris sänks med 10 procent på en produkt som står för 20 procent av bruttomarginalen kommer detta medföra att antalet försäljningar behöver öka med 100 procent för att det ska vara lönsamt (Nagle, 2011).

Efter att ha förtydligat alternativa kompromisser mellan en försäljningsvolym och en viss prissättning, är nästa element att uppskatta kund responsen. Detta gör man genom att bedöma drivkrafter som orsakar priskänslighet. Nagle (2011) förklarar att det är marknadsförarens uppgift att förstå hur olika segment, bortsett från värdet, förhåller sig till faktorer som gör de priskänsliga. Meningen är att kunna estimerar vinsten för ett möjligt prisalternativ i framtiden.

2.4 Strategi, försäljningsstrategi och marknadsstrategi

Strategi återfinns i alla nivåer i ett företag, en strategi anger hur ett företag skall gå tillväga för att nå sina övergripande mål (Heracleous, 2003). De utformade strategierna ska stötta företagets övergripande strategi, affärsidé och mål (Hutt & Speh, 2010). Att utreda innebörden av begreppet strategi är lämpligt för att undersöka vad denna har för betydelse för Drivhuset Göteborg. Att ha en grundläggande marknads- och försäljningsstrategi som stöttar marknadsarbetet i organisationen förstärker verksamhetens varumärke, dessutom underlättar det företagets arbete med marknadsföring (Hutt & Speh, 2010).

Strategi begreppet kan delas in i olika nivåer. Figur 10 ger en övergripande bild av hur de olika strateginivåerna förhåller sig till varandra.



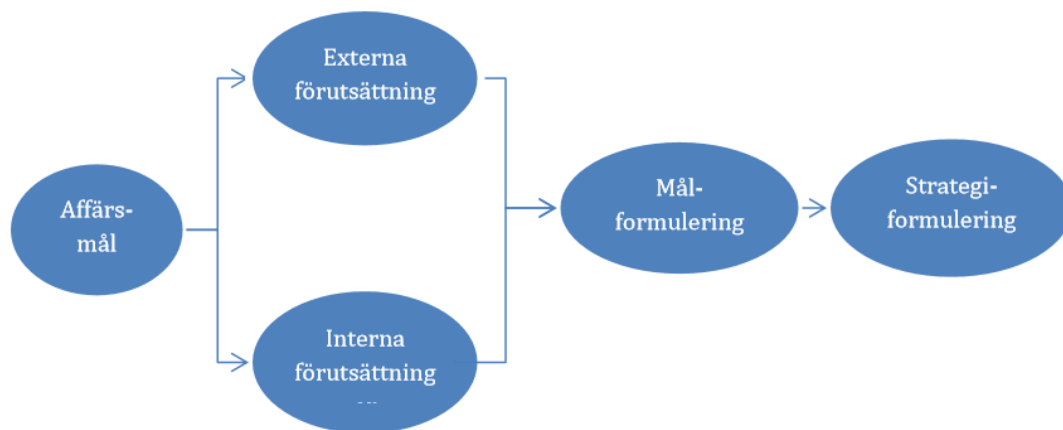
Figur 10: Strategiska planeringsnivåer inom företag

Genom att definiera vilka affärsområden företaget ska fokusera på så beskriver företagsstrategin var företaget ska konkurrera. Begreppet affärsstrategi definieras vidare av Porter (1998) som en formel för hur verksamheten i fråga ska konkurrera, vilka mål de bör ha samt vilka policys som krävs för att nå målen. Funktionella strategier beskriver hur de resurser som allokeras till de olika

funktionella enheterna inom företaget kan utnyttjas på bästa sätt för att effektivt stödja den övergripande affärsstrategin.

En verksamhets försäljningsstrategi och marknadsstrategi hänger tätt ihop (Dannenberg & Zupancic, 2009). En marknadsstrategi beskriver bland annat vilka kundgrupper ett företag bör marknadsföra sig mot samt hur företaget bör utnyttja sina marknadsföringsresurser på bästa sätt (Hutt & Speh, 2010). En försäljningsstrategi innefattar av en plan över hur säljstyrkan bör kommunicera med de segmenterade kundgrupperna för att så effektivt som möjligt generera intäkter. Vid utformande av säljstrategi är det väsentligt att ha marknadsstrategin i åtanke och vice versa. Vid framtagning av en marknadsstrategi bör till exempel säljavdelningens kapacitet tas hänsyn till. Det är viktigt att båda strategierna/avdelningarna strävar mot samma mål.

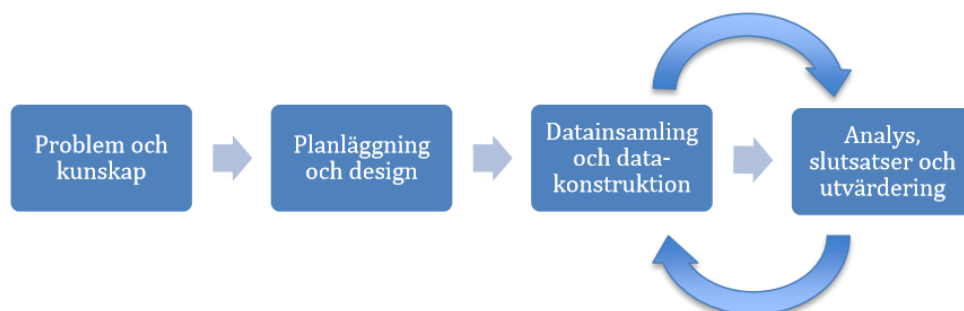
Figur 11 visar ett antal steg som Kotler (2009) definierar som viktiga vid utformning av en strategi. Vidare menar han att verksamheten bör, vid strategiformulering, utgå från sina affärsmodeller och därefter undersöka sina interna och externa förutsättningar. Drivhusets interna förutsättningar bedöms utifrån verksamhetens tillgång till kompetens och resurser, de externa förutsättningarna bedöms utifrån marknadens struktur gällande konkurrenter och potentiella kunder.



Figur 11: Strategiformulering (Kotler, 2009)

3 Metod

I detta kapitel beskrivs den metodik som tillämpats för att genomföra projektet. Avsnittet beskriver arbetsgången och inleds med att beskriva rapportens upplägg. Därpå förklaras hur litteraturstudien genomförts, hur samarbetet med uppdragsgivaren gått tillväga och hur sekundärdata samlats in. Vidare beskrivs vilken metodik som använts vid arbetets intervjustudier. Nedanstående figur visar en övergripande bild av tillvägagångssättet i rapportens arbete.



Figur 12: Tillvägagångssätt rapportens arbete.

3.1 Studiens upplägg

En studie kan enligt Wallén (1996) ha fyra centrala inriktningar, dessa är följande:

- explorativ
- deskriptiv
- förklarande
- normativ

Explorativa studier som syfte att skapa en grundläggande förståelse av ett övergripande komplicerat problem (Wallén, 1996). Detta genomförs genom att uppbygga studiens samband och sammankopplingar, avgränsa problemets omfattning samt granska vad som utgör adekvata variabler. En deskriptiv studie innebär att genom studien försöker bestämma kännetecknen hos ett fenomen eller forskningsobjekt. Enligt Wallén (1996) avser förklarande studier att utreda orsakssammanhang och bakomliggande mekanismer. Vad gäller Normativa studier menar Wallén (1996) att de skall bygga upp handlings- eller normförslag. Vidare menar författaren att detta görs genom att lyfta olika perspektiv och synsätt på problem, vilket leder till att förändringsförslag berättigas. Följande rapport har normativ inriktning så följer därav att dess rekommendationer ska utgöra underlag för en försäljningsstrategi till Drivhuset.

3.1.1 Flermetodsforskning

Vid uppbyggnaden av ramverket som låg till underlag för rekommendationerna användes både kvalitativ och kvantitativ forskningsmetodik, även kallat flermethodsforskning (Bell, Bryman, & Harley, 2019). Flermetodsforskning innefattar tre huvudsakliga tillvägagångssätt (Hammersley, 1996). Dessa tillvägagångssätt är följande:

- triangulering
- facilitering
- komplementering

Triangulering innebär att både den kvalitativa- och kvantitativa forskningen syftar till att verifiera samma resultat (Hammersley, 1996). Hammersley (1996) menar vidare att facilitering innebär att en av metoderna används som hjälpmedel till den andra. Det sistnämnda tillvägagångssättet, komplementering, innebär att de kvalitativa- och kvantitativa forskningsmetoderna nyttjas parallellt i olika delar av en större studie (Hammersley, 1996). I följande rapport har flermetodsforskningen utgjorts av komplementering. Flermetodsforskning är idag relativt vanligt förekommande i samhällsvetenskapen. Under åren 1993-2002 fann man i en studie att 8,8 procent av artiklar i tre stora marknadsföringsjournaler tillämpade flermetodsforskning i sitt arbete (Hanson & Grimmer, 2007). Däremot har kritik riktats mot flermetodsforskning. Kritiken avser hur kvantitativ och kvalitativ epistemologi, läran om kunskap, kan stå i opposition till varandra. Enligt den traditionella synen är kvantitativ forskning sammankopplad till det epistemologiska tankesättet positivism. Positivismen förespråkar kring att naturlagar ska teoretiseras samt empiriskt testas för att grunda kunskap om en objektiv sanning vilket vetenskapen ska sträva efter (Bell, et al., 2019). Vidare menar Bell et al. (2019) att kvalitativ forskning däremot inspireras av hermeneutik, även kallat tolkningslära. Hermeneutiken menar att samhällsvetenskapen avskiljer sig från naturvetenskapen och bör således inte utforskas med samma metoder.

Smith (1983) menar att det uppstår skiljaktigheter mellan naturvetenskapen och samhällsvetenskapen i avseendet mellan forskaren och objektet. Vidare menar Smith (1983) att i samhällsvetenskapen så undersöker människan andra människor, medan det i naturvetenskapen istället är att människor undersöker naturliga fenomen. Hermeneutiken påstår därför att samhällsvetenskapen inte kan söka naturlagar och objektiv sanning som naturvetenskapen (Bell, et al., 2019). Hermeneutiken lägger, enligt Smith (1983), istället vikt vid hur individer tolkar omvärlden. Smith (1983) menar att vid tolkning av kontext tillför även forskare in egen subjektivitet och förkunskap i ämnet. I verklig forskning är kontrasten mellan kvantitativ- och kvalitativ forskning diffus. Kvantitativ forskning har på senare år förknippats alltmer med postpositivism. Postpositivismen argumenterar att forskares möjligheter att identifiera objektiv sanning reduceras av de mänskliga sinnena (Guba & Lincoln, 1994). Av denna anledning så introduceras subjektivitet även i kvalitativ forskning. Utvecklingen sker idag ofta genom att nya fenomen teoretiseras i kvalitativ forskning, vilket sedan bekräftats av kvantitativa undersökningar (Blumberg, Cooper & Schindler, 2008).

3.1.2 Metodansats

Bell et al. (2019) nämner tre huvudsakliga metodansatser: deduktiv, induktiv och abduktiv. De beskriver att den deduktiva metoden grundar sig i att ange en hypotes, grundad i teori, som sedan bekräftas eller avvisas efter insamlingen av observationer. Vid en induktiv ansats är förloppet omvänt. Metoden hänvisar till att generalisera insamlad in data i form av observationer för sedan beskriva en ny teori. Den abduktiva tillvägagångssättet anses vara en blandning av den deduktiva och induktiva metoden där det går ut på att finna en lösning genom att titta både på teori och observationer man gör från verkligheten (Bell, et al., 2019). Arbetet kommer varken ta fram ny teori eller bekräfta en litteraturbaserad hypotes utifrån ett verkligt utfall. Istället kommer tidigare

forskning samt observationer från verkligheten att användas för att dra möjliga slutsatser. Därav kommer abduktiv ansats tillämpas i rapporten.

3.2 Genomförande av litteraturstudie

Det teoretiska ramverket har grundat sig i litteraturstudien som genomförts. Ramverket utgörs av traditionell facklitteratur inom marknadsföring och prissättning som kompletterats med aktuella artiklar inom området. Facklitteraturen består främst av kurslitteratur som nyttjats från tidigare kurser och litteratur skrivna av etablerade forskare. Artiklar har erhållits från Chalmers Bibliotekets databas och Google Scholar. En kedjesökning har genomförts för att finna relevanta källor. Detta innebär att referenser följts upp i artiklar, av den anledning att säkerställa riktigheten men även för att hitta ytterligare information. Vidare följdes i dessa artiklar ytterligare referenser upp och så vidare.

3.3 Samarbete med uppdragsgivare

För att vara uppdaterade om viktiga händelser inom företaget samt kunna utbyta idéer som stöds av samtliga så har projektgruppen haft frekventa möten med uppdragsgivaren. Genom ett nära samarbete med Drivhuset har erfarenheter från lanseringsprocessen utnyttjats. Från bok lanseringen har man kunnat erhålla en lista som gav en bild på vilka roller deltagarna hade samt vilka organisationer de representerar. Detta har kunnat användas för att göra en fördelning på deltagare som visat intresse. Fördelningen sammanställdes i ”4.3 Segmentering”. Detta har bidragit till en effektivare arbetsform vid formuleringen av försäljningsstrategin för Drivhuset.

3.4 Insamling av sekundärdata

Sekundärdata har samlats från olika källor för att understödja rapportens analys. En analys av branschen har baserats på data från Retriever Business avseende omsättning, omsättningstillväxt och antal nystartade bolag de 5 senaste åren. Data som hämtats från Retriever Business avser bransch kategoriseringen ”utbildningsväsendet/stödverksamhet”. Vidare har data avgränsats till bolag med SNI-koderna 70.220 som gäller konsultverksamhet avseende företags organisation och 85.594 som gäller personalutbildningar. Data från Retriever Business laddades vidare ned i Excel där det sorterades. Utifrån variablerna ”Reg. Datum”, ”Startdatum F-skatt” och ”Startdatum” kunde man approximera vilket år företagen startat. Detta i samband med företagens senaste årsredovisning datum kunde man vidare sortera bort icke-aktiva företag i branschen. Vidare kunde man sedan med variabeln ”Anmärkning” se ett bolags nuvarande status, som användes för att sortera bort konkursnoterade bolag. Data insamlat av Statistiska Centralbyrån (SCB) har delvis använts för att analysera hotet som substitut utgör på grundade fakta.

Analysen av marknadssegment har delvis baserats på demografiska och geografiska data hämtat från Facebook Insights. Verktöget ger information om samtliga användare med avseende på ålder, kön, geografisk placering samt yrkesinriktning. Verktöget är avsett till att användas för att få en bättre förståelse av olika kundsegment. Detta kan vidare användas för att anpassa sin marknadsföringsmix till de olika användarna. Verktögets syfte beskrivs av Facebook (2020) på följande sätt:

“Find out what people like

- *Learn about people's interests and hobbies”*

“Learn about lifestyles

- *Audience Insights combines relationship status and location to tell you about the types of people interested in your business.”*

För att fullgöra rapportens syfte var det lämpligt att avgränsa till relevant data. Datan avser användare som har ett gediget intresse i ledarskap, projektledning, entreprenörskap och företagsägande.

3.5 Intervjustudie

Intervjustudien består av fyra semistrukturerade intervjuer, varav med tre kunder och en anställd på Drivhuset Göteborg. De utförda intervjuerna med kunderna grundar sig på samma intervjumall. Intervjun inleds med att fråga respondenten kring hans/hennes arbete, ansvarsroll och utmaningar kring deras ledarskap. Syftet var dels att få en insyn i personens ledarroll, och även att inleda intervjun på ett komfortabelt sätt. Vidare övergick frågorna till att beröra respondentens valkriterier, behov och vad de värdesatte i erbjudandet. Syftet med detta var att förstå kunderna utifrån ovanstående aspekter. Vidare kunde detta användas för att beskriva det framtagna segmentet. Intervjun bygger sedan på frågor som berör pris samt det som påverkar kundens vilja att betala, både i Drivhusets och andras erbjudanden, där syftet är att förstå kundernas priskänslighet. Intervjun avslutas därefter med en fråga som syftar till att, utifrån deras kundperspektiv, få förslag på förbättringar kring utbildningen. Intervjumallen presenteras i bilaga 1.

Intervjun med den anställda på Drivhuset Göteborg utgår ifrån en annan intervjumall, som presenteras i bilaga 1. En stor andel av frågorna grundar sig på Bonoma & Shapiros (1983) segmenteringsmodell. Utifrån modellen inleddes intervjun med frågor kring potentiella kunders geografiska placering, storlek i form av omsättning och antalet anställda, expertis. Syftet med dessa frågor är att få en insyn i vilka potentiella kunder Drivhuset Göteborg vill rikta sig mot. Vidare är denna information även inbringande vid kundsegmenteringen. Intervjun avslutas därefter med frågor som berör organisationsstrukturen i Drivhuset Göteborg samt marknaden de verkar i. Informationen från dessa frågor utgör en del av nulägesbeskrivningen och branschanalysen i resultatet.

3.6 Studiens tillförlitlighet

Reliabilitet och validitet är begrepp som används i syfte att fastställa och bedöma kvaliteten på den utförda studien (Bell, et al., 2019). Validitet innebär att man mäter endast det som är planerat att mätas (Wallén, 1996). I rapportens kontext innebär detta att endast mäta relevant data med avsikten att uppfylla studiens syfte, vilket är att ta fram en försäljningsstrategi för Drivhuset. Wallén (1996) förklarar begreppet reliabilitet som “att mätinstrumentet är pålitligt” och vidare förklarar att mätinstrumentet inte skall ge några slumpmässiga fel. Dessa kriterier är lämpligast

vid kvantitativa undersökningar av den anledning att båda begreppen främst adresserar reliabiliteten och validiteten med avseende på mätbara resultat. Eftersom rapporten utgörs av flermetodsforskning är det lämpligt att även anpassa reliabiliteten och validiteten för kvalitativa studier. Detta kan göras med hjälp av Bell et al. (2019) indelning av begreppen i ytterligare 4 begrepp. Dessa är extern reliabilitet, intern reliabilitet, extern validitet samt intern validitet. Följande avsnitt definierar dessa begrepp och berör hur de tillämpats i rapporten.

3.6.1 Extern reliabilitet

Begreppet extern reliabilitet avser i vilken omfattning analysen kan replikeras (Bell, et al., 2019). Vid kvalitativa intervjuer är replikering osannolikt. Anledningen till detta är omöjligheten att uppleva samma situation, omständigheter och sociala miljö som vid den första undersökningen. I rapporten har intervjumallarna bifogats i syfte att öka studiens externa reliabilitet. Analysen av de kvalitativa studierna är betydligt svårare att replikera eftersom den präglats av rapportskrivarnas personliga egenskaper och erfarenheter.

3.6.2 Intern reliabilitet

Om individerna som utför en studie är överens om hur informationen skall tolkas kan intern reliabilitet uppnås. Denna problemställning brukar framträda när olika intervjuer utförs separat bland gruppmedlemmar samtidigt som detta legat till grund för en analys. I syfte att minimera intervjuarens påverkan på intervjuaren menar Trost (2010) att intervjumallarna som används bör vara så standardiserade som möjligt. En utförlig intervjumall användes där frågorna lästes upp ordagrant av den anledning att undvika att frågorna tolkades olika av de olika personerna som intervjuades. Däremot ställdes olika följdfrågor i syfte att få mer utförliga svar, vilket kan påverka den interna reliabiliteten. Utöver detta kan projektgruppen inte påverka omständigheterna som de intervjuade personerna befinner sig i. Olika faktorer kan därför påverka deras svar, exempelvis om de är stressade, avslappnade eller på annat sätt påverkade av sin omvärld. Däremot utfördes intervjuerna i videoformat vilket gjorde att projektgruppen kunde säkerställa att de intervjuade personernas omgivningar inte var så avvikande från varandra.

En risk som förekommer är att individer tolkar informationen på olika sätt. I syfte att säkerställa att tolkningen av intervjuaren var enhetliga så sattes riktlinjer för hur möjliga svar skulle tolkas. Utöver detta har projektgruppen gemensamt utfört analyser av data som hämtats. I enskilda fall då slutsatser har gjorts av enskilda personer i projektgruppen har de granskats, diskuterats och eventuellt modifierats av den andra gruppmedlemmen.

3.6.3 Extern validitet

Extern validitet avser i vilken omfattning resultatet går att överföra på andra miljöer än för den specifika studien. Studien har analyserat företag i hela Sverige, vilket innebär att rapporten går att generaliseras inom dessa geografiska ramar. Ytterligare en faktor som främjar detta är att samtliga företag erbjuder utbildningen distans vilket ytterligare försummar de geografiska restriktionerna i Sverige. Däremot antas det att rapportens empiri inte kan överföras till andra länder eftersom undersökningen som gjorts avser Sverige.

3.6.4 Intern validitet

Begreppet intern validitet berör huruvida forskarens observationer är i enlighet med de teoretiska idéer som utvecklats (Bell, et al., 2019). Detta innebär alltså att den interna validiteten berör säkerheten i slutsatserna som bygger på sammanhang mellan olika variabler. Ett exempel på dessa sammanhang är de intervjuade personernas agerande beroende på geografisk placering. För att behandla den interna validiteten genomfördes intervjuer med en stor variation inom det geografiska området. Vidare har den interna validiteten för rapporten behandlats ytterligare genom att regelbundet visa upp resultat och analyser för uppdragsgivaren.

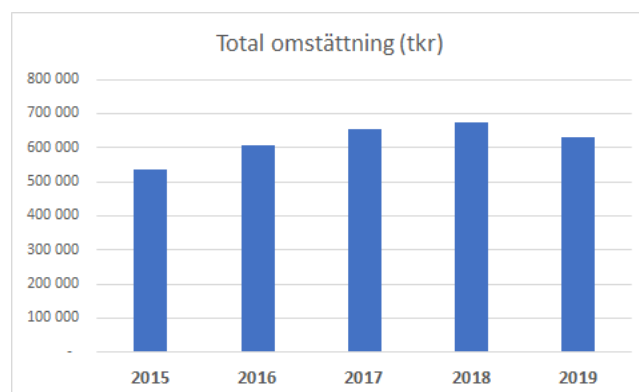
4 Empiri

4.1 Branschanalys

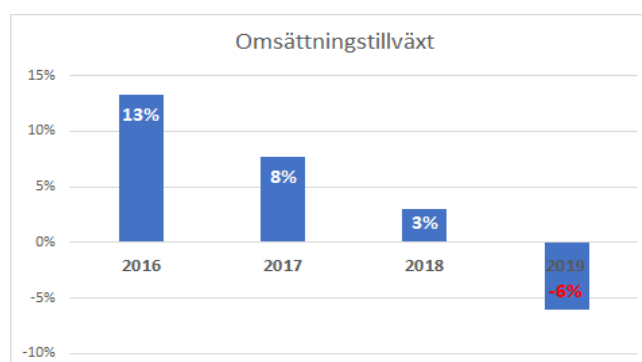
I branschanalysen kommer Drivhusets konkurrensläge att undersökas med anknytning till Porters femkraftsmodell och till erhållen data från Retriever Business.

4.1.1 Branschbeskrivning

För att identifiera aktörer som marknaden innefattas av menar Baker (2007) att definiering av branschen kan användas. En branschbeskrivning går i linje med syftet att utvärdera konkurrenssituationen. Eftersom konkurrenter ska utredas är det av stor betydelse att veta vart gränsen går för branschen av den anledning att rätt aktörer kan identifieras. Utbildningsbranschen är omfattande och består av flera olika utbildningstyper, vilket förklarar behovet för avgränsning. Diagrammet nedan presenterar förändringar i omsättning bland aktörerna i marknaden. Utifrån diagrammet kan man avläsa att omsättningen har ökat för varje år förutom 2019. Detta innebär en genomsnittlig omsättningstillväxt på 4.5 procentenheter per år.



Figur 13: Totala omsättningen i branschen mellan år 2015–2019



Figur 14: Omsättningstillväxten i branschen mellan år 2016–2019

4.1.2 Ledande företag i branschen

- Kairos future

Kairos Future grundades 1993 och är ett internationellt forsknings- och managementkonsultbolag med kontor i Sverige, Kina och Spanien. De erbjuder digitala lösningar, konsulttjänster och utför forskning kring dagens näringsliv. Kairos futures arbete utgörs också av kunskapskällor i form av utbildningar, seminarier, föreläsningar och workshops. År 2019 uppgick deras försäljning till 48 miljoner sek med en vinstmarginal på ca 11 procentenheter.

- Mgruppen

Mgruppen är en av marknadens mest etablerade utbildningsföretag. De är specialiserade inom ledarskap och har sedan 1931 utbildat chefer och ledare. Mgruppen differentierar sig från konkurrenter genom att erbjuda ledarskapsutbildning i tre dimensioner. Utbildningen fokuserar på att främja ledarens förmåga att leda sig själv, leda andra samt leda verksamheten i helhet. Mgruppen erbjuder även skräddarsydda utbildningsinsatser efter kundens unika behov. I deras senaste årsredovisning redovisades en omsättning 50,336 miljoner SEK. Däremot var deras vinstmarginal -0,04 procentenheter.

- Mindset

Mindset grundades 1998 och är en del av företagsgruppen Mindset group tillsammans med Promote, PM Ideas, Induction och Avidity. Mindsets ledarskapsutbildning fokuserar mycket på engagemang. År 2019 redovisades en omsättning på 92 miljoner SEK med en vinstmarginal på 16 procentenheter. De menar att ledarskap har den enskilt största påverkan på engagemanget i en organisation. Mindsets värdekedja ser ut på följande sätt:

- Ledarskap driver engagemanget
- Ökat engagemang ger i sin tur högre tillväxt, lönsamhet och nöjdare kunder.

- IHM Business School

IHM Business School är en privat, fristående affärsskola som bedrivs i Stockholm, Göteborg och Malmö. Skolan startades år 1968 som en stiftelse på Handelshögskolan i Göteborg. Idag är verksamheten självständiga och erbjuder såväl öppna och företagsanpassade affär-, marknads- och ledarutbildningar. Verksamhetens omsättning uppgick till 207 miljoner sek med en negativ vinstmarginal på -1,4 procentenheter.

- Framfot

Verksamheten grundades 2005 och erbjuder behovsanpassade utbildningar inom ledarskap, sälj, marknadsföring och HR. I deras senaste årsredovisning uppgick deras omsättning till 28 miljoner sek med en vinstmarginal på 9.32 procentenheter. Ledarskapsutbildningarna som Framfot erbjuder är situationsanpassade och är uppdelade i nivåer. Dessa nivåer kännetecknar hur erfaren ledaren är och kategoriseras enligt följande:

- Certifierad ledare 1.0 som är främst för nya ledare
- Certifierad ledare 2.0 som är för ledare på mer avancerad nivå

Gemensamt för samtliga företag är att de erbjuder skräddarsydda utbildningar. Detta innebär att man ihop med företag diskutera vilket upplägg som behövs samt vilken situation man befinner sig i.

4.1.3 Kunders förhandlingsstyrka

Drivhuset är en bland många aktörer som har ett liknande erbjudande. Vid frågan om Drivhuset känner att branschen är konkurrensutsatt svarade personalchefen *“Ledarskapsutbildning är ett jättestort område. Dels finns det massor saker chefer behöver utbilda sig inom, sen märker jag att fler får upp ögonen för hur det är att leda i osäkra kontexter. Absolut, det finns en jättehård konkurrens skulle jag säga”*. Då en utbildning sker under 2–3 dagar mot en diplomerings/certifiering finns det inte något som binder kunden till en specifik leverantör. Kostnaderna för att byta till någon annan kan betraktas som minimal då företag erbjudit rabatterade priser om man gått en kurs hos de tidigare, vilket man då kommer gå miste om. Ytterligare en faktor som höjer kundernas förhandlingsstyrka är tillgängligheten av substitut. I tidiga studier förklarar Capper (2001) att organisationer levererar utbildningar via internet i en större omfattning. Det finns många utbildningar att tillgå digitalt idag, detta med anledningen av datanätets utveckling och distributionskanaler som möjliggör utbildningar online. Då kunderna på marknaden har flera alternativ att tillgå för en ledarskapsutbildning är det ytterst viktigt att förstå hur andra aktörer förmedlar sitt erbjudande och hur de pratar om ämnet. Detta är viktigt för att kunna differentiera sig och få en bättre förhandlingsposition. Sammantaget är kundernas förhandlingsstyrka relativt högt.

4.1.4 Substitut för tjänsten

Substitut innefattas av tjänster eller produkter som kan tillgodose liknande behov som Drivhusets utbildning. Vad gäller branschen som Drivhuset verkar i kan man säga att det allmänna behovet hos kunderna är att erhålla kunskap. Det finns således flera alternativ att lära sig kring det aktuella ämnet förutom att närvara på en utbildning hos ett företag. De främsta substitut som identifierats är internutbildningar, självstudier samt digitala utbildningar.

Utifrån statistik som bygger på en rapport som Statistiska Centralbyrån (SCB) tagit fram presenteras data med avseende på internutbildningar samt självstudier. I små företag används drygt 50 procent av samtliga kurstimmar till interna kurser, i större företag är den motsvarande andelen 70 procent (SCB, 2018). Detta indikerar på att en stor andel företag har kapacitet för att driva interna utbildningar.

I ett alltmer digitaliserat samhälle är en ökning bland digitala utbildningar otvivelaktigt. I en studie som analyserar tillväxten i online-lärande kunde man redan år 2006 avläsa en ökning på 10 procent jämfört med föregående år bland antalet inskrivna i online kurser (Allen & Seaman, 2007). Vidare kunde man avläsa en tillväxthastighet på 9,7 procent bland online-registreringarna (Allen & Seaman, 2007). Viktigt att poängtera är att studien behandlar data från USA. Däremot ger siffrorna en indikation på tillväxten bland digitala utbildningar. Denna tillväxt speglar sig även i Sverige då det under 2018 var cirka 2,5 miljoner som hade deltagit på en kurs digitalt

(Digitaliseringsrådet, 2018). Samtliga ovanstående faktorer sammantaget antyder på att hotet från substitut är högt.

4.1.5 Hot från nya företag

Nya företag tillträder en bransch med avsikten att erhålla marknadsandelar. Det sätter press på priser, kostnader och nödvändiga investeringar för att konkurrera i en industri. Hotet från nya företag beror på hur höga barriärerna är för att komma in. Om barriärerna är höga minskar det chansen för tillträden och därav utgör det ett mindre hot för existerande företag.

Exempel på barriärer är:

- Kapitalkrav

Beroende på företagets omfattning påverkar det utgifterna för fasta kostnader. Men i allmänhet krävs exempelvis inte stora investeringar i anläggningstillgångar för att forma en personalutbildning och därav är ett stort kapital ej essentiellt för att sälja en kurs. Detta ökar hotet i branschen.

- Varumärke (identitet)/kundlojalitet

Gemensamt för de ledande företag i branschen är deras erkända varumärke. De erbjuder ledarskapsutbildningar baserat på lång erfarenhet av forskning och lärande i området. Det skapar incitament för ett gott rykte. Detta är nödvändigt för att etablera ett varumärke och upprätthålla marknadsandelar, dock är det ingen barriär som är grundläggande för komma in på marknaden. Eftersom det finns många konkurrenter blir rivaliteten hög. Det medför att priset kan bli en stor konkurrensfaktor. Detta ökar hotet i branschen ytterligare.

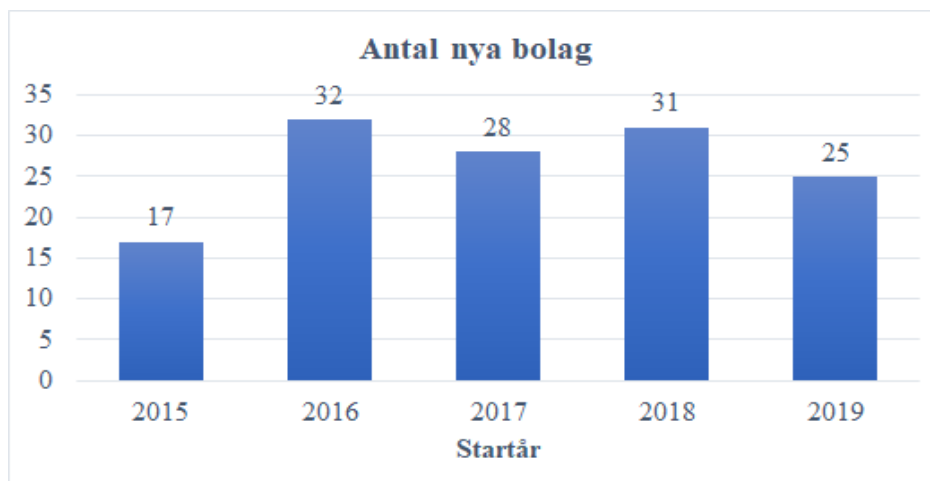
- Tillgång till distributionskanaler

En stark distributionskedja är i allmänhet viktig vid försäljning av fysiska produkter. Det digitala samhälle vi lever idag gör så att konsumenter efterfrågar produkter i högre takt. Barriären för tillgång till distributionskanaler blir alltså hög då korta ledtider är betydelsefullt. Däremot skiljer det mer i tjänsteprodukter. I en kontext av utbildning är det möjligt att distribuera tjänsten digitalt och använda sig av annonsplatser, sociala kanaler och egna hemsidor. I detta fallet blir barriären låg då digitala verktyg förser korta ledtider. Även detta ökar hotet i branschen.

- Produktdifferentiering

Differentiering av tjänsten är en bidragande faktor till att skilja sig från konkurrenterna och därmed erhålla marknadsandelar. Enligt anställda på Drivhuset differentierar sig deras utbildning genom att innehållet även innefattar den psykologiska aspekten, alltså hur människor ur ett psykologiskt perspektiv reagerar i osäkerhet och hur en ledare skall hantera situationen. Detta minskar hotet från nyetablerade företag.

I kommande diagram presenteras antalet nystartade bolag i utbildningsväsendet från år 2015–2019 inom Västra Götalandsregionen. I genomsnitt har det startats 26 bolag varje år vilket indikerar att nya företag hotar branschen. Sammantaget innebär detta, i samband med ovanstående utvärdering, att barriärerna är låga och därav är hotet från nyetablerade företag högt.

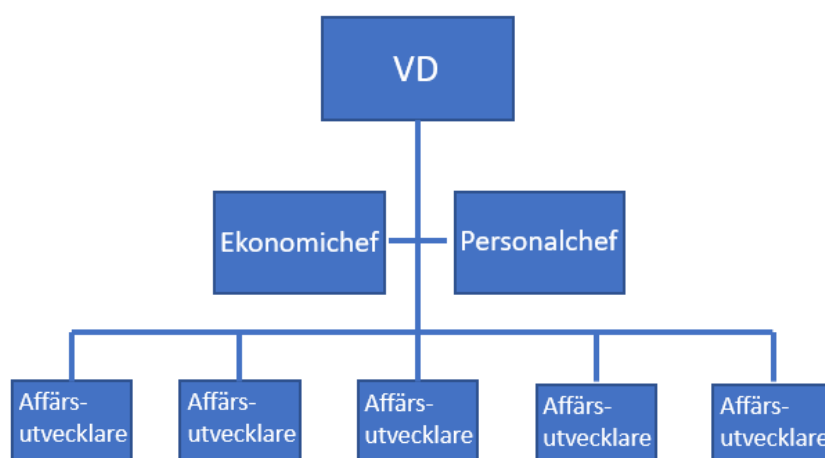


Figur 15: Antalet nya bolag som startat i utbildningsväsendet inom Västra Götaland från år 2015–2019

4.2 Nulägesbeskrivning

4.2.1 Organisationsstruktur

Drivhusets struktur visas på figuren nedan. Den verkställande direktören är verksamhetens ansikte utåt vad gäller kontakt med kunden och andra företag. I Drivhuset har den verkställande direktören tillsammans med ekonomichefen och personalchefen mer övergripande ansvar för hela organisationen inom olika områden. Beslutsfattandet sker högre upp i hierarkin. Medarbetarna, som främst innefattar affärsutvecklare, intar olika roller beroende på uppgiften som utförs. Dessa roller kan vara projektledare och/eller vägledare. Även om Drivhuset har en formell hierarkisk uppbyggnad så arbetar de väldigt horisontellt. Det är vanligt förekommande att den verkställande direktören, ekonomichefen och personalchefen är inblandade i de olika projekten tillsammans med medarbetarna, där beslut inom projekten fattas tillsammans. Organisationen omfattas av en VD, en ekonomiassistent, en projektledare och fyra affärsutvecklare/processledare



Figur 16: Organisationsstrukturen för Drivhuset Göteborg

4.2.2 Kunder

Som tidigare nämnt så är kursutbildningen som Drivhuset erbjuder kopplat till boken "TOOKIG: att leda i osäkerhet". Detta innebär att potentiella kunder för boken med hög sannolikhet är intresserade av detta. Med avseende på att utbildning är det första som Drivhuset erbjuder för ett kommersiellt syfte så har de ingen tidigare kunddata att tillgå. Därmed är det lämpligt att analysera potentiella kunder som haft ett intresse till boken. Boken "TOOKIG: att leda i osäkerhet" lanserades 6 mars. I samband med boklanseringen framträdde en blandad skara som visade ett intresse. När frågan ställdes kring vilka roller deltagarna hade så sa personalchefen på Drivhuset följande *"det var allt ifrån HR personer, enskilda entreprenörer, chefer och företagsledare och allmänna personer och intressenter som har intresse för chefs- och ledarfrågor"*.

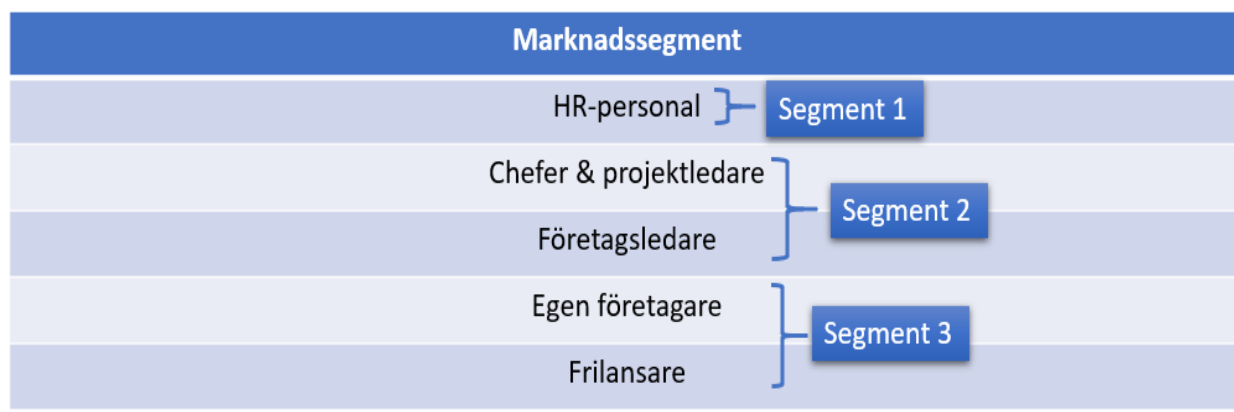
Det Drivhuset har hunnit göra är att hålla i utbildningen internt i Göteborg samt för kollegorna runt om i landet. Drivhuset förstår att det finns olika kundsegment för olika målgrupper. Däremot så har de i dagsläget inte tillämpat någon form av segmentering, detta innebär således att de inte har möjlighet att differentierat sin marknadsföring till de olika kunderna. För att nå dessa på bästa möjliga sätt bör alltså marknadsföringen skilja sig beroende på vad målgruppen värdesätter.

Marknadssegment
HR-personal
Chefer & projektledare
Företagsledare
Egen företagare
Frilansare

Figur 17: Drivhusets potentiella kunder

4.3 Segmentering

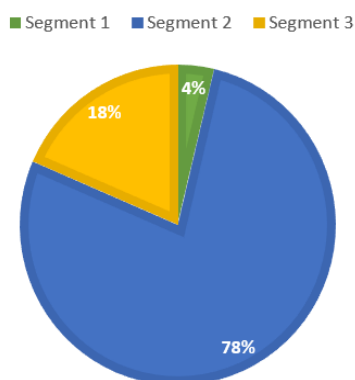
För att skapa kundsegment som är viktiga för Drivhuset har det beslutats att fokusera på tre huvudsakliga kundgrupper som anses viktiga. Anledningen till att inledningsvis segmentera i tre grupper är för att det är viktigt att skapa segment där gruppstorleken inte är för liten (McDonald & Dunbar, 2012). Figuren nedan visar segmenten med avseende på deras roller. Denna typ av segmentering är lämplig då bransch och geografisk placering inte är av stor betydelse. I frågan kring vilka branscher och vilken expertis deltagarna hade så sa personalchefen *"Det var väldigt blandat. Det var mer personer med rollen som en ledare snarare än vilken bransch man är i. ...Det är mer vilken roll man har och hur organisationen arbetar snarare än vad det är för projekt och processer man driver i organisationen"*. Vidare menar respondenten att utbildningens ämne är relevant oavsett bransch. Syftet med följande makrosegmentering är att framställa grupperingar med likartad inköpsituation.



Figur 18: Marknadssegment indelade för potentiella kunder.

I samband med releasefesten fördes en lista över vilka roller deltagarna hade samt vilka företag/organisationer som de representerade. I nedanstående figur presenteras en fördelning av samtliga deltagare. Fördelningen indikerar på att intresset var övervägande högst bland segment 2. Nästan en femtedel av alla deltagande var enskilda entreprenörer.

FÖRDELNING MED AVSEENDE PÅ SEGMENT



Figur 19: Fördelning av alla deltagande med avseende på segment.

Utifrån makro segmenten som erhållits kan man gruppera segmenten i form av mikro segment. I samband med intervjun som genomfördes med Personalchefen kunde olika valkriterier identifieras för samtliga deltagande i eventet. De olika preferenserna innebär att marknadsföringsstrategin måste anpassas för att tillgodose de olika segmentens behov (Sköld, 2011).

4.3.1 Överrepresenterade segmentet

De variabler som kännetecknar individerna som utgör det här segmentet är behov, egenskaper och vad individerna värdesätter i Drivhusets erbjudande. Personerna i det här segmentet värderar ledarskap verktygen som utbildningen medför. Dessa verktyg behandlar hur ledaren bör agera i osäkra situationer. Följande citat från en VD sammanfattar det som värdesätts i utbildningen "Om det är något som händer i gruppen eller projektets gång och undrar vad det kan bero på. Då vet jag om det till exempel skulle vara på grund av parametrarna som kursen tar upp och har svar på varför det just är *TOOKIGT*".

Vidare beskriver respondenten sitt behov utifrån ett perspektiv av att nyligen bli tillsatt som chef. Han säger *“Jag tycker det här med gruppdynamik är intressant och speciellt den position en ledare får. Jag är ny som ledare till exempel. Man vet inte riktigt hur man ska leda. Jag tycker det var viktigt att få ett verktyg att kunna luta sig tillbaka på”*. Ytterligare förklarar han *“men man blir aldrig nöjd. Man vill hela tiden utveckla sig själv”*. Då man aldrig blir färdiglärdd beskriver företagsledaren att, om man skall betala för en utbildning, är det viktigaste att få något som främjar lärandet i framtiden. Detta förklaras i följande citat som besvarar frågan kring vad som hade kunnat förbättras med utbildningen: *”Ja, det kanske är det här med att kunna fortsätta sin “utbildningsresa”. Jag fick inte mycket saker för min process att lära mig själv. Jag har fått verktygen så att jag kan jobba med TOOKIG. Men jag skulle vilja kunna få stöd för att implementera det i mitt dagliga arbete.”*

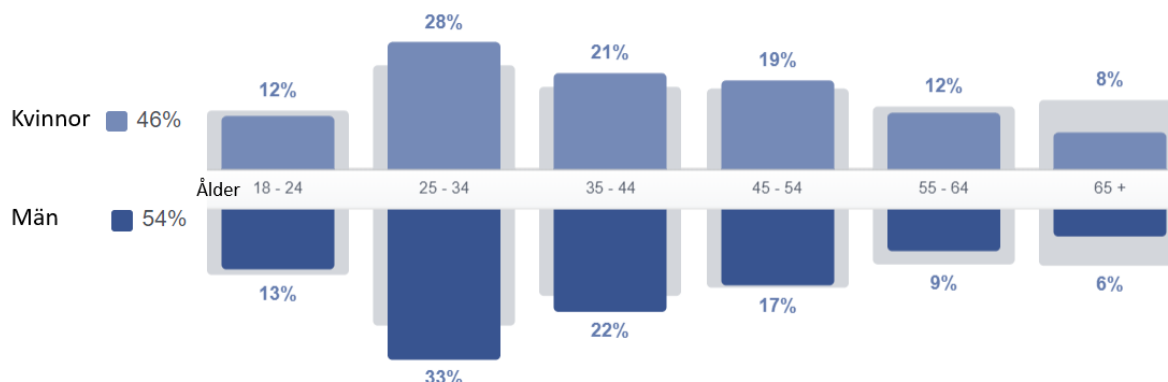
Behovet som kännetecknar det här segmentet är alltså att, efter utbildningen, besitta förmågan att kunna tillämpa olika verktyg i sin arbetsplats. Sammantaget är det som utmärker det här segmentet dels förmågan att utvecklas som ledare, och även möjligheten att fortsätta lära sig genom att få stöd i att implementera det lärda budskapet i sitt dagliga arbete.

4.3.2 Data från Facebook Insights

Data hämtad ur Facebook Insights avser Facebookanvändare i Göteborg som har ett intresse för HR, ledarskap, entreprenörskap, företagsägande, frilans samt projektledarskap.

4.3.2.1 Ålder och kön

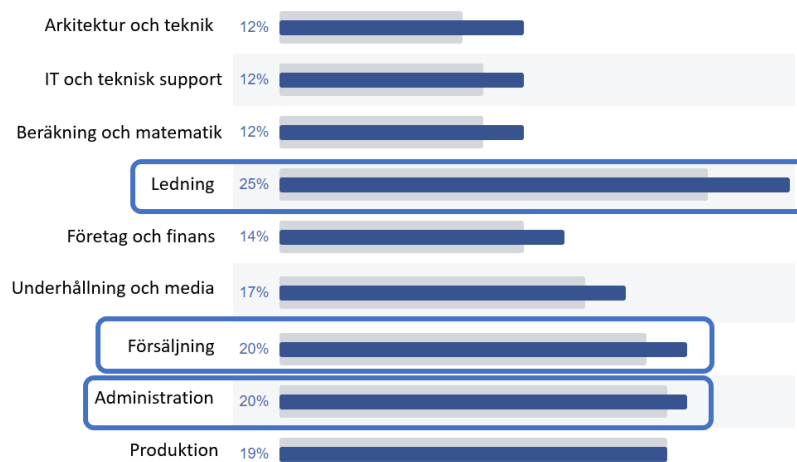
Data från Facebook Insights visar att cirka 54 procent av de Facebookanvändare i Göteborg som visar intresse i ovanstående område är män, motsvarande siffror för kvinnor är 46 procent. Användarnas ålder redovisas i sex intervall. Det mest framträdande åldersspannet är 25–34 år som står för 30,5 procent av samtliga intressenter. Åldersspannen 35–44 och 45–54 är påföljande överrepresenterade åldersspann med 21,5 procent respektive 18 procent av samtliga intressenter. Åldrarna över 65 år och under 25 år är de mest underrepresenterade.



Figur 20: Fördelning av ålder mellan män och kvinnor i Göteborg med avseende på branschriktning

4.3.2.2 Branschriktning

Branscherna som presenteras i Facebook Insights innefattar branscher som samtliga intresserade verkar inom. Nedanstående figur beskriver vilka branscher som är överrepresenterade. De mest underrepresenterade branscherna utgörs av juridiska företag, säkerhetsföretag, jordbruk, fiske och skogsbruk. Detta innebär alltså att 7 procent av samtliga intresserade verkar inom något av dessa branscher. Sammantaget motsvarar ledning, försäljning, administration och produktion sammanlagt 84 procent.



Figur 21: Överrepresenterade branscher inom data från figur 20

4.4 Pris

Relevant information har samlats in, från de identifierade konkurrenterna, i samband med utvärdering av priset. Samtliga erbjudanden undersöks med teorin i åtanke för att ge delarna liknande upplägg. Erbjudandet presenteras sedan för att jämföras med Drivhusets. Denna information utgör grunden för prisanalysen.

4.4.1 Drivhusets erbjudande

I tabellen nedanför visas vilka priser Drivhuset angett för utbildningen. Kursen sker under en två dagars period med en halv dag vardera. Innehållet är densamma för samtliga erbjudanden dock skiljer priset beroende på när man betalat för kurstillfället. Tillvägagångssättet vid prissättningen har kännetecknats av konkurrensbaserad prissättning. Drivhuset har alltså utgått ifrån en benchmark av andra ledarskapsutbildningar för att sedan sätta ett lägre pris. Detta indikerar på att de försökt tillämpa en penetrerings-strategi i syfte att erhålla marknadsandelar. Drivhusets VD förklarar tillvägagångssättet för prissättningen på följande sätt *‘Vi gjorde en snabb Benchmark av andra ledarskapsutbildningar och kom fram till att 2 heldagar ligger på ca 20 000 kr/pers, även om spannet givetvis är brett. Därför landade vi på ungefär hälften eftersom vårt upplägg är 2 halvdagar’*.

Erbjudande	Pris	Innefattar
• Ordinarie pris	8900:-	• 2x lunch • Fika • Kurslitteratur • Diplom
• Early bird	7900:-	

Figur 22: Drivhusets erbjudande för "TOOKIG: Att leda i osäkerhet"

4.4.2 Ledande konkurrenters priser

Kairos Future

Kairos Future erbjuder sina utbildningar i flera olika inriktningar på olika sätt med pris från 6 500 till 14 900 SEK. Prisnivåerna i Kairos Future är relaterade till hur omfattande utbildningen är och vilken inriktning den har. Med differentiering i vilken utbildning man får som kund beroende på hur mycket man betalar innebär det att Kairos Future har valt en prissättning baserad på marknadssegment. Med sin differentiering i de olika erbjudanden indikerar det även att de försöker täcka hela marknaden inom sitt område.

Kairos Future är svårt att jämföra med Drivhuset. Anledningen till detta är Kairos Futures varierande utbud av utbildningar. Utöver utbildningar erbjuder de även konsulttjänster och digitala verktyg. Detta innebär att Kairos Future har en bred och etablerad kundbas och kan därför använda sig av värdeskapande prissättning. För att kunna göra en rättvis jämförelse så identifierades ett erbjudande som liknar Drivhusets med avseende på omfattning och innehåll. Utifrån detta kunde man se att Kairos Future erbjuder en två-dagars ledarskapsutbildning för 14 900 SEK, vilket är 6 000 SEK över Drivhusets nuvarande erbjudande.

Mgruppen

Mgruppen har ett brett utbud av ledarskapsutbildningar. Likt Kairos Future är prisnivåerna hos Mgruppen relaterat till utbildningens omfattning. Mgruppen erbjuder även skräddarsydda utbildningar vilket gör det svårt att jämföra med Drivhusets. Däremot har de färdigpaketerade utbildningar som ligger inom prisintervallet 37 000 - 41 000 SEK för 6 dagar internatutbildning. I genomsnitt innebär detta ett pris på 6 500 SEK per dag vilket kan jämföras med Drivhusets 8 900 SEK per dag.

Mindset

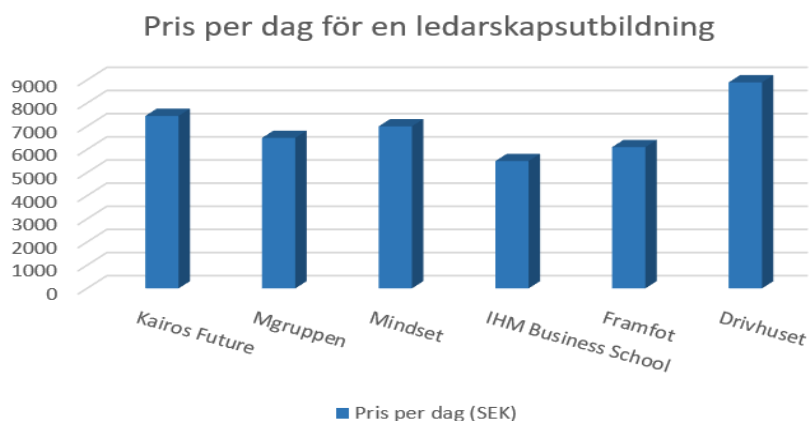
Mindset erbjuder, likt Mgruppen, både skräddarsydda utbildningar och ett brett utbud av färdigpaketerade ledarskapsutbildningar. Priset hos Mindset är också relaterat till utbildningens omfattning. Priserna för de färdigpaketerade utbildningarna varierar beroende på hur många dagar utbildningen innefattar. En vanlig ledarskapsutbildning kostar ca 42 000 SEK för 6 dagar, vilket i genomsnitt innebär 7 000 SEK per dag.

IHM Business School

IHM Business School har som ovanstående företag ett stort utbud av utbildningar. Vad gäller deras ledarskapsutbildningar så är priserna relaterade till utbildningens omfattning. Utbildningens omfattning utgörs av antalet dagar och hur många moment som den innefattas av. Vad som sticker ut hos IHM är att priset skiljer sig beroende på om du köper utbildningen som privatperson eller företag. Som privatperson är priset ca 3000 SEK mer, däremot så ingår moms i detta köp vilket det inte gör vid företagsköp. IHM Business School har ett pris på ca 15 700 SEK för 2 dagars utbildning. Ett intressant erbjudande som IHM har är ett paketerbjudande som gör dig till en komplett ledare. Erbjudandet består av 3 utbildningar som totalt utgör 9 dagar, priset är 50 000 SEK vilket innebär ca 5 500 SEK per dag.

Framfot

Även Framfot har ett liknande upplägg som ovanstående företag gällande priset. Framfot har ett stort utbud av ledarskapsutbildningar och priset är relaterat till omfattningen och antalet dagar som utbildningen innefattar. En 6-dagars ledarskapsutbildning kostar 36 800 SEK, vilket i genomsnitt innebär ca 6 100 SEK per dag. Däremot har Framfot ett erbjudande med ett intressant upplägg. Framfot erbjuder ett digitalt "klippkort" som hela verksamheten kan använda. Detta innebär att utbildningen inte har ett fast datum utan att man som köpare själv väljer när man vill gå utbildningen, däremot är det inom en specifik tidsperiod. Priserna för samtliga konkurrenter är likartade och varierar inom intervallet 5 500 - 7500 SEK per dag.



Figur 23: Pris per dag för en ledarskapsutbildning bland ledande företag och Drivhuset

5 Formulering av försäljningsstrategi

Detta avsnitt avser att besvara rapportens frågeställningar och med hjälp av analyser förmedla en lämplig strategi för att öka försäljningen. Därmed bygger frågeställning 3: *"Vad innefattar en lämplig övergripande försäljningsstrategi för den aktuella verksamheten?"* på slutsatserna från föregående frågeställningar och förbättringsförslagen som presenteras.

5.1 Primär målgrupp

1. Vilken primär målgrupp kan identifieras?

Drivhusets målgrupp bör vara kombinationer av de överrepresenterade segmenten som visat intresse. Resultatet presenterar distinkta grupper som är överrepresenterade vid boklanseringen. Vidare visar resultatet även överrepresenterade åldersspann och branschinriktningar på Facebook Insights. Utifrån resultatet är segment 2, som innefattar chefer, projektledare och företagsledare, de som visat det största intresset. Denna kundgrupp motsvarade 76% av personerna som framträdde på boklanseringen. Därav bör de betraktas som den primära målgruppen

I kombination med ovanstående segmentering framtoogs ytterligare grupper med hjälp av den begränsade datamängd Facebook Insights bidrog med. Resultatet visar att inom segmentet är åldersspannet 25–34 år överrepresenterade, följt av individer i åldrarna 35–44 år och 45–54 år. Personerna i segmentet har en högre sannolikhet än genomsnittet att arbeta inom följande områden: Ledning, försäljning eller administration.

Den mest betydande variabeln som kännetecknar det här segmentet är vilket behov individerna har av Drivhusets erbjudande. Då behovet skiljer sig mellan segmenten är det centralt att utvärdera denna segmenteringsvariabel. Individer från segment 2 förklarar sina behov utifrån positionen de befinner sig i idag. Behovet bland individerna är att erhålla verktyg från utbildningen som är tillämpbara i olika situationer. Dessa verktyg avser hur man hanterar människor i osäkra situationer, både på individnivå men främst på gruppnivå. Detta segment kan vidare delas in i 2 subsegment. Ledarna grupperas beroende på om de är nya eller erfarna i rollen som ledare. Nya ledare vill främst använda kunskapen som en guide för att veta hur man ska leda och ha konkreta verktyg att luta sig tillbaka på. Erfarna ledare pekar på specifika delar av kursen som man kan dra nytta av. En av dessa förklarar att hen varit chef under en längre period och fått en ordning på hur saker skall fungera. Hen menar att avsnittet som beskriver hur man bemöter andra människor kan vara givande för att minska osäkerheten då man får in nya kollegor.

5.2 Prissättningsstrategi

2. Vilken prissättningsstrategi är lämplig för tjänsten som Drivhuset Göteborg erbjuder?

Utifrån resultatet kan man fastställa att Drivhusets förhållning till en konkurrensbaserad prissättning inte är berättigad. Drivhusets uppskattade marknadspris var betydligt högre än det faktiska priset hos konkurrenterna. För att kunna göra en empirisk bedömning av marknadspriset användes enheten SEK/dag för samtliga konkurrenters erbjudanden. I samband med detta kunde man identifiera ett genomsnittligt pris på konkurrenternas utbildningar, vilket var 6 510 SEK/dag. Detta genomsnitt kan jämföras med Drivhuset vars erbjudande utgörs av två halvdagar, vilket sammantaget blir en dag. Det innebär att Drivhuset debiterar 2 390 SEK/dag över det genomsnittliga priset bland ledande konkurrenter. Däremot har Drivhuset haft rätt hypotes i det avseendet att verksamheten försökt identifiera ett jämförelsepris i marknaden för att sedan tillämpa en penetreringsstrategi. I samband med en penetrerande prissättning utgår man ifrån två centrala frågor, dessa är följande:

- *Var sökte du informationen för att komma fram till ett jämförelsepris?*
- *La du dig på samma nivå, över eller under jämförelsepriset?*

Då utbildningen som Drivhuset erbjuder är relativt nytt bör verksamhetens prioritering vara att vinna marknadsandelar så fort som möjligt. Som teorin belyser är en penetrerande prissättning lämplig för detta. De bör alltså attrahera konsumenter genom att sätta ett lägre pris i förhållande till konkurrensen, detta för att snabbt penetrera marknaden och på så vis vinna stora marknadsandelar. För att fastställa detta rekommenderas användningen av ett jämförelsemått, exempelvis SEK/dag.

Olika kunder har olika nivåer av priskänslighet. Ett konkret exempel från detta återfinns i resultatet där respondenten betonade att offentliga sektorn vanligtvis är mer priskänsliga än den privata sektorn. Därför är det även lämpligt att tillämpa en segmenterad prissättning, i syfte att just maximera vinsten från olika segment beroende på behovet. Detta skulle innebära att Drivhuset tar ett högre pris från företagsanställda i den privata sektorn då företagen i allmänhet är villiga att betala.

Vidare är det lämpligt att använda en avdrags prissättning för att skapa incitament för köp på lång sikt. Drivhuset kan, i syfte att utöka sin kundbas, erbjuda tidig betalning, kvantitets-avdrag och säsongsrabatt. Tidig betalning har till en viss del redan tillämpats hos Drivhuset i form av early bird, däremot är deras nuvarande early bird-pris, utifrån rapportens jämförelsemått, lika högt som de ledande konkurrenternas normala pris. Därför bör Drivhuset evalvera sin prissättning och därifrån fastslå ett nytt early bird-pris. Vidare kan Drivhuset forma paketerbjudanden med kvantitets-avdrag. Detta skapar incitament för företag att både köpa in utbildningen internt till sitt företag men även att skicka flera av sina anställda till Drivhuset för att ta del av utbildningen.

5.3 Förbättringsförslag

I detta avsnitt kommer förslag på förbättringar kring utbildningen att presenteras. Dessa förslag är grundade på intervjuer med utbildningsdeltagare, vilket innebär att förbättringarna som föreslås är ur ett kundperspektiv.

I samband med intervjuerna ställdes följande fråga:

- *Utifrån ett kundperspektiv, vilka förbättringar skulle du vilja se med Drivhusets erbjudande? (Om du skulle gå utbildningen igen, finns det något du hade velat skulle vara annorlunda jämfört med första gången?)*

Syftet med frågan var att identifiera eventuella förbättringar som skulle kunna främja Drivhusets erbjudande. I allmänhet uttryckte respondenterna sin vilja till att få möjlighet till att löpande utveckla sitt ledarskap i sitt dagliga arbete.

Första förbättringen som föreslogs från respondenterna var, att efter utbildningens gång, bli erbjuden någon form av uppföljning för att observera hur deltagarna tillämpat verktygen de lärt sig. Detta skulle kunna vara löpande stöd efter utbildningen eller bara något enstaka möte. En av respondenterna uttryckte behovet av stöd efter utbildningen på följande vis: *”Det hade också varit super att få lite löpande stöd kanske när man väl ska implementera det man har lärt sig”*. En annan respondent uttryckte det på följande sätt *”Ja, det kanske är det här med att kunna fortsätta sin ”utbildningsresa”. Jag fick inte mycket saker för min process att lära mig själv. Jag har fått verktygen så att jag kan jobba med TOOKIG. Men jag skulle vilja kunna få stöd för att implementera det i mitt dagliga arbete”*. Detta indikerar på att det finns ett behov som man kan tillgodose, vilket hade ökat kundvärdet avsevärt.

Nästa förbättring som identifierades var behovet av att ha möjligheten att kunna dela sina erfarenheter med samtliga deltagare. En kund förklarar vikten av att *”... man skapar kontakt med kursdeltagarna under tiden så att man 1 år senare kan diskutera erfarenheter om hur man har använt kunskapen för att utbyta lite tips och råd”*. Då Drivhuset endast kan uppmuntra till detta är ett alternativ att åskådliggöra vilka erfarenheter deltagarna har haft av att tillämpa kunskapen efter utbildningen. Detta kan göras genom att Drivhuset skapar ett forum som alla deltagare kan ta del av samt bidra med sina egna erfarenheter. Forumet kan utgöras av redan etablerade sociala kanaler som finns tillgängliga som exempelvis Facebook och LinkedIn, däremot bör den rikta sig specifikt till utbildningen *”TOOKIG”*. Detta skapar gemenskap och accelererar kunskapsinläringen bland deltagarna, vilket ökar kundvärdet.

Vidare identifieras en förbättring som kan påverka kunder till att välja Drivhusets kurserbjudande. Som förväntat upplevde samtliga respondenter att det finns många alternativa leverantörer till en ledarskapsutbildning. Det intressanta är däremot vilket kriterium som påverkar deras beslut vid val av leverantör. En kund förklarade *”När jag köper saker utgår jag väldigt mycket utifrån Reviews. När man tar snabba beslut eller ska gå på någonting är det viktigt att det har fått bra betyg och att det är många som säger positiva saker om det”*. Följaktligen bör

Drivhuset göra kundundersökningar som en metod för att både förstå sina kunder men även för att få in omdömen kring utbildningen. Vidare kan dessa omdömen användas för att marknadsföra utbildningen.

En viktig poängtering som gjordes i samband med identifieringen av förbättringarna var hur kunder uppfattar Drivhusets erbjudande. Eftersom Drivhusets varumärke till stor del är associerat med att stötta studenter och entreprenörer försvårar det för företag att förstå utbildningens nytta i företagssammanhang. En respondent uttrycker följande *“Jag tänker såhär, och ni får inte ta åt er på något sätt, att när man riktar utbildningen till företag är det viktigt att visa att Drivhuset inte enbart riktar sig till studenter. De borde visa en affärsmässighet och professionalism bakom erbjudandet och att det är företag som köper. Drivhuset har ju ett varumärke i att stötta studenter vilket är jättebra. Men det gör också att företag som köper en utbildning kan vara kritiska och tänka “vi är inte studenter, vi har ju drivit det här bolaget i 30 år”*. Således innebär detta att Drivhuset i sin marknadsföring bör lägga större vikt i att betona vilka fördelar utbildningen har i näringslivet utifrån ett företagsperspektiv.

6 Slutsatser och Diskussion

Slutsatser och förbättringsförslag som presenterats har redan analyserats gällande Drivhuset. Följande kapitel avser att diskutera viktiga lärdomar som är lämpliga för verksamheter i en liknande situation. Vidare diskuteras begränsningar som uppkommit under rapportens gång. Därmed ämnar diskussionskapitlet också till implikationer för en möjlig uppföljning av rapporten.

6.1 Viktiga lärdomar

4. Utifrån den genomförda casestudien, vilka lärdomar kan vara lämpliga för företag i en likartad situation som Drivhuset Göteborg, vid formulering av en försäljningsstrategi?

I avsnitt 5. presenteras förslag som Drivhuset kan förbättra, vilket har sin grund i empirin. Det finns olika tillvägagångssätt vid en formulering av en försäljningsstrategi. Däremot finns det vissa element som är väsentliga att ha kunskap kring och behärska. För ett företag som är i en likartad situation som Drivhuset innebär det att företaget intar en marknad för första gången utan någon insyn i branschen. Vidare finns inte heller någon utförlig insikt i vilka kunderna är och vad de har för behov. Prissättningen bör vara grundad på dessa faktorer.

Vid formulering av en försäljningsstrategi bör man således börja med att undersöka marknaden. Detta kan göras med Porters femkraftsmodell som är ett ramverk för att analysera marknadsdynamiken. I samband med detta bör även man identifiera ledande konkurrenter i branschen för att sedan analysera företagen. Vid analys av konkurrenterna bör man granska deras prissättning, erbjudande och marknadsföring. Utifrån detta underlag får man en insyn i hur man ska positionera sig på marknaden.

En ytterligare väsentlig del av försäljningsstrategin är kundsegmentering. Då ledande konkurrenter har en etablerad branschfarenhet är det viktigt att lära känna sina kunder för att optimera sitt erbjudande. Drivhuset, som är en icke-vinstdrivande stiftelse, är begränsade med avseende på resurser gentemot ett vinstdrivande bolag. Detta medför att man ofta behöver förlita sig på interna kapaciteter. Att utföra kvantitativa och kvalitativa kundundersökningar ger en förankring till vem kunden är och vad de efterfrågar. Med dessa metoder blir det möjligt att anpassa sitt erbjudande utifrån särskilda behov, detta är särskilt viktigt för företag i en likartad situation som Drivhuset.

Med hänsyn till Drivhusets begränsade resurser är det viktigt för Drivhuset att fokusera på det mest lönsamma kundsegmentet. Detta kan kopplas till den erkända Paretoprincipen som säger att 20 procent av kunderna bidrar till 80 procent av lönsamheten (Jobber & Ellis-Chadwick, 2016). Sammantaget innebär detta att kundsegmentering inte endast bidrar till en ökad förståelse kring kunderna, utan det skapar även möjligheten att kunna nyttja sina resurser på de mest lönsamma kunderna.

6.2 Studiens begränsningar

Då Drivhuset inte tidigare sålt någon utbildning med kommersiellt syfte har det inte funnits någon tidigare kunddata att tillgå. Detta har varit den främsta svårigheten i rapporten då tidigare kunddata hade gynnat segmenteringen avsevärt. Det hindrade även möjligheten till att skicka ut enkäter till tidigare kunder. Detta innebar att kundsegmenteringen i rapporten grundades på ett begränsat antal intervjuer och en lista med deltagare från Drivhusets boklansering, vilket gör att kundsegmenteringens validitet kan ifrågasättas. Utöver detta så användes även data hämtat från Facebook Audience Insights.

Facebook Audience Insights utgjorde en brist i kundsegmenteringen i det avseendet att det finns en risk att användarna registrerat felaktig eller otillräcklig information. Vidare så grundades resultatet på Facebook-användare och inte verkliga kunder. Detta kompletterades däremot med intervjuer med enstaka kunder som tagit del av kursen. Det gick heller inte med hjälp av datan att identifiera ett samband mellan Facebook-användarna och Drivhusets kunder. Detta innebär att de demografiska- och branschgrupperingarnas validitet kan ifrågasättas. Utifrån ovanstående brister kunde därmed en mer ingående segmentering inte genomföras.

Det fanns ingen årsredovisning att tillgå vilket försvårade möjligheterna att analysera de interna faktorerna i Drivhuset. Vidare kunde heller inte en tillförlitlig prissättning genomföras då ingen hänsyn kunde tas till Drivhusets kostnader. En svårighet som uppstod vid prisjämförelsen bland konkurrenterna var att de olika företagen inte hade samma upplägg av prissättning. Detta hanterades dock genom att utgå ifrån ett jämförelsemått, vilket var utbildningarnas pris per dag. Därför anses inte denna brist ha haft en stor inverkan på resultatet.

Referenslista

- Allen, I. E., & Seaman, J. (2007). *Online nation: Five years of growth in online learning*. Sloan Consortium. PO Box 1238, Newburyport, MA 01950.
- Armstrong, G., Kotler, P., Harker, M., & Brennan, R. (2009). *Marketing: an introduction* (1. uppl.). Financial Times Prentice Hall.
- Backman, J (1953). *Price Practices and Price Policies: Selected Writings*. New York: Ronald Press.
- Baker, J. (2007). Market Definition: An Analytical Overview. *Antitrust Law Journal*, 74(1), 129–173.
- Blumberg, B., Cooper, D., & Schindler, P. (2008). *Business research methods* (2. uppl.). McGraw-Hill Higher Education.
- Bonoma, T. V., & Shapiro, B. P. (1983). *Segmenting the Industrial Market*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2019). *Business research methods* (5. uppl.). Oxford: Oxford University Press.
- Capper, J. (2001). E-learning growth and promise for the developing world. *TechKnowLogia*, 2(2), 7-10.
- Dannenberg, H., & Zupancic, D. (2009). *Excellence in Sales: Optimising Customer and Sales Management* (1. uppl.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Dibb, S. (1998). Market segmentation: strategies for success. *Marketing Intelligence & Planning*, 16(7), 394–406. <https://doi.org/10.1108/02634509810244390>
- Digitaliseringsrådet. (2018) Ny rapport från SCB visar på fortsatt hög och stärkt digital mognad. Hämtad 2020-05-25 från <https://digitaliseringsradet.se/aktuellt/nyheter/ny-rapport-fraan-scb-visar-paa-fortsatt-hoeg-och-staerkt-digital-mognad/>
- Facebook. (2020). Know your audience like never before. Hämtad 2020-05-27 från <https://www.facebook.com/business/insights/tools/audience-insights>
- Forman, H., & Lancioni, R. (2002). The determinants of pricing strategies for industrial products in international markets. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 9(2), 29-64.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. Denzin & Lincoln (Red.), *Handbook of qualitative research* (s.105-117). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Hammersley, M (1996). The Relationship between Qualitative and Quantitative Research: Paradigm Loyalty versus Methodological Eclecticism. Richardson (Red.), *Handbook of Research Methods for Psychology and Social Sciences* (s. 159-174). Wiley-Blackwell
- Hanson, D., & Grimmer, M. (2007). The mix of qualitative and quantitative research in major marketing journals, 1993-2002. *European Journal of Marketing*, 41(1/2), 58–70.
<https://doi.org/10.1108/03090560710718111>
- Heracleous, L. (2003). *Strategy and organization: Realizing strategic management*. Cambridge University Press.
- Hutt, M. D., & Speh, T. W. (2010). *Business marketing management: B2B* (10. uppl.). South-Western: Cengage Learning.
- Hinterhuber, A. (2008). Customer value-based pricing strategies: why companies resist. *Journal of Business Strategy*, 29(4), 41–50. <https://doi.org/10.1108/02756660810887079>
- Jobber, D., & Ellis-Chadwick, F. (2016) *Principles and Practice of Marketing*. Shoppenhangers Road: McGraw-Hill Education
- Kotler, P. (2003). *A framework for marketing management* (2. uppl.). Upper Saddle River: Pearson Education, Inc.
- Kotler, P. (2009). *Marketing management* (1. uppl.). Prentice Hall.
- McDonald, M., & Dunbar, I. (2012). *Market segmentation: how to do it and how to profit from it* (4. uppl.). John Wiley & Sons, Ltd.
- Nagle, T. T. (2011). *The strategy and tactics of pricing: a guide to growing more profitably* (5. uppl.). Pearson/Prentice Hall.
- Porter, M. (1998). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance* (Updated ed.). New York: Free Press.
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93. <http://search.proquest.com/docview/227792464/>
- Rosa Diaz, I. M. (2013). Price assessments by consumers: influence of purchase context and price structure. *International Journal of Consumer Studies*, 37(1), 13–20.
<https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2011.01053.x>
- Statistiska Centralbyrån. (2018). Nio av tio företag organiserade personalutbildning. Hämtad 2020-05-01 från: <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/utbildning-och->

forskning/befolkningens-utbildning/continuing-vocational-training-statistics-cvts/pong/statistiknyhet/personalutbildning-i-foretagen/

Sköld, J. (2011). *Försäljning i konsultföretag* (2. uppl.). Malmö: Liber AB

Simon, H., Butscher, S., & Sebastian, K. (2003). Better Pricing Processes for Higher Profits. *Business Strategy Review*, 14(2), 63–67. <https://doi.org/10.1111/1467-8616.00260>

Smith, J. (1983). Quantitative Versus Qualitative Research: An Attempt to Clarify the Issue. *Educational Researcher*, 12(3), 6–13. <https://doi.org/10.3102/0013189X012003006>

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer* (4., [omarb.] uppl.). Studentlitteratur.

Tschirhart, M., & Bielefeld, W. (2012). *Managing nonprofit organizations* (1. uppl.). San Francisco: Jossey-Bass.

Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik* (2. uppl.). Studentlitteratur.

Wedel, M., & Kamakura, W. (2000). *Market Segmentation Conceptual and Methodological Foundations* (Second Edition.). Springer US. <https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4651-1>

Bilaga 1 - Intervjumallar

Nedan presenteras frågorna som lades till grund till för empirin. Josef Essafi och Nathan Terefe har utfört intervjuerna tillsammans med respektive respondenter via Zoom.

Intervjumall anställd Drivhuset

Frågor kring boklanseringen:

I samband med er release och första kurstillfällen, vilka branscher närvarade?

Vart är dessa företag geografiskt placerade?

Vilken expertis har dessa företag? (t.ex. teknisk/ekonomisk inriktning)

Hur nådde ni ut till samtliga som medverkade i "invigningsfesten"?

Deras medverkande tyder på att fanns ett intresse kring utbildningen samt Drivhuset. Vad tror du de värdesätter hos er?

Frågor kring Drivhuset, erbjudandet och marknaden:

Hur ser strukturen ut i organisationen?

Gör ni någon form utav kundundersökning, tex om ett x-antal kunder går på era utbildningar. Skickar ni ut någon form av formulär då?

Har ni möjlighet att erbjuda kursen digitalt?

Bör ni prioritera företag ni har starka relationer med eller helt enkelt prioritera de mest önskvärda företagen?

Är branschen konkurrensutsatt? Hur ser ni på konkurrensen?

Kan du spontant namnge 2 konkurrenter som kommer upp i hjärnan?

Intervjumall kund

Frågor kring kundens arbete:

Vad har du för position i ditt arbete?

Vad är dina ansvarsområden?

Kan du nämna 2–3 utmaningar som du stöter på i din roll som ledare?

Frågor kring kundens behov och deltagande:

Hur fick du reda på att utbildningen fanns?

Känner du att själva utbildningen passar alla sorters ledare eller var den anpassad till någon specifik sorts ledare?

Vad värdesätter du i Drivhusets erbjudande?

Vilket behov hade du inför utbildningen?

Anser du att du dina behov har blivit tillgodosedda?

*Utifrån ett kundperspektiv, vilka förbättringar skulle du vilja se med Drivhusets erbjudande?
(Om du skulle gå utbildningen igen, finns det något du hade velat skulle vara annorlunda jämfört med första gången?)*

Frågor kring priset och köpbeslut:

Vad är dina åsikter kring priset på utbildningen? Tycker du den är lämplig?

Vad tycker du är ett lämpligt pris för en 2-dagars ledarskapsutbildning?

Om du skall gå en 2-dagars ledarskapsutbildning som du betalar för, vad anser du då är viktigast?

Känner du att det finns många leverantörer att välja mellan vid val av ledarskapsutbildning?

Vad är det som påverkar dina beslut när du väljer ledarskapsutbildning?

INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
AVDELNINGEN FÖR ENTREPRENEURSHIP AND STRATEGY
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2020
www.chalmers.se



CHALMERS