



# SLIK JOBBER UOVERVINNELIGE VIRKSOMHETER

De tenker som designere, innoverer som forskere,  
planlegger som hærførere og spiller som et symfoniorkester.

**Alt for å skape gode kundeopplevelser.**

Lars Olav Thunæs



## Lars O. Thunæs

Etablerer og medeier i Leonberg Reklamebyrå AS.

Lars O. Thunæs har mer enn 30 års erfaring med å utvikle kommunikasjonsstrategier, design og reklame for en rekke mellomstore og store virksomheter i Norge, både innen B2B og B2C markedet.

Helt siden tidlig på 2000-tallet har han jobbet med teknologi som et sentralt virkemiddel i utviklingen av effektive løsninger for produksjon av reklamemateriell i offline og online kanaler. Men det mest sentrale i hans visjon for å skape vekst og gode resultater, er evnen til å skape suverene kundeopplevelser gjennom empati for brukernes behov, evner og adferd.

Utgave 1, august 2020

**Slik jobber  
uovervinnelige  
virksomheter**



# Innhold

Innledning	4
Tilbakeblikk	6
Uovervinnelige virksomheter	10
Design thinking	14
Forretningsmodell og verdiløfter	24
Forretningsmodellen	34
Verdiløftet	42
Strategien	46
Taktikken	62
Oppsummering	72

# Innledning

Denne boken er skrevet med søkelyset på sentrale og overordnede strategier for å skape vekst og økt fortjeneste gjennom empati for menneskers behov, evner og adferd, og hvordan man utvikler gode forretningsmodeller, verdiløfter, strategier og taktiske tiltak som skaper entusiastiske og lojale kunder.

I 2019 gjennomførte Google over 460 000 undersøkelser for sin søkemotortjeneste. Det resulterte i ca 3 600 forbedringer for kundene. Google elsker å jobbe med brukerinnsikt. De tester alt de gjør. Marvin Chow, visepresident for Global Marketing i Google, mener det er helt sentralt å ha en bedriftskultur der alt testes i en iterativ prosess for å skaffe innsikt og empati for brukernes viktigste behov, evner og adferd, og legger dette til grunn for sine strategiske beslutninger. Også kalt *design thinking*.

Min erfaring er at mange virksomheter jobber med egendefinerte hypoteser om hva som er viktig for brukerne av deres produkter og tjenester. Hypoteser som utarbeides gjennom interne prosesser der tro, synsing og meninger legges til grunn for viktige beslutninger. Eksterne konsulenter jobber ofte på samme måte ved å innhente kunnskap fra selskapets ledelse og ansatte, istedenfor å søke kunnskap hos brukerne

og menneskene man faktisk ønsker å hjelpe med å løse viktige funksjonelle, emosjonelle og sosiale behov.

En organisasjon kan ha mye kunnskap om kunder og markedet, men det er først når man går ut og snakker med dem og observerer dem i deres virkelige liv, at de riktige og viktige svarene og problemstillingene kommer frem.

SOFT-analyser utarbeidet av selskapets ledelse og ansatte er i beste fall egnet som et grunnlag for å avdekke den faktiske situasjonen – som må gjøres ved å involvere brukerne.

Denne boken handler om metodikker som setter brukerne i sentrum for alle beslutninger som tas for å utvikle gode forretningsmodeller, produkter, tjenester og kundereiser, for deretter å legge strategiske planer for hvordan man skal kommunisere dette på en interessant, engasjerende og kreativ måte gjennom en balansert og effektiv markedsmiks.

God lesning.

## Tilbakeblikk

I 1989 var jeg med på å utgi en av de første boligavisene i Norge. Kunden var et stort advokatkontor i Moss. På den tiden hadde avisene i Norge monopol på boligannonser, og kunne således ta seg godt betalt per millimeter annonseplass. For eiendomsmeglere, med et stort annonsebehov, var dette en begrensende faktor i forhold til å synliggjøre og markedsføre eiendommer til salgs.

Jeg var 22 år gammel og hadde året i forveien vært nær ved å avvikle virksomheten jeg startet som 19-åring. Selskapet produserte typografi og grafiske originaler for trykking av reklamemateriell, og kundene var lokale trykkerier og reklamebyråer. Fotosetter-utstyret som ble brukt for å produsere tekst og typografi var på den tiden svært kostbart, og etter at en av mine største kunder gikk konkurs, ble driftsmidlene hentet av banken. Jeg stod igjen på bar bakke uten mulighet for å produsere produkter.

Dette skulle i ettertid vise seg å være starten på en revolusjon innen grafisk produksjon, og jeg var – ikke på grunn av forutsigbarhet og innovasjon, men på grunn av en krise – nødt til å utforske andre muligheter for å produsere typografi og grafiske produkter.



På slutten av 80-tallet kom Desktop Publishing til Norge. Det kostbare fotosetteriet (en maskin som produserte typografi) ble erstattet av en billig PC og en laserprinter. Den digitale transformasjonen var i gang...

Selskapsnavnet ble endre fra Moss Fotosats til Markér Avisbyrå (i dag Leonberg Reklamebyrå AS) og forretningsmodellen ble omdefinert til å produsere boligaviser i konkurranse med de store avis-monopolistene i Norge.

I løpet av få år ble vi den største aktøren i markedet, og produserte boligaviser for eindomsmeglere i bl.a. Trondheim, Stavanger, Kristiansand, Drammen, Oslo, Askim, Mysen, Moss, Sarpsborg, Halden og Fredrikstad. Selskapet ble etter hvert en betydelig konkurrent til avisene, og i 1996 ble vi kjøpt opp av en av de største avishusene i Norge. Samtidig ble bruken av internett stadig større blant befolkningen.

I mars 2000 lanserte Schibsted en ny digital annonseplass for bruktmarkedet; vis@avisen. Lanseringen stod på trykk i alle Schibsteds aviser over hele landet og markerte et digitalt skifte i deres annonsetilbud. Kort tid etter ble tjenesten relansert under navnet finn.no som vi kjenner i dag. Årsaken til navneskiftet er det kun et fåtall mennesker som kjenner til, og som en anekdote, synes jeg det er verdt å fortelle historien.

På det tidspunktet vis@avisen ble lansert samarbeidet vi tett med et selskap med navnet VIS-A-VIS, og som eide domenet vis-a-vis.no. Eier av byrået mente navnet til Schibsted lå for nært opp til deres navn

og virksomhetsområde og forlangte at Schibsted måtte endre navn på sin nye satsning. Schibsted gav raskt etter for kravet, lanseringen ble stoppet, og noen måneder senere ble tjenesten relansert under navnet finn.no. Schibsted burde takke eier av byrået for å ha bidratt til denne snuoperasjonen.

Tilbake til boligavisene, som fortsatt dominerte som kanal for eiendomsmeglere inn på 2000-tallet. På dette tidspunktet gjorde vi ingen forsøk på å utfordre vår egen forretningsmodell. Vi levde godt av å produsere aviser uten tanke på hva som kunne sette en demper på virksomheten. Med fasit i hånd vet vi nå hva vi burde ha gjort. Vi var jo tross alt eid av en av landets største medieaktører, så det stod ikke på ressursene. Schibsted var mer innovative og markedsorienterte enn oss, og med finn.no vant de kampen om boligmarkedet. I dag – 20 år senere er Schibsted verdens største rubrikkselskap gjennom sitt eierskap i Adevinta.

Det jeg erfarte av denne reisen, er at det er svært vanskelig å utvikle nye idéer, teknologier og tjenester i en tid der forretningen går godt. Man blir for opptatt av egen suksess, og har lett for å tenke at man er udødelig.

De aller fleste selskap vil før eller senere bli utsatt for nye konkurrenter med bedre produkter, tjenester, teknologi og kundereiser. Den sveitsiske forretningsteoretiker Alexander Osterwald mener selskaper løpende bør avsette betydelige ressurser til forskning og utvikling av nye produkter, tjenester og forretningsmodeller for å møte fremtidige konkurranseutfordringer.

Vi kjenner alle historien om Jeff Bezos, gründeren bak Amazon,

som i mange år brukte ALT han tjente på videreutvikling av sin forretningsmodell. Investorer som ikke aksepterte denne strategien fikk klar beskjed om å heller investere i andre selskaper dersom kortsiktig fortjeneste var målet for investeringen.

I min yrkeskarriere har jeg jobbet mye med teknologi for å utvikle og forbedre egne og andres forretningsmodeller. Vi var blant de første i Norge som konverterte fra tradisjonell film til digitale fotoopptak, og har utviklet programvare for netthandel, brukt integrasjoner og API'er for å kvalitetssikre og effektivisere produksjon og publisering av innhold i online og offline kanaler, og nå i nyere tid vært med på å etablere Norges mest avanserte teknologi for data- og sensordrevet kommunikasjon på digitale informasjonsskjermer ([digitalsignage.no](http://digitalsignage.no)).

I tillegg har jeg jobbet med kampanjer og merkevarebygging for en rekke selskaper i Norge.

Min viktigste erfaring i livet er at man må være åpen og nysgjerrig for endringer før en krise oppstår, og kombinere empati for menneskers behov med kreativitet og innovasjon for å lykkes over tid. Og det er det denne boken i hovedsak handler om.

## Uovervinnelige virksomheter

**Uovervinnelige virksomheter har én ting til felles:**

De tilbyr produkter og tjenester som løser kundenes viktigste funksjonelle, emosjonelle og sosiale behov gjennom suverene kundereiser.

Og de gjør det på en så god måte at brukerne blir entusiastiske og lojale, og anbefaler dem til andre gjennom å dele gode historier.

Men de slår seg ikke til ro med det. De har løpende planer for å utvikle nye og enda bedre forretningsmodeller og kundereiser for å møte morgendagens økende krav til produkter, tjenester, service, tilgjengelighet og brukervennlighet.

Fellesnevneren for disse selskapene er at de bruker *Design Thinking* som metodikk for å utvikle sine forretningsmodeller, verdiløfter, produkter og tjenester basert på empati for menneskers behov, evner og adferd.

De har tydelige strategier for posisjonering, merkevareidentitet og kommunikasjon, og vinner kunder gjennom taktisk bruk av produkt, pris, distribusjon, design, kommunikasjon og teknologi – i suverene kundereiser.

Denne boken er skrevet med inspirasjon fra fire personer som har studert hvordan man utvikler produkter, tjenester, forretningsmodeller, markedsstrategier og taktiske virkemidler med ett mål for øyet: Å skape vekst og økt fortjeneste gjennom en brukersentrert tilnærming.

**Donald A. Norman** er omtalt av *Business Week* som en av verdens mest innflytelsesrike designere. Han har jobbet som professor og som utøvende designer – og var blant annet visepresident for «Advanced Technology» i Apple. Hans selskap, Nielsen Norman Group, hjelper i dag selskaper med å utvikle menneskesentrerte produkter og tjenester (human-centered design (HCD)). Han har utgitt mange bøker, blant annet «The Design of Everyday Things», «The Design of Future Things» og «Living with Complexity».

**Alexander Osterwalder** er en sveitsisk forretningssteoretiker, forfatter, foredragsholder, konsulent og gründer, kjent for sitt arbeid med forretningsmodellering og utviklingen av The Business Model Canvas og The Value Proposition Canvas. Han er grunnlegger av selskapet Strategyzer og hovedforfatter av «Business Model Generation» og «The Business Model Ontology». Førstnevnte er solgt i mer enn 1 million eksemplarer på mer enn 30 språk. Mye av hans arbeid handler om hvordan man tilnærmer seg utvikling av gode skalerbare forretningsmodeller gjennom *Design Thinking*, der empati og forståelse for brukernes faktiske behov for å løse funksjonelle, emosjonelle og sosiale jobber står i sentrum.

**Mark Ritson** er merkevarekonsulent og tidligere markedsprofessor. Han har en doktorgrad i markedsføring og underviste på MBA-programmene til ledende handelshøyskoler inkludert London Business

School og MIT. Han har skrevet en spalte om markedsføring i nesten 20 år og vunnet PPA Business Columnist of the Year tre ganger. Ritson legger lite imellom når han omtaler nye buzz-ord og trender som vås og distraksjon fra det som virkelig betyr noe. – Markedsføring forandrer seg ikke i sin grunnleggende teori. Det handler om empati (*Design Thinking*) for brukernes behov, en tydelig strategi og taktisk bruk av produkt, pris, distribusjon og kommunikasjon, sier Ritson.

**Sabri Suby** er en gründer som driver Australias raskest voksende markedsføringsbyrå. Suby har studert suksesshistorier innen salg og markedsføring fra 50-tallet og frem til i dag, og har analysert hva som fungerer og hva som ikke fungerer i salg og markedsføring av produkter med høy verdi. I boken «Sell Like Crazy» innleder Suby med viktigheten av å forstå kundens «Deepest Primal Desires, Pains, Fears, Hopes and Dreams». Altså empati og innsikt for kundens viktigste behov (*Design Thinking*). Hans strategi handler om hvordan man skaper oppmerksomhet, fanger og bearbeider leads ved å dele verdifull kunnskap og bidra til læring (ebok), og til slutt konvertere gjennom bruk av et uimotståelig «Godfather Offer».

Metodikken med å tilby en gratis ebok er en effektiv måte å fange leads på, men må etter min mening benyttes med varsomhet. Alt for mange virksomheter tilbyr «kunnskap» pakket inn i et flott bokomslag titulert med et verdiløfte som overgår innholdets verdi.

Innholdet i denne boken støtter seg til litteratur og informasjon omtalt av ovennevnte personer, samt egne erfaringer gjennom 30 år i bransjen. Selv om det finnes mange gode lærebøker og teorier om effektivt markedsarbeid, er jeg overbevist om at følgende fire strategier er grunnleggende for å skape uovervinnelige og skalerbare virksomheter:

## **Design Thinking**

Jobb utenfra og inn – med kunden i sentrum.

## **Forretningsmodell og verdiløfte**

En kontinuerlig prosess for innovasjon, læring og endring.

## **Strategi**

Definer målgrupper og hvordan du skal vinne dem med dine styrker og særegne personlighet.

## **Taktikk**

Finn en harmonisk markedsmiks for kortsiktige og langsiktige mål.

# Design Thinking



**Jobb utenfra og inn – med kunden i sentrum.**



*Design Thinking* er en metodologi som handler om å skaffe kunnskap og empati for de viktigste jobbene og utfordringene mennesker har behov for å løse – for deretter å utvikle forretningsmodeller, verdiløfter, produkter og tjenester som svarer på dette på en bedre måte enn konkurrentene.

*Design Thinking* kommer fra design-verdenen der man har utviklet teknikker for innovasjon gjennom en menneskesentrert tilnærming.

De fleste virksomheter tror de evner å se seg selv utenfra og inn på samme måte som sine brukere. Det er først når man aksepterer og tar innover seg at dette ikke er mulig, at man blir i stand til å jobbe med *Design Thinking* som metodologi for å skape gode forretningsmodeller, verdiløfter, produkter og tjenester.

Donald A. Noram beskriver *Design Thinking* slik: «Designere vurderer enhver problemstilling som en hypotese, og starter å utforske de underliggende problemene bak hypotesen. I denne prosessen avdekkes det hvilke grunnleggende, fundamentale problemstillinger som faktisk må løses. De prøver ikke å søke etter en løsning før de har funnet de egentlige problemene. Og selv da, i stedet for å løse oppgaven, vurderer de et bredt spekter av potensielle løsninger i en iterativ og ekspansiv prosess. Først da vil de presentere et forslag til en løsning. Denne prosessen kalles *Design Thinking*».

Alexander Osterwalder bruker *Design Thinking* for å finne kundens viktigste behov for å løse jobber, fjerne problemer og gi tydelige gevinster, for deretter å utvikle forretningsmodeller og verdiløfter som evner å svare på disse på en bedre og mer effektiv måte enn konkurrentene.

**Mark Ritson** fremholder viktigheten av å starte med en grundig diagnose for å forstå (få empati), identifisere og definere kundens viktigste behov, for så å utvikle en strategi med tilhørende taktiske virkemidler. Uten en god diagnose med dyp forståelse og empati for kundens behov, er det umulig å lage en strategi og en taktikk som skaper resultater, hevder Mark Ritson.

**Sabry Subu** benytter datainnsamling fra en rekke kilder for å analyse og forstå brukernes «Deepest Primal Desires, Pains, Fears, Hopes and Dreams».

Selv om ikke alle benytter nøyaktig de samme prosessene i sin tilnærming til å finne kundens faktiske behov, har alle fokus på å avdekke menneskets faktiske behov før man starter arbeidet med å utvikle forretningsmodeller, verdiløfter, produkter, tjenester og en strategi med tilhørende taktiske virkemidler.

## **Slik jobber du med Design Thinking**

*Design Thinking* handler om å finne de riktige problemene som skal løses basert på dyp empati for menneskers behov, evner og adferd, for deretter å utvikle produkter og tjenester gjennom idearbeid, prototyping og testing i en iterativ prosess.

Prosessene brukes for å utvikle forretningsmodeller, verdiløfter, produkter, tjenester, digitale brukeropplevelser, kundereiser, nettsider, bestillingssystemer, supporttjenester m.m. Alt som handler om interaksjon mellom mennesker, virksomheter, produkter og tjenester.

Resultatet av en designprosess skal tilfredsstillende begrensnings og

utfordringer til form og fasong, kostnader og effektivitet, pålitelighet og funksjonalitet, forståelighet og brukervennlighet og glede og stolthet ved bruk og eierskap. Prosessen skal imøtekomme disse kravene med fokus på å finne og løse riktig problem på en måte som tilfredsstillende menneskelige behov basert på deres evner og adferd.

## **Prosessen for Design Thinking består av fem trinn:**

1. Empati
2. Problemdefinisjon
3. Idéarbeid
4. Prototyping
5. Testing

### **1. Empati og kunnskap om kundens faktiske behov**

Prosessen starter med å skaffe empati og kunnskap om brukernes faktiske behov for å løse viktige jobber, fjerne problemer og gi tydelige gevinster. Det finnes mange måter å skaffe kunnskap på, og i en designprosess deles disse inn i fem faser:

- Observasjon
- Datainnsamling
- Journalistikk
- Imitering
- Samhandling

#### **Observasjon**

En av de viktigste øvelsene man kan gjøre er å observere brukerne i

deres naturlige omgivelser. På jobben, på skolen, i hjemmet – og om nødvendig i dusjen – fordi det er helt essensielt å forstå den virkelige situasjonen brukerne er i, hvordan de løser oppgaver, hvilke utfordringer de møter og hvilke gevinster og mål de ønsker å nå. Teknikken kalles etnografisk design. Hvis du f.eks ønsker å forbedre virksomhetens kundereise, vil det å observere hvordan kunden bruker nettsidene gi mange nyttige svar på hva som fungerer og hva som ikke fungerer. En designer vil aldri klare å lage en god kundereise uten å samle informasjon om brukernes behov, evner og adferd. Trykker de intuitivt på riktig knapp for å gjennomføre en handel? Finner de frem til det de leter etter? Får de svar på sine spørsmål? Observasjon er enkelt å gjennomføre og gir god innsikt i kundens behov, evner og adferd.

### **Datainnsamling**

En datainnsamler forsøker å forstå kunden og hva som opptar dem ved å studere sosiale medier, Google trends, bloggsider, anbefalinger og kommentarer i Facebook-grupper eller i Amazon bokhandel for å se hva mennesker er opptatt av å lære mer om. Virksomhetens CRM-system og de ansatte på kundesupport, vil også kunne bidra med verdifull innsikt i hvilke problemer kundene er opptatt av å løse.

answerthepublic.com er også en interessant kilde til kunnskap. Her får du svar på hva folk spør om, snakker om og er opptatt av rundt et gitt tema.

### **Journalistikk**

En journalists oppgave er å samle fakta – ikke meninger. Når du snakker med kunden for å finne fakta er det viktig å unngå ledende spørsmål – som f.eks. «ville du ha gjort A eller B», «ville du kjøpt dette hvis... «Er

det viktig for deg å få...». Disse spørsmålene vil mest sannsynlig gi deg kundens mening – og ikke fakta. Du skal heller stille spørsmål som; «når var det siste gang du hadde dette problemet». Hvem..., hva..., hvorfor-spørsmål som peker på faktiske hendelser åpner for bevis på historiske hendelser i kundens hverdag.

Journalistikk kan gjøres i direkte møte med målgruppen, eller ved å gjennomføre surveys hvis man har et tilstrekkelig antall relevante brukere å spørre.

### **Imitering**

En imitator skal forsøke å utføre kundens jobb for å forstå de utfordringene som kan oppstå i en kjøpsprosess. Ghost-shopping er en mye brukt teknikk for å imitere målgrupper. En utsendt representant utgir seg for å være en ekte kunde, og oppsøker en virksomhet eller en butikk med det formål å gjennomføre et kjøp på lik linje med egen målgruppe. Metoden kan også brukes for å utforske et produkt eller en tjeneste for å avdekke mulige problemer og utfordringer. Imitering må utføres av personer utenfor egen organisasjon, og som ikke kjenner produktet eller tjenesten godt fra før.

### **Samhandling**

Dette er en interessant vinkling å utforske. Samhandling handler om å involvere kunden i prosessen med å utvikle verdiløfter, produkter eller tjenester. På den måten vil du avdekke hvilke jobber, problemer og gevinster som betyr mest for dine kunder.

## **2. Problemdefinisjon**

Når første fase i en designprosess (empati) er gjennomført på en grundig måte, vil man sitte igjen med mange svar – og forhåpentligvis en god

forståelse for hvilke viktige jobber og utfordringer brukeren ønsker å få hjelp til å løse. I en forretningsmodell defineres verdiløfter som et svar på dette, og jobben blir å løse disse jobbene og utfordringene på en forståelig, meningsfull og bedre måte enn konkurrentene (posisjonering). Ofte krever dette at man må gjøre justeringer i egen forretningsmodell ved f.eks. å utvikle nye tjenester, etablere samarbeid med andre partnere, gjøre forbedringer på produktene, endre prisstrategi eller distribusjonskanal. Når problemet er definert vil man være i stand til å utvikle gode idéer og løsninger som overgår konkurrentene på viktige funksjonelle, emosjonelle og sosiale behov.

### **3. Idearbeid**

Dette er en kreativ prosess der man divergerer og konvergerer (altså er åpen for alle mulige løsningsforslag – for deretter å konvergere og konkludere på den antatt beste løsningen). Idearbeidet bygger på, og støtter seg til problemet man har definert basert på kundens behov, evner og adferd.

### **4 / 5. Prototyping og testing**

Gjennom prototyping og testing avdekkes det om man har funnet frem til en løsning som er forståelig og svarer til brukernes behov. En prototype trenger ikke å være et endelig og ferdig produkt eller tjeneste, men må være egnet for å teste om verdiløftet, produktet og tjenesten svarer til kundens behov.

Testingen kan skje ved å invitere et utvalg mennesker som gir tilbakemeldinger basert på forståelse og brukervennlighet. Men den beste måten å teste ut et prototype på, er å observere brukerne ved bruk.

Proessen – det vil si idearbeid, prototyping og testing – gjennomføres

i en iterativ og ekspansiv prosess til løsningen er optimalisert.

Det er forståelig om man synes designprosessen virker omfattende og ressurskrevende, men i korte trekk handler det bare om å forstå kundens behov, evner og adferd, for deretter å utvikle produkter og tjenester som løser behovene på en best mulig måte.

## Hvorfor bør du bruke Design Thinking i din virksomhet?

De fleste virksomheter tror de evner å se seg selv utenfra og inn på samme måte som sine brukere. Det er først når man aksepterer og tar inn over seg at dette ikke er mulig, at man blir i stand til å jobbe med *Design Thinking* som metodologi for å skape gode forretningsmodeller, verdiløfter, kundereiser, produkter og tjenester.

Steve Jobs uttalte følgende om design: «Design is not just what it looks like and feels like. Design is how it works». Apple er kanskje det selskapet i verden som har lyktes best med å utvikle og designe menneskeorienterte produkter og tjenester som både ivaretar de funksjonelle, emosjonelle og sosiale behovene. (Les mer om funksjonelle, emosjonelle og sosiale behov under Forretningsmodell og Verdiløfter på side 43).

Når vi vet hvor lite som skal til for å miste en kunde på grunn av en dårlig opplevelse, er det lett å forstå viktigheten av å ha en brukersentrert tilnærming. Og det er det *Design Thinking* handler om. Sett kunden i sentrum og jobb utenfra og inn i skaperprosessen – enten det gjelder et produkt, en tjeneste, en nettside, en bruksanvisning eller en betalingsmåte.

Selv har jeg sluttet å la meg overraske over innspill og kommentarer

i testing av nye produkter og tjenester. Når jeg selv tror produktet eller tjenesten dekker et viktig behov, og er sømløst og intuitivt designet, har jeg i beste fall oppnådd en 50 % ideell løsning. De resterende 50 % kommer først på plass når brukerne har testet og gitt sine tilbakemeldinger. Og de beste svarene får man ved å observere adferd og evner.

En kundesentrert virksomhet omfavner *Design Thinking* i alle deler av virksomheten. Fra produktutvikling, salg, markedsføring, kundeservice, support og reklamasjon. Når denne kulturen er forankret i en virksomhet, drives ikke prosesser av tilfeldige innspill og hypoteser, men bygger på empati og kunnskap for å oppdage, definere, utvikle og levere det som virkelig betyr noe for mennesker – i jobb og i privatlivet.

## Kundecase

Jeg har i flere år arbeidet for en kunde som selger bygningsmateriell til håndverkere i Norge. Kunden ønsket å inkludere sine brukere i en prosess for å avdekke deres viktige behov, utfordringer og ønskede gevinster.

En gruppe på fem selskaper ble invitert til å diskutere sine hverdagslige oppgaver, på kontoret, på byggeplassen og i relasjon til sine ansatte. Til vår store overraskelse kom det frem tre viktige oppgaver og utfordringer som vår kunde ikke kjente til fra før:

- Innsamling av produktdokumentasjon i forhold til en byggleveranse
- Produksjon av skilt til byggeplassen
- Pris på gass

Ingen av de ovennevnte utfordringene hadde før blitt adressert til vår



kunde som et problem. Håndverkerne anså nemlig ikke dette som en del av kundens forretningsområde.

Resultatet ble at kunden startet en prosess med å utvikle en nettbasert tjeneste der relevant dokumentasjon per prosjekt automatisk ble lastet ned og arkivert i en prosjektmappe ved bestilling av varer – online og offline.

Videre ble det laget en digital løsning for bestilling av reklameseil, arbeidsklær og andre relevante produkter, samt fremforhandlet avtale om innkjøp av gass.

Designprosessen avdekket i dette tilfellet viktige oppgaver og utfordringer som kun indirekte hadde med kundens produkter og gjøre, men som var avgjørende for at brukeren fikk en bedre brukeropplevelse ved å handle av kunden.

Hovedproblemet lå altså ikke i produktene, prisen, tilgjengeligheten eller supporten kunden leverte på, men på innsamling og arkivering av dokumentasjon knyttet til en leveranse.

Den største feilen mange virksomheter gjør, er etter min mening å definere problemstillingen og løsningen uten å snakke med brukerne. Entusiasme rundt egne idéer og hypoteser blir til sannheter over møtebordet, med stor risiko for at man bruker tid og ressurser på uvesentlige tiltak. Dårlig tid og press fra ledelsen om raske resultater er ofte drivkraften bak slike prosesser. Resultatet blir ofte dårlig, og etter en tid må man tilbake til tegnebrettet og starte hele prosessen på nytt.

*Design Thinking* som metodikk må derfor forankres fra ledelsen og ut i hele organisasjonen.

De beste virksomhetene i verden jobber med brukerne i sentrum ved å skaffe kunnskap, være nysgjerrige, spørrende og utforskende, og konstant opptatt av å utvikle egne produkter og tjenester som løser viktige og relevante oppgaver, fjerner problemer og gir tydelige gevinster.

# Forretnings- modell og verdiløfter



**En kontinuerlig prosess for innovasjon, læring og endring.**

Virksomhetens forretningsmodell og verdiløfte må på en tydelig og meningsfull måte beskrive hvordan man er i stand til å løse viktige oppgaver, fjerne problemer og gi tydelige gevinster for definerte målgrupper. En forretningsmodell kan ofte ha flere verdiløfter som retter seg mot ulike segmenter og målgrupper. En bruker av et produkt eller en tjeneste har helt andre behov enn f.eks. forhandleren som selger produktet eller tjenesten. Det er derfor viktig å tenke godt igjennom hvilke segmenter og målgrupper man skal nå – og hvordan man skal påvirke disse for å få forretningsmodellen til å virke godt.

Virksomhetsledere bør etter min mening klare å beskrive sin forretningsmodell, og hvordan de ulike delene påvirker hverandre for å skape vekst og resultater. Modellen må vise hvordan virksomhetens verdiløfter, målgrupper, aktiviteter, nøkkelressurser, kanalene, partnerne og kunderelasjoner sammen løser viktige oppgaver for kunden. Dette er grunnleggende kunnskap man må ha for å skape økt konkurransekraft gjennom strategisk forretningsutvikling.

Dessverre er det slik at de færreste er i stand til å beskrive dette.

La oss se litt nærmere på fire ulike nivåer som Alexander Osterwalder mener virksomheter konkurrerer på med sine forretningsmodeller.

### **Nivå null**

Virksomheter som i hovedsak fokuserer på produkter, teknologi og tilhørende tjenester, er på nivå null – og de beste av dem klarer å utvikle gode verdiløfter. Selskaper som kun konkurrerer på bedre produkter og verdiløfter, er ofte uvitende om at de kan utkonkurrere andre ved å kombinere produktene med en bedre forretningsmodell. Vi kan kalle denne gruppen for «de uvitende».

### Nivå 1

Selskaper som har begynt å forstå hvordan de kan konkurrere med bedre forretningsmodeller, presterer vanligvis på nivå 1.

De utforsker sin forretningsmodell ved å spørre seg selv; Hvilke verdiløfter har vi? Hvilke segmenter skal vi nå? Hvordan skal vi nå dem? Hvordan skal vi tjene penger på dem? Hvilke ressurser, aktiviteter og partnere må vi ha for å få til dette – og til hvilken pris. Disse virksomhetene forstår at de må se på hele forretningsmodellen og dens komponenter, men bruker den egentlig bare som en sjekklister. Vi kan kalle disse for «nybegynnere».

### Nivå 2

Virksomheter som klarer å bygge fremragende forretningsmodeller konkurrerer på nivå 2. Selskaper på dette nivået har en forretningsmodell som forteller en historie der hver enkelt del av modellen forsterker de andre og bidrar til å skape en god historie. Et godt eksempel er Nespresso. I sentrum for deres forretningsmodell er det en maskin som lager én og én kopp kaffe. Men hva får kunder til å betale 6-8 ganger så mye for en kopp kaffe, og dermed sørger for at Nespresso utkonkurrerer alle konkurrenter og leverer enorme overskudd? Svaret på dette ligger i hvordan forretningsmodellen er konfigurert. Virksomheter på dette nivået er «mestere» i forretningsmodellstrategi.

Men det finnes et nivå til...

### Nivå 3

Virksomheter på nivå 3 nøyer seg ikke med å drifte sine eksisterende og suksessrike forretningsmodeller. De jobber kontinuerlig med å utvikle nye mens de fortsatt har suksess med de eksisterende. Og de

gjør det før de tvinges til handling av en krise eller en industriell eller teknologisk endring. Enkelte går så langt at de utfordrer og utsletter egne virksomheter mens de fortsatt driver godt. Disse selskapene er det veldig vanskelig å konkurrere mot. De er praktisk talt ustoppelige. Eksempler på slike selskaper er Apple og Amazon.

### **Ny mobilbank fra Sparebanken Vest**

Et annet eksempel er Sparebanken Vest som driver en vellykket bankvirksomhet med en betydelig markedsandel og en resultatgrad på 42 % og et overskudd på 2,35 mrd. i 2019. Til tross for sin eksisterende suksess, valgte de å starte en ny nettbasert mobilbank med ett mål for øye, nemlig å utkonkurrere alle banker i Norge – inkludert dem selv.

Gjennom en grundig designprosess (*Design Thinking*) ble det avdekket at de fleste bankkunder har liten eller ingen tillit til at banker på eget initiativ regulerer kundens boliglånsrente i tråd med konkurransesituasjonen og pengemarkedsrenten i markedet.

Den nye banken, som forøvrig heter BulderBank, startet derfor utviklingen av en helt ny heldigital banktjeneste. Den bygger på en teknologi som bl.a. automatisk og løpende regulerer kundenes renter slik at de til enhver tid vil ha de beste betingelsene.

Et tydelig, forståelig og markedsorientert verdiløfte som med stor sannsynlighet vil rokke grunnvollene for norsk bankvirksomhet – forutsatt at norske forbrukere er villige til å ta jobben med å bytte bankforbindelse.

### **Tesla – en mobil datamaskin**

Et annet eksempel jeg må trekke frem er Tesla Motors. Man skal lete lenger etter en forretningsmodell med verdiløfter og produkter som til de grader svarer på kundenes behov for å løse både funksjonelle,

emosjonelle og sosiale behov. Teslas fokus på bilens størrelse, rekkevidde og ladenettverk leverer blant de beste på funksjonelle behov. Bilens – etter min mening suverene sportsbil-design – kombinert med avansert teknologi, lekne detaljer og funksjoner og sikkerhet i verdenstoppen, svarer på kundens emosjonelle behov for trygghet, stolthet og gleden av å bruke produktet. De sosiale behovene dekkes gjennom merkets statussymbol (Tesla Roadster med Lotus Elise chassis, høy prisklasse og enorm presseomtale gjennom en av tidenes mest visjonære og kjente produkt- og teknologiutviklere, Elon Musk).

Men det kanskje mest fascinerende med Teslas forretningsmodell er hvordan jeg tror de ser på nøkkelressursene i modellen. Tradisjonelt vil et bilselskap vurdere design, merkevaren, produksjonsfasilitetene og distribusjonsnettverket som nøkkelressurser for suksess. Men jeg tror det handler om noe helt annet for Elon Musk.

Jeg tror Tesla sikter seg inn på å bli bilindustriens Microsoft. Det vil si at alle fremtidens biler vil bli bygd på Teslas teknologi og software som muliggjør den tryggeste og beste løsningen for autonome kjøretøy.

Selv har jeg kjørt en e-Golf i to år, og opplever bilen som en statisk og lite intelligent bil som ikke er designet for å dele kunnskap med VolksWagen. Og det er her Elon Musk tenker annerledes enn alle andre. Tesla-bilene er satt opp for å dele informasjon fra kameraer og sensorer med en supercomputer som prosesserer og lærer av vår adferd og våre omgivelser – med ett mål for øye: Å bygge verdens smarteste teknologi og software for autonome biler. Denne kampen kan bare vinnes av et teknologiorientert selskap med fokus på innsamling av data. Og dette selskapet heter Tesla.

Min hypotese er at morgendagens biler blir som dagens PC'er. Mange forskjellige produsenter, men alle bygd på samme operativsystem.

## Kunden i sentrum

Fellesnevneren for selskaper som BulderBank og Tesla er at de bruker *Design Thinking* i utviklingen av sine forretningsmodeller med verdiløfter som overgår konkurrentene. De skaffer seg empati for brukernes viktigste behov, og utvikler deretter produkter og tjenester som svarer på disse på en bedre måte enn konkurrentene.

De har tydelige strategier for posisjonering, merkevareidentitet og kommunikasjon, og vinner kunder gjennom taktisk bruk av produkt, pris, distribusjon, design, kommunikasjon og teknologi – i suverene kundereiser.

Men de gir seg som nevnt ikke med dette. De jobber kontinuerlig for å videreutvikle egne og nye forretningsmodeller før store endringer i markedet inntreffer. Disse selskapene kalles de «uovervinnelige», og er svært vanskelige å utkonkurrere.

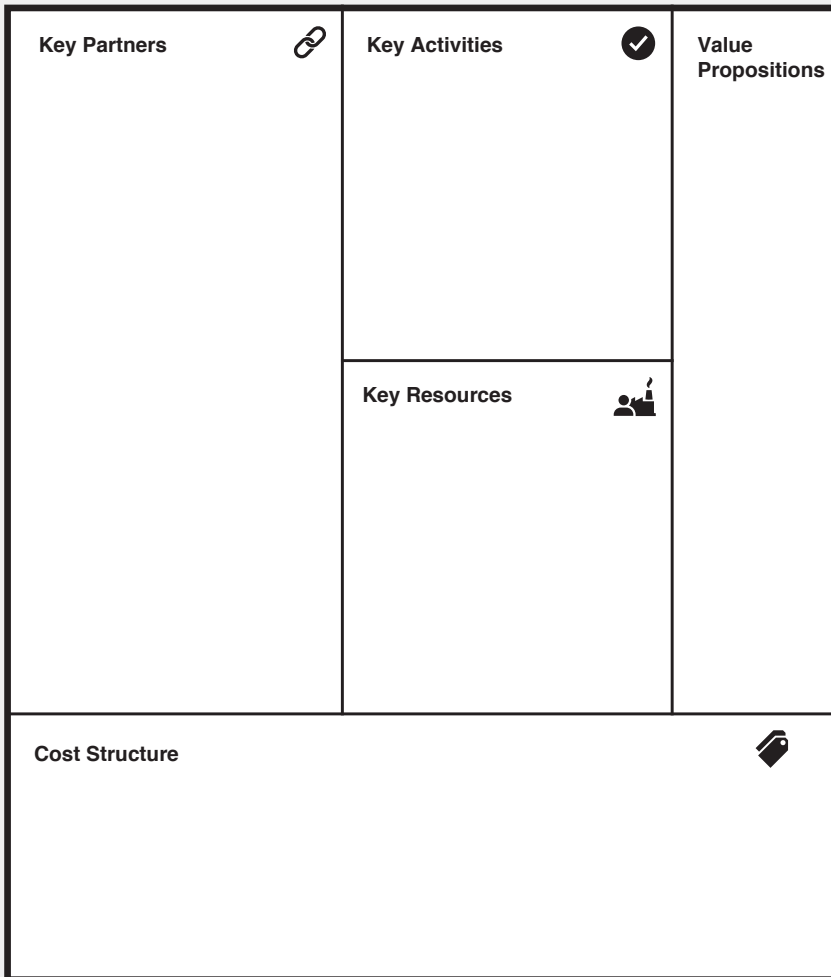
Du bestemmer selv hvilket nivå du vil konkurrere på. Nivå null kan sammenlignes med en tråsykkel, mens nivå 3 ligner mer på en Bugatti motorsykkel. Det er vel ganske opplagt hvem som utkonkurrerer hvem.

Alexander Osterwalder har gjennom sin virksomhet Strategyzer designet to nyttige verktøy for utvikling av forretningsmodeller og verdiløfter (Business Model Canvas og Value Proposition Canvas). Verktøyene er anerkjent av de mest suksessfulle virksomhetene i verden, og bygger på *Design Thinking* som metodologi.

Modellene brukes for å utvikle nye forretningsmodeller, forbedre eksisterende og verifisere at verdiløftene har en god markedstilpasning. Her følger en kort beskrivelse av elementene i de to modellene.

# The Business Model Canvas

Designed for:



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

**DESIGNED BY: Strategyzer AG**  
The makers of Business Model Generation and Strategyzer



Designed by:

Date:

Version:



**Customer Relationships** 

**Customer Segments** 

**Channels**

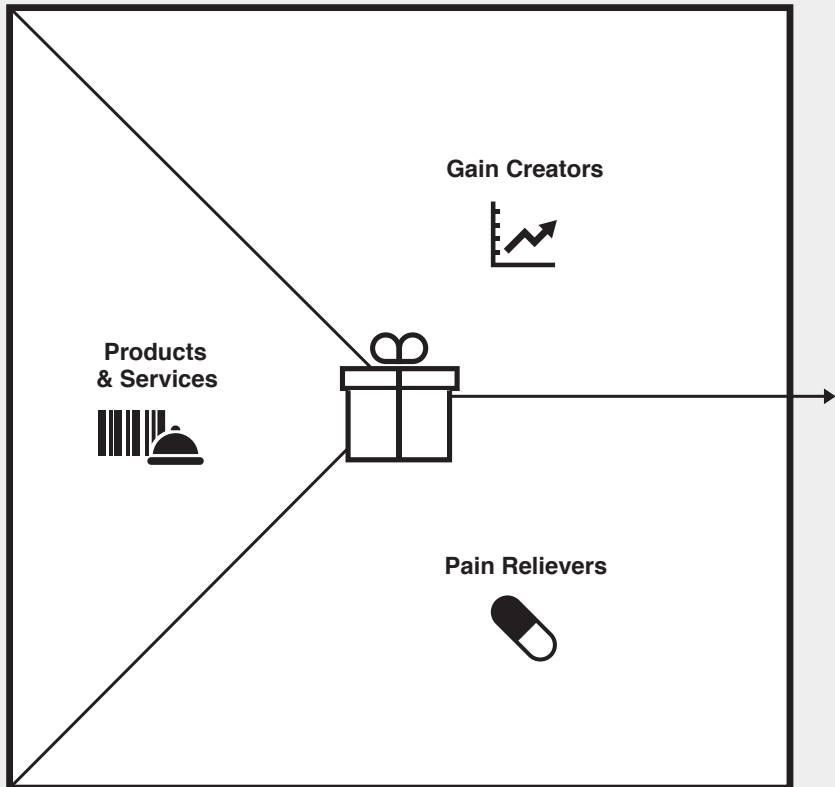


**Revenue Streams**



# The Value Proposition Canvas

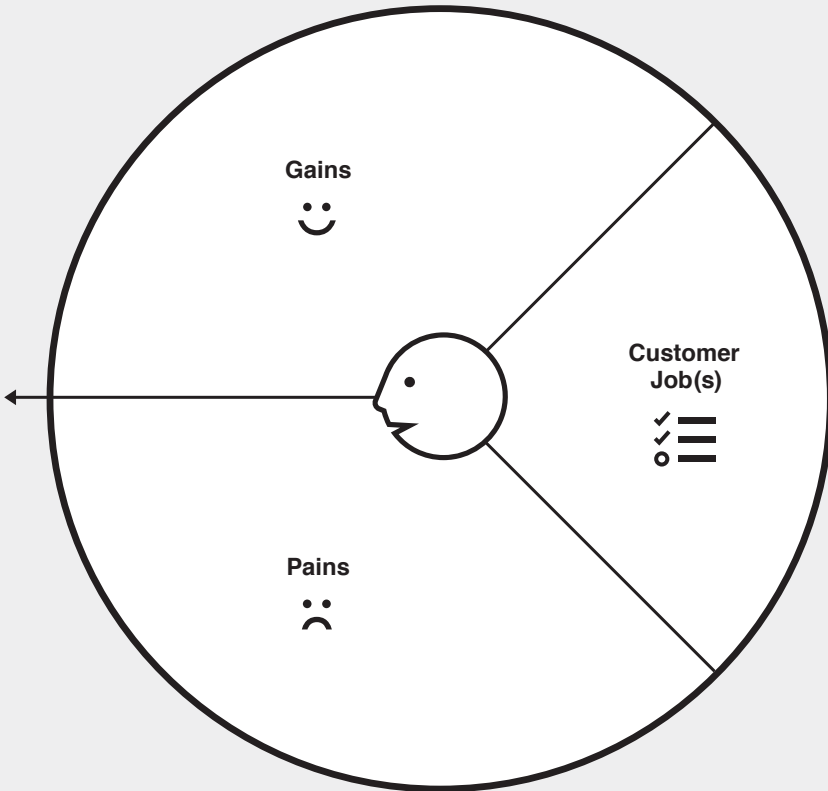
Value Proposition



COPYRIGHT: Strategyzer AG  
The makers of Business Model Generation and Strategyzer



Customer Segment



# Forretningsmodellen

Business Canvas Model (fra Strategyzer) består av 9 byggeklosser som til sammen beskriver hvordan du skaper verdi og resultater.

1. Verdiløfte
2. Segmenter
3. Kanaler
4. Relasjoner
5. Inntektsstrømmer
6. Nøkkelaktiviteter
7. Ressurser
8. Viktige partnere
9. Sentrale kostnader

## 1. Verdiløftet

Verdiløftet beskriver verdiskapningen av dine produkter og tjenester for et bestemt kundesegment. Verdiløftet må tydelig forklare hvilke oppgaver som løses, hvilke gevinster som gis og hvilke problemer som fjernes for målgruppen. Eksempler på dette kan være:

- Innovasjon
- Funksjonalitet og ytelse
- Skreddersøm
- Få jobben gjort
- Design
- Merke/status
- Pris
- Kostnadsreduksjon

- Redusert risiko
- Tilgjengelighet
- Enkelt og brukervennlig

## Et godt verdiløfte kjennetegnes ved at:

- Det er forankret i en skalerbar forretningsmodell.
- Det har fokus på noen få oppgaver, utfordringer og gevinster som løses på en suveren måte.
- Det har fokus på oppgaver, utfordringer og gevinster mange er villige til å betale lite for, eller som noen få er villige til å betale mye for.
- Det forstår hvordan kunden måler suksess i forhold til verdiløfte.
- Det skiller seg fra konkurrentene på en meningsfull måte.
- Det løser både funksjonelle, emosjonelle og sosiale behov.
- Det slår konkurrentene på minst ett område.
- Det er vanskelig å kopiere av andre.
- Det har fokus på urealiserte oppgaver, gevinster og problemer.

## 2. Kundesegmenter

Kundesegmenter er gruppene av personer eller organisasjoner bedriften din betjener. Dette inkluderer også grupper som ikke nødvendigvis genererer inntekter, men som likevel er nødvendig for at forretningsmodellen skal fungere. Google.com er et godt eksempel på dette. De er avhengig av brukere som søker etter informasjon for at deres reklamebaserte søkemotor skal være verdifull for annonsørene.

Eksempler på kundesegmenter:

### **Massemarked**

Forretningsmodeller med fokus på massemarkedet skiller ikke på forskjellige kundesegmenter. Verdiløftene, distribusjonskanalene og relasjonene fokuserer på store grupper mennesker med de samme behovene.

### **Nisjemarked**

Nisjemarkedet kjennetegnes ofte av at leveransene er skreddersydd.

### **Segmentert**

Noen forretningsmodeller skiller på segmenter der behovene er noe ulike på enkelte områder, f.eks. vil en bank kunne skille på inntektsnivå blant sine kunder. Personer med over 5 millioner i årsinntekt har sannsynligvis andre behov enn kunder med en mer normal lønnsinntekt.

### **Delt marked**

En virksomhet med et delt marked opererer ulike forretningsmodeller i samme selskap. Et eksempel er Amazon som driver netthandel mot forbrukermarkedet samtidig som de leverer skybasert servertjeneste mot bedriftsmarkedet. De betjener således to helt forskjellige målgrupper og behov.

### **Flersidig marked**

Noen selskaper betjener to eller flere segmenter som er avhengige av hverandre for å fungere. Et kredittkortselskap trenger mange kortkunder og mange butikker som aksepterer deres kredittkort. En gratis avis trenger mange lesere for å kunne tilby et marked for annonsørene. Begge segmentene er avhengig av hverandre for å fungere.

### **3. Kundeforhold**

Kundeforholdet beskriver hvilke relasjoner din bedrift etablerer med bestemte kundesegmenter. Kundeforholdet etableres gjennom dine kanaler, og typen forhold vil i sterk grad påvirke den generelle kundeopplevelsen. Noen virksomheter bygger forretningsmodellen sin basert på automatiske transaksjoner der relasjonen til kunden er ukjent, mens andre er helt avhengig av mellommenneskelige relasjoner for å bygge tillit og forretning seg imellom.

#### **Transaksjonsbasert relasjon**

betyr at det ikke er noe reelt forhold mellom selskapet og kunden. Selskapet samhandler med kunden på transaksjonell basis. En kiosk på en flyplass, for eksempel, skaper vanligvis ikke et forhold til kundene.

#### **Langsiktig relasjon**

betyr at det etableres en langsiktig og kanskje til og med dyp relasjon mellom selskapet og kunden. Selskapet samhandler med kunden på gjentakende basis.

#### **Personlig assistanse**

er basert på menneskelig interaksjon. Kunden kan kommunisere med en ekte kunderepresentant for å få hjelp under salgsprosessen eller etter at kjøpet er fullført. Dette kan skje på stedet ved salg, via kundesentre, via e-post eller på andre måter.

#### **Dedikert personlig assistanse**

innebærer å dedikere en kunderepresentant spesifikt til en individuell klient. Det representerer den dypeste og mest intime typen forhold og utvikler seg normalt over lang tid. I private banktjenester betjener for

eksempel dedikerte bankfolk enkeltpersoner med høy nettoverdi.

### **Selvbetjening**

I denne typen forhold opprettholdes det ingen direkte forhold til kunder. Selskapet tilbyr alle nødvendige midler for at kundene kan hjelpe seg selv.

### **Automatiserte tjenester**

blander en mer sofistikert form for selvbetjening med automatiserte prosesser. For eksempel får kunder tilgang til tilpassede tjenester ved hjelp av personlige online profiler. Automatiserte tjenester kan gjenkjenne enkeltkunder og deres egenskaper, og tilby informasjon relatert til ordrer eller transaksjoner. På sitt beste kan automatiserte tjenester stimulere et personlig forhold (f.eks. tilby bok- eller filmanbefalinger).

### **Brukergrupper**

I økende grad bruker selskaper sosiale brukergrupper for å bli mer involvert i kunder / potensielle kunder og for å skape forbindelser mellom medlemmene i samfunnet. Mange selskaper opprettholder nettforum som lar brukere utveksle kunnskap og løse hverandres problemer. Fellesskap kan også hjelpe selskaper å forstå kundene sine bedre.

### **Co-creation**

Flere selskaper går utover det tradisjonelle forholdet mellom kunde og leverandør for å skape verdier sammen med kundene. Amazon.com inviterer kunder til å skrive anmeldelser og dermed skape verdi for andre bokelskere. Noen selskaper engasjerer kunder til å hjelpe med



design av nye og innovative produkter. Andre, som YouTube.com, ber kunder om å lage innhold til offentlig forbruk.

### **Byttekostnader**

indikerer hvor enkelt eller hvor vanskelig det er for en kunde å bytte til et annet alternativ. For eksempel, når en kunde hos en datalagringsleverandør lagrer alle dataene i et proprietært format, kan det være vanskelig for ham å bytte til en alternativ leverandør.

## **4. Kanaler**

Kommunikasjons-, distribusjons- og salgskanaler er kundens berøringspunkter og spiller derfor en viktig rolle i kundeopplevelsen.

Dine kanaler har flere funksjoner, inkludert:

- Øke kundens bevissthet om selskapets produkter og tjenester
- Hjelp kundene med å evaluere dine verdiløfter
- Gjøre det enkelt å kjøpe dine produkter og tjenester
- Tilby kundesupport etter kjøp

Valg av kanaler kan deles i to grupper:

### **Eide kanaler**

Eide kanaler kan være egen salgsstyrke, nettsider, eller detaljhandlere som eies eller drives av organisasjonen. Eide kanaler har høyere marginer, men kan være kostbare å få på plass og å drifte.

## Partnerkanaler

Partnerkanaler er indirekte og spenner over en rekke alternativer, for eksempel engros distribusjons-, detaljhandels- eller partnereide nettsteder. Partnerkanaler fører til lavere marginer, men de tillater en organisasjon å utvide rekkevidden og dra nytte av partnerstyrker.

## 5. Nøkkelpartnere

Mange bedrifter inngår allianser for å optimalisere forretningsmodellene, redusere risiko eller skaffe ressurser. Vi kan skille mellom fire ulike typer partnerskap:

- Strategiske allianser mellom ikke-konkurrenter
- Strategiske partnerskap mellom konkurrenter
- «Joint ventures» for å utvikle nye virksomheter
- «Kjøper-leverandørforhold» for å sikre pålitelige forsyninger

## 6. Nøkkelaktiviteter

Nøkkelaktiviteter beskriver de viktigste handlingene virksomheten må utføre for å skape en effektiv forretningsmodell, og inneholder aktiviteter som:

- Salgs- og relasjonsarbeid
- Markedsføring
- Distribusjon
- Utvikling
- Problemløsning
- Support

## 7. Nøkkelressurser

Enhver forretningsmodell er avhengig av nøkkelressurser. Det er disse som gjør at bedriften kan tilby verdiløfter, nå markeder, opprettholde relasjoner med kundesegmenter og generere inntekter.

Fysiske ressurser handler om fabrikker, bygg, kjøretøy, systemer, utsalgssteder og distribusjonsnettverk. Intellektuelle ressurser handler om merkevarer, patenter, kundedata, eid kunnskap og partnerskap. Ansatte med spisskompetanse er også for mange en helt avgjørende ressurs. Og for andre virksomheter er tilgang på kapital helt avgjørende.

## 8. Inntektsstrømmer

Ved å kartlegge hvilke verdier kundene er villige til å betale for, vil du kunne generere én eller flere inntektsstrømmer tilpasset hvert kundesegment.

Eksempler på inntektsstrømmer:

- Produktsalg
- Bruksavgift
- Abonnementsavgift
- Utlån / leie / leasing
- Lisens
- Megleravgift
- Reklame

## 9. Kostnadsstruktur

beskriver sentrale kostnader som må dekkes for å drive virksomheten.

Virksomhetens forretningsmodell må på en tydelig og meningsfull måte beskrive hvordan man er i stand til å skape verdi for kunden ved å løse viktige oppgaver, fjerne problemer og gi tydelige gevinster. Forretningsmodellen må fortelle en historie som skiller seg fra konkurrentene på en meningsfull måte, eller at den er konfigurert slik at du utkonkurrerer konkurrentene ved å jobbe smartere.

## **Den mest sentrale byggeklossen i forretningsmodellen er verdiløftet**

Verdiløftet forteller hvordan din virksomhet, dine produkter og dine tjenester løser viktige funksjonelle, emosjonelle og sosiale behov for dine målgrupper på en bedre måte enn konkurrentene. Viktige oppgaver, utfordringer og gevinster løses gjennom hvordan produktene og tjenestene er designet og supportert. Verdiløftet definerer din posisjon i markedet, og kan for eksempel være:

- Innovasjon
- Problemløsning
- Økonomisk gevinst
- Funksjonalitet og ytelse
- Komfort
- Skreddersøm
- Få jobben gjort
- Design
- Merke/status
- Pris
- Kostnadsreduksjon

- Redusert risiko
- Tilgjengelighet
- Enkelt og brukervennlig

Et godt verdiløfte løser både funksjonelle, emosjonelle, sosiale behov. Ved kjøp av bil kan de funksjonelle behovene handle om økt mobilitet, plassbehov, fremkommelighet, energiforbruk osv. De emosjonelle behovene kan være behovet for økt komfort, sikkerhet og design, mens de sosiale behovene handler om identitet, status, verdier og holdninger.

### Velg din posisjon

Louis Vuitton, Porsche og Apple er eksempler på selskaper som leverer i verdenstoppen på både funksjonelle, emosjonelle og sosiale behov, og kan dermed ta vesentlig mer betalt enn mange av sine konkurrenter. De funksjonelle jobbene kan det være vanskeligere å skille seg ut på enn de emosjonelle og sosiale. En koffert eller veske brukes for eksempel til transport og oppbevaring, bilprodusenter leverer tilnærmet samme funksjonalitet, og en PC må kunne kjøre et utvalg programvarer i en gitt hastighet.

Men de som klarer å etablere solide posisjoner ved å dekke emosjonelle og sosiale behov i tillegg til de funksjonelle, vil ha et stort forsprang på sine konkurrenter. Bruk av design og emosjonell kreativ merkevarebygging står her sentralt som effektive virkemidler.

Uansett valg av posisjon – det viktigste er å være tydelig på hvilke oppgaver ditt verdiløfte skal løse på en bedre måte enn konkurrentene – enten det gjelder funksjonelle, emosjonelle eller sosiale behov.

### Verifiser verdiløftet (markedsorientering)

Som beskrevet i kapittelet om *Design Thinking*, kan man benytte flere

metoder for å skaffe innsikt og empati for brukernes behov. Men når du skal verifisere om verdiløftene er i samsvar med målgruppens behov, kommer du langt ved å gjennomføre samtaler med et utvalg i målgruppen. Og hvis verdiløftene svarer på punktene nedenfor, vil du garantert få positive og bekræftende tilbakemeldinger på at dine produkter og tjenester dekker viktige behov hos kunden:

- Svarer verdiløftet på kundens krav til suksess?
- Skiller verdiløftet seg fra konkurrentene på en meningsfull måte?
- Løser verdiløftet både funksjonelle, emosjonelle og sosiale behov?
- Slår verdiløftene konkurrentenes på minst ett område?
- Er verdiløftet vanskelig å kopiere av andre?
- Løser verdiløftet urealiserte oppgaver, problemer og gevinster?

## Kort oppsummering så langt

*Design Thinking* er en arbeidsmetodikk og en kultur som ser virksomheten utenfra og inn – med brukernes behov, evner og adferd i sentrum. Hypoteser, synsing, «jeg tror at...» osv. settes til side for kunnskap og empati for de viktigste oppgavene og utfordringene mennesker søker å løse.

*Forretningsmodellen og verdiløftet.* Kontinuerlig utvikling av egen forretningsmodell og verdiløfter, med en god markedstilpasning, kan skape betydelig økt fortjeneste, vekst og styrket konkurransekraft. Og en god forretningsmodell gir et solid grunnlag for å definere virksomhetens strategi, mål og taktikk.

**Det neste kapittelet handler om å utvikle en tydelig strategiplan.**

Ifølge Mark Ritson kan man ikke lage en strategi uten god markedsinnsikt. En god forretningsmodell avdekker sentrale punkter i en strategi – som f.eks. hvilke merkevarer man skal drifte (nøkkelressurs), hvilke segmenter og målgrupper man skal nå og hvilke posisjon man skal ta mot disse (verdiløfte / differensiering).

Gjennom arbeidet med å utvikle forretningsmodeller og verdiløfter, må man verifisere at de verdiløftene man har samsvarer med de faktiske behovene kundene har. Med *Design Thinking* som metodikk vil man avdekke dette ved å jobbe utenfra og inn – med kunden i sentrum.

# Strategien



**Definer målgrupper og hvordan du skal vinne dem med dine styrker og særegne personlighet.**



Når forretningsmodellen, verdiløftene og segmentene er definert, er tiden inne for å lage en god strategiplan. En strategiplan handler like mye om om å ekskludere – altså finne ut hva du ikke skal gjøre, som å beslutte hva du skal gjøre. Alt for mange strategiplaner er for omfattende, har for mange planer og et hav av gode intensjoner og mål. Resultatet er at man mister fokus og ender opp med en plan ingen skjønner noe av – og resultatene uteblir på alle områder.

En god strategiplan er enkel, tydelig – og får plass på en A4-side ifølge Mark Ritson.

## **Dette bør du ha svar på i din strategiplan:**

- Hvilke merkevarer skal du drifte?
- Hvilke kunder skal du nå, og hvordan? (Målgruppe)
- Hva er din posisjon for disse kundene? (Differensiering/verdiløfte)
- Hva er din personlighet? (Brand Codes/personlighet)
- Hva er dine strategiske mål?

### **Hvilke merkevarer skal du drifte?**

Å drifte merkevarer er kostbart og må sees i sammenheng med verdiskapningen man kan oppnå over tid. Det vil si; vil man selge vesentlig mer ved å dele opp salget gjennom mange merkevarer enn om man fokuserer på færre hovedmerkevarer. Dersom kostnaden overskrider den økte fortjenesten man kan få ved å dele ulike produkter inn i spissede og selektive brands, bør man unngå dette.

Flere av de største selskapene i verden jobber nå med å slanke sine merkevarerporteføljer, og går fra House of Brands til Branded House. Det vil si at flere produkter samles under hovedmerkevaren eller blir sub-merker under et hovedmerke. Coca Cola har f.eks. fjernet Coca Cola Zero fra sitt sortiment. Flaskene merkes nå kun med UTEN SUKKER. Andre eksempler på Branded House er Google, Apple og FedEx. Sistnevnte med FedEx Express, FedEx Freight, FedEx Ground and FedEx Kinkos.

Når Veet hårfjerning for kvinner ble lansert i egen utgave for menn, valgte produsenten Reckitt Benckiser å bruke samme brand som for kvinner, med kun en liten endring... logoen ble blå i stedet for rosa.

Verden trenger ikke millioner av merkevarer for å overleve. Det er fullt mulig å bygge kjennskap for flere produkter under samme brand. Apple er kanskje det beste eksempelet vi kjenner i dag med et stort spekter av produkter som retter seg mot helt ulike målgrupper, og som markedsføres under samme navn: Apple.

### **Forhandler og grossist**

Forhandlere og grossister er ofte helt avhengige av å støtte seg til salg av andres merkevarer. Men, det kan være risikabelt å bygge en «House of Brands-forretningsmodell» basert på andres merkevarer – uten å ha eksklusivitet til disse. Sannsynligheten for at verdiskapningen man bygger ved å promotere og markedsføre andres merkevarer ikke tilfaller egen virksomhet, er stor. Man har ingen kontroll på distribusjonen, prisen, produktet, renoméet eller merkevarens posisjon når dette helt og holdent er eid og kontrollert av en partner.

Derfor ser vi at selskaper – typisk forhandlere eller grossister uten eierskap eller enerett til merkevarene – legger fokus på å bygge egen merkevare (Branded House) med verdiløfter som ikke

i første rekke handler om produktmerkevarer, men fokuserer på egneide kundereiser, tjenester og verdiløfter der f.eks. kunnskap, problemløsning, service, garantier og tilgjengelighet brukes for å vinne kunden.

Dette bygger langsiktig verdi i egen forretningsmodell.

Med en slik strategi kan produktene og merkevarene endres over tid uten at dette påvirker relasjonen til kundene.

Andre virksomheter som bygger «House of Brands» sørger for å eie sine egne merkevarer i ulike kategorier, men som nevnt tidligere må man være svært selektiv og kritisk til antall merkevarer man skal drifte på grunn av kostnadene dette medfører over tid.

Mark Ritson sier det ganske enkelt på følgende måte:

«Det er ingen som bryr seg det døyt om dine produkter, så den viktigste jobben til markedsførere er å sørge for at man blir husket i en kjøpsituasjon for sin kategori».

Og den kampen er tøff nok som den er med én merkevare. Tenk deg jobben og ressursene som skal til for å operere flere titalls merkevarer.

## **Hvilke kunder skal du nå, og hvordan?**

Som beskrevet i forretningsmodellen på side 36 deles segmenter inn i fem ulike grupper:

- Massemarked
- Nisjemarked
- Segmentert marked
- Delt marked
- Flersidig marked

Basert på din forretningsmodell med tilhørende verdiløfter, produkter og tjenester, definerer du målgruppene innenfor et segment. Selger du f.eks. eksklusive designmøbler til kontor, er segmentet ditt massemarkedet, dvs. alle bedrifter med et kontorlokale. Målgruppen vil mest sannsynlig være kjøpesterke selskaper der de sosiale og emosjonelle behovene for å signalisere suksess, status og design, er vel så viktig som de funksjonelle.

Forretningsmodellen din kan ha flere ulike segmenter og målgrupper avhengig av dine verdiløfter, produkter og tjenester, og disse må tydelig defineres for å forstå hvilke taktiske virkemidler du må ta i bruk for å vinne og beholde kunder.

De fleste virksomheter og merkevarer har tydelige og definerte målgrupper – det vil si en gruppe mennesker, en personlig bruker eller en organisasjon som skal bruke produktene og tjenestene. Men i tillegg finnes det ofte andre indirekte målgrupper som er med på å påvirke beslutningen ved et kjøp. I B2B markedet kan man i tillegg til å påvirke brukeren, også ha behov for å påvirke influensere og anbefalere som har noe å si i kjøpsprosessen, den økonomiansvarlige som sitter på budsjettene, og sist, men ikke minst beslutningstakeren for innkjøpet. I tillegg finnes det såkalte sabotører som alltid har meninger og argumenter som kan påvirke et salg.

Når man skal beskrive målgrupper, brukes ofte demografiske, psykografiske og interessebaserte data. Men kanskje viktigst av alt er å forstå hvilke viktige oppgaver målgruppen ønsker at dine produkter og tjenester skal løse – funksjonelt, emosjonelt og sosialt, og ikke bare fokusere på hvem de er.

## **Hvordan nå dine målgrupper**

I en markedsmix benytter de fleste virksomheter personlig salg,

direktoreklame, salgskampanjer, annonsering og PR, og i hovedsak handler dette om to ting:

- Salgsaktivering
- Merkevarerbygging

Undersøkelser viser at de aller fleste virksomheter bruker mesteparten av sine ressurser på salgsløsende aktiviteter – det vil si aktiviteter som har som mål å øke salget der og da. Det som kjennetegner denne type markedsføring er at den fokuserer på produkt, tjeneste og pris, og resultatene uteblir kort tid etter at aktiviteten avsluttes. Dette i motsetning til emosjonell kreativ merkevarerbygging som fokuserer på produktets eller selskapets verdier og posisjon, med mål om å rekruttere nye kunder ved å skape gode følelser til produktet, tjenesten eller selskapet – og å bli husket i en kjøpsituasjon.

Årsaken antas å være at de digitale salgskanalerne muliggjør nøyaktige målinger av ROMI (return of marketing investment) mens effekten av langsiktig merkevarerbygging er vanskeligere å måle – og blir derfor vanskeligere å forsvare i et budsjett.

En stor studie utført av Peter Field og Les Binet fra Storbritannia (2013) – basert på The IPA Databank med over 1 200 case studier levert til IPA's Effectiveness Awards konkurranse siden 1980 – viser at den største veksten ble oppnådd for merkevarer som brukte 40 % av budsjettet på salgsløsende aktiviteter og 60 % på merkevarerbygging. Tallene varierte noe fra bransje til bransje, og for B2B markedet viste det at en fordeling på 50/50 ga best effekt.

Dataene dekker et bredt spekter av sektorer og budsjetter, og representerer de sterkeste bevisene som finnes i verden for effektiv markedskommunikasjon.

I boken «the short and the long of it» utgitt av Peter Field og Les Binet beskrives effekten av å kombinere de to strategiene over en tidsperiode på ett til tre år.

Studien viser tydelig at kortsiktige salgskampanjer som støttes opp av kreative, emosjonelle og salgsutløsende merkevarekampanjer – helst med høy «fame/buzz-effekt», gir best resultat i form av vekst, økt fortjeneste og kjennskap på kort og lang sikt.

## **Psykologien bak kort og langsiktig effekt**

Det har vært en revolusjon i forskning innen psykologi de siste 20 årene. Tidligere anså man at hjernen var en effektiv prosessor som tok beslutninger kun drevet av fakta, og i liten grad påvirket av følelser. Forskning har vist at det motsatte er tilfelle, og at de fleste beslutninger vi tar er irrasjonelle og at følelser er hoveddrivkraften bak de fleste beslutninger.

Vanskelige og rasjonelle spørsmål som f.eks. «hvor mye er jeg villig til å betale for dette?» blir erstattet av følelsesmessige faktorer som «hvor godt liker jeg dette?».

I boken *Thinking, Fast and Slow*, refererer Nobelprisvinner Daniel Kahneman til disse to prosessene som «System 1» (automatisk, følelsesmessig, rask) og «System 2» (anstrengende, tenkende, sakte). Modellen er nyttig for å forstå hvordan mennesker tar beslutninger om valg av produkter og tjenester.

System 1 er drevet av følelser, og prosesserer merkevarens emosjonelle assosiasjoner bygd opp over tid – og når disse emosjonelle verdiene er etablert i menneskets hode, er de ekstremt effektive drivere for valg av produkt.

Mennesker har en tendens til å tiltrekkes merkevarer de har gode følelser for, uten nærmere vurderinger.

System 2 handler i hovedsak om rasjonelle vurderinger av produkt og pris, men overkjøres i de fleste tilfeller av sterke følelsesmessige referanser bygd opp over tid i System 1. Unntaket er om System 2 oppdager nye produkter med helt spesielle egenskaper eller et veldig godt tilbud. Da kan System 1 bli overkjørt av System 2.

En annen viktig effekt av emosjonell kreativ merkevarebygging som påvirker System 1, er at mennesker tenderer til å tro på positiv rasjonell informasjon om et produkt selv om det mangler bevis. Kahneman mener at mennesker er sterkt tilbøyelige til å «like det de ser, tro det de hører, og stole på sin intuisjon.

Dette er også bevist i IPA Databank, som dokumenterer at rasjonelle kampanjer i gjennomsnitt produserer 1.0 poeng for troen på en merkevareassosiasjon, mens emosjonelle kampanjer produserer 1.7 poeng. Dette er grunnen til at langsiktig merkevarebygging også har stor påvirkning på effekten av kortsiktige salgskampanjer.

### **Hva kjennetegner den kortsiktige salgsaktiveringen, den emosjonelle merkevarekampanjen og den «hybride» salgsutløsende emosjonelle merkevarekampanjen?**

Boken «The Long and the Short of it» handler som nevnt om to type aktiviteter: Salgsaktivering og merkevarebygging. Men hva er forskjellen, og hva fungerer best for å oppnå økt fortjeneste på kort og lang sikt?

Kortsiktig salgsaktivering retter seg til målgruppen med et tydelig insentiv i form av f.eks. en rabatt, en gevinst eller en nyhetsverdi, er kortvarig og har som hovedmål å generere salg. Salgskampanjer med fokus på tilbud og rabatter øker alltid produktets prissensitivitet over

tid og påvirker derfor den langsiktige fortjenesten i negativ retning. Tilbudskampanjer bør man derfor være varsom med å bruke for mye.

Salgskampanjer bygger ingen, eller i svært liten grad, langsiktige resultater i form av økt markedsandel og økt fortjeneste, men er best egnet for å øke omsetning på kort sikt.

Salgskampanjer med et veldig godt tilbud, eller en stor nyhetsverdi, får størst effekt ved bruk av rasjonell overbevisning som påvirker System 2.

**Emosjonelle merkevarekampanjer** har som mål å øke kjennskapen og markedsandelen ved å påvirke hele markedet (nye og eksisterende kunder) med emosjonelle virkemidler. Kreative og emosjonelle merkevarekampanjer med høy fame/buzz-faktor blir i større grad delt og omtalt av målgruppen og gir over tid opptil ti ganger bedre effekt enn rasjonell kommunikasjon. Emosjonell merkevarebygging skaper lavere prissensitivitet og gir økt fortjeneste, og påvirker i stor grad resultatene av kampanjer for kortsiktig salgsaktivering.

**Hybride emosjonelle og salgsutløsende merkevarekampanjer** kombinerer virkemidler fra emosjonell kreativ merkevarebygging og salgsaktivering på samme tid. Kampanjen inneholder ikke tilbud og rabatt som insentiv, men benytter istedenfor mindre prissensitive virkemidler som som f.eks. «prøv gratis i 30 dager». Studien viser at «hybrid»-kampanjer gir best resultater.

Et godt eksempel på dette er kosttilskuddet VitaePro som spiller på emosjonelle virkemidler som treffer målgruppen rett i hjertet. Det gjøres gjennom å fortelle historier om hvordan livet til voksne og eldre har forandret seg i form av mindre smerter i muskler og ledd, større bevegelighet og mer overskudd – fortalt av kjendiser og



autoriteter i samfunnet, som fotballtrener Åge Hareide, VM-vinner i langrenn Hilde Gjermundseid Pedersen med flere – etterfulgt av et tilbud man vanskelig kan si nei takk til (halv pris på første pakke, få med gratis... osv.)

Studien konkluderer altså med at selskaper som ønsker en langsiktig vekst med økt fortjeneste, må bruke 40 % av budsjettet på kortsiktige målrettede salgsaktiviteter og 60 % på kreativ emosjonell merkevarebygging. Dette er ikke en teori, men fakta som er dokumentert gjennom studier av hundrevis av merkevarer gjennom flere tiår.

**Valget er ditt:** Fortsett som før med kortsiktig aktivering og tjen mindre, eller kombiner med langsiktig kreativ merkevarebygging og tjen mer.

## **Andre viktig resultater som ble avdekket i studien er:**

- Effekten av kortsiktig kampanje for salgsaktivering er ikke den samme som for langsiktig merkevarekampanje. En langsiktig kampanje gir alltid noe kortsiktig effekt, men det samme er ikke tilfelle for en kortsiktig kampanje. Den gir liten eller ingen langsiktig effekt.
- Aktiviteter som har som mål å oppnå maksimal effekt på kort tid kan redusere effekten av langsiktige kampanjer.
- Å redusere prissensitivitet er mer lønnsomt enn å øke volum basert på pristilbud.
- Prisfokusert reklame øker prissensitiviteten og bør unngås hvis mulig.

- Loyaltetsprogrammer viser liten effekt over tid.
- Å rekruttere nye kunder fremfor å bearbeide eksisterende, er generelt mer effektivt over tid for å skape vekst.
- De mest effektive kampanjene er de som retter seg til hele segmentet (eksisterende og potensielle kunder).
- Det er avgjørende at kampanjer bygger kjennskap gjennom emosjonelle virkemidler hvis de skal ha effekt over tid.
- Økt markedsandel per år har en sterk relasjon til Extra Share of Voice (ESOV) som betyr Share of Voice (SOV) minus Share of Market (SOM). I gjennomsnitt – over alle kategorier – er veksten i markedsandelen (SOM) lik med  $0,05 \times$  ESOV. Det vil si en økt markedsandel på 1 % ved en økning på 20 % ESOV.
- TV reklame opprettholder sin suverene posisjon som kanal for å engasjere målgrupper med emosjonelle virkemidler.
- Emosjonelle kampanjer gir bedre forretningsmessige resultater enn rasjonelle, delvis fordi emosjonell påvirkning gjør at målgruppen får flere positive følelser for merkevaren – og blir husket over tid.
- Rasjonelle kampanjer gir bedre resultater opp til en periode på 6 måneder. Mens rasjonelt innhold glemmes fort, huskes følelser basert på emosjonell reklame lengre, og er derfor mye mer effektiv over tid.
- Fame-kampanjer som oppnår en buzz-effekt som inspirerer kunder til å dele sin entusiasme med andre, er den mest effektive og lønnsomme av alle kampanjer.
- Fame-kampanjer har en helt spesiell effekt på økt lønnsomhet grunnet positiv effekt på både volum og pris. Kunder er ofte villige til å betale mer for merkevarer alle snakker om.

## Hva er din posisjon?

Tidlig på 60-tallet oppfant Rosser Reeves betegnelsen USP – unique selling proposition. Idéen var at du kunne finne noe ved ditt brand eller selskap som var helt unikt og som ingen andre kunne tilby, for deretter å ta en posisjon på dette.

– I dag vet vi at dette bare er tull, sier Mark Ritson.

Det er ingenting som er så unikt ved et produkt eller et selskap at det ikke kan kopieres av andre.

På slutten av 60-tallet lanserte Jack Trout og Al Ries teorien om posisjonering. Idéen var at du ikke kan være unik, men at du kan eie en attributt i hodet på kunden. FedEx kan f.eks. eie posisjonen som transportør av varer over natten i hodet på målgruppen, men det kan være mange andre aktører som også leverer pakker over natten. Altså, man er ikke unik, men eier attributten.

Men igjen, dette har også vist seg å være umulig. Ifølge Mark Ritson – som har studert dette hos hundrevis av brands – kan ingen eie sterke symbolske attributter i et marked. Man kan – opp til et visst nivå – oppnå et relativt eierskap i forhold til konkurrentene, men aldri eie det 100 %.

Posisjonering handler derfor om relativ differensiering til:

- å bli husket i en kjøpsituasjon
- konkurrenter i samme kategori
- egne verdiløfter (maks 3-4)

Av disse tre er det å bli husket i en kjøpsituasjon den absolutt viktigste faktoren, og utgjør, ifølge Mark Ritson, hele 80 % av jobben med å posisjonere en merkevare eller et selskap.

For å finne dine assosiasjoner eller attributter, er det nødvendig å se tilbake på forretningsmodellens verdiløfter. Disse handler om å løse noen viktige funksjonelle, emosjonelle eller sosiale behov for målgruppen på en bedre måte enn dine konkurrenter. Verdiløftene kan f.eks. være relatert til:

- Innovasjon og nyhetsverdi
- Problemløsning
- Økonomisk gevinst
- Funksjonalitet og ytelse
- Skreddersøm
- Få jobben gjort
- Design
- Merke/status
- Pris
- Kostnadsreduksjon
- Redusert risiko
- Tilgjengelighet
- Enkelt og brukervennlig

Fokuser på noen få, tydelige og sterke posisjoner du har en sjanse til å bli husket for. Jo flere, jo vanskeligere blir det å feste assosiasjoner i hodet på målgruppen. Husk at folk flest ikke bryr seg om dine produkter, og at det finnes millioner av merkevarer og selskaper som konkurrerer om kundenes oppmerksomhet.

Posisjonering er et viktig strategisk grep, men man må ikke overvurdere effekten av posisjonering. Som nevnt tidligere – det aller viktigste er å bli husket som merkevare i din kategori når en kunde er i en kjøpsituasjon (top of mind / salience).

Dette bringer oss videre til det som trolig er de viktigste attributter for å bli husket – din personlighet.

## **Hva er din personlighet (Brand Codes)**

Posisjonering er viktig for å skille seg ut i markedet, men enda viktigere er det å tydeliggjøre din personlighet, ditt særpreg, hvordan du faktisk ser ut og står frem i mengden av merkevarer og selskaper. Alle produkter og selskaper har en logo, men dette er kun ett av flere mulige elementer som utgjør din personlighet. Farger, fonter, former, mønster, bilder og mennesker (virksomhetseier, kjendis, karakter) vil forsterke din personlighet, og får først effekt når disse gjennomsyres i all kommunikasjon.

Uten sterke merkevaresymboler vil det være tilnærmet umulig å skape en differensiering og posisjon som kunden husker.

Ta en syretest av din virksomhet. Heng opp bilder av alt du kan finne av markedsmateriell for din merkevare eller din virksomhet – dvs. annonser, nettsider, emballasje, visittkort, bildekor, plakater, filmer, brosjyrer, presentasjoner osv. Ta to skritt tilbake og se om du ser et tydelig mønster som står frem. Det må ikke være tvil om at alt kommer fra samme avsender.

Det er en opplagt grunn til at de sterkeste merkevarene i verden er suverent gode på å rendyrke enkle, sterke og tydelige merkevaresymboler.

## **Utfordreren som tok markedet på sin personlighet**

For 25 år siden fikk vi i oppdrag å lage reklame for et nyetablert selskap i Oslo med en enkel og tradisjonell forretningsmodell: Utleie av lifter til byggentreprenører og private. Men det som skilte selskapets

forretningsmodell fra alle de andre aktørene i markedet, var noe så enkelt og genialt som Brand Codes. Altså selskapets logo, fonter og farger.

Strategien var å vinne på posisjon – å bli husket i en kjøpsituasjon. Alle liftene ble malt røde – helt røde, med en stor tydelig tekst der det står: OSLO LIFTUTLEIE i fet skrift, med gul farge, sort outline og sort skygge. Enkle, men svært tydelige attributter.

Og disse enkle kodene ble innført på alt materiell: Brosjyrer, prislister, plakater, biler, skilt og nettsider. Hele Oslo ble tapetsert i rødt og gult med en særegen stil.

Og det fungerte over all forventning.

Men det viktigste av alt er at eier og driver av selskapet aldri på noe tidspunkt har veket fra sine symbolske attributter, og i dag, mer enn 25 år senere, ser profilen helt lik ut som ved etableringen i 1993.

Selskapet leide i 2019 ut lifter for over 80 millioner kroner.

Dette viser hvor stor kraft som ligger i selskapers evne til å skille seg ut med en egen personlighet – for å bli husket i sin kategori i en kjøpsituasjon.

## Hva er dine strategiske mål?

Strategiske mål må tallfestes og måles hvert år. Hvis du ikke er i stand til å måle, er det bortkastet tid å fundere på hvilke mål du skal nå.

Eksempler på strategiske mål er:

- Kjennskap
- Markedsandel
- Kundelojalitet
- Tilfredshet
- Renomé
- Pris-sensibilitet

Måling av resultater er helt avgjørende for å evaluere strategi og taktikk, og er et eget stort fagområde jeg har valgt å ikke utdype nærmere i denne boken.

Mye kan måles digitalt og direkte basert på sporing og hendelser, men det er fortsatt behov for å gjennomføre markedsundersøkelser og surveys der målgruppen og markedet bidrar med tilbakemeldinger basert på opplevelser og følelser.

# Taktikken



**Finn en harmonisk markedsmiks for dine kortsiktige og langsiktige mål.**



Valg av taktikk handler om å etablere en god markedsmix der både produkt, pris, distribusjon og kommunikasjon spiller sammen for å skape ønskede resultater gjennom sømløse og gode kundereiser – fra oppmerksomhet og søk til vurdering, valg, kjøp og gjenkjøp.

I dette kapittelet vil jeg i hovedsak ta for meg valg av kommunikasjonstaktikk, men det er viktig å poengtere at taktisk bruk av produkt, pris og distribusjon trolig har større betydning for måloppnåelse enn bruk av kommunikasjon.

**Produkter og tjenester** må være gjenstand for kontinuerlig utvikling for å være i stand til å levere bedre, eller tilsvarende verdi, enn dine konkurrenter. Alt annet vil på sikt gjøre at forretningsmodellen ikke vil overleve. Med dagens rivende teknologiske utvikling vil nye produkter og tjenester lett utkonkurrere veletablerte merkevarer og selskaper på kort tid. Derfor er det viktig å jobbe med egen forretningsmodell og verdiløfter, i nært samarbeid med kunder og brukere (*Design Thinking*), for hele tiden å ligge i forkant av utviklingen – det vil si at man utfordrer status quo før det skjer en krise, eller en industriell eller teknologisk endring som fremtvinger handling.

**Pris** som virkemiddel er det mest effektive man kan bruke for å oppnå rask vekst. Men som omtalt i kapittelet om strategi, må man være svært varsom med bruk av pris som virkemiddel over tid fordi dette har en sterk påvirkning på økt prissensitivitet i markedet i relasjon til din kategori og din merkevare.

**Distribusjon** er for de fleste forretningsmodeller et kritisk viktig virkemiddel for å oppnå suksess. I 2020 inntraff en verdensomfattende pandemi som trolig vil påvirke fremtiden til butikk-kjeder over hele verden. Spesielt de som ikke allerede har utviklet gode digitale portaler med effektiv hjemlevering. Menneskers adferd i forbindelse med kjøp av produkter og tjenester vil med stor sannsynlighet endres over tid, men

når akutte kriser, eller industrielle eller teknologiske endringer skjer, kan det være for sent å starte arbeidet med å endre forretningsmodell.

Med et kontinuerlig fokus på egen forretningsmodell der selskapets kanaler (les distribusjon) er en sentral byggekloss, kan man på et tidlige tidspunkt eksperimentere med modeller som tar hensyn til sannsynlige trender i markedet.

Selv om det trolig ligger langt frem i tid å vurdere 3D-printing av produkter i hjemmet, er dette en teknologi som har potensiale i seg til å disrupte næringer som i dag lener seg til tradisjonelle produksjons- og distribusjonskanaler. Flere store selskaper har allerede tatt i bruk teknologien for unngå transport over store strekninger, og for å muliggjøre raskere levering av kritisk viktige produkter. Rolls Royce benytter i dag 3D-printere på flyplasser for produksjon av motordeler. Det vil ikke være overraskende om også bilindustrien på sikt vil ta etter på dette området.

## Kommunikasjon

Som omtalt i kapitlet Strategi, handler kommunikasjon i hovedsak om to aktiviteter:

- Salgsaktivering
- Merkevarerbygging

Salgsaktivering for omgående respons, og merkevarerbygging for å styrke effekten av løpende salgsaktivering, tiltrekke seg nye potensielle kunder og bygge kjennskap, omdømme og posisjon for å bli husket i en kjøpsituasjon.

Digitale markedsføringsteknikker og kanaler har de senere årene vokst i et enormt tempo, og stadig flere sverger til at digital

kommunikasjon – som selektivt retter seg mot definerte målgrupper – er det eneste og mest effektive verktøyet vi har for å oppnå vekst og økt fortjeneste. Dette i motsetning til tradisjonell kreativ merkevarebygging i kanaler som TV, radio, kino, utendørs plakater, print og radio. Studien utført av Les Binet og Peter Field viser med stor grad av sikkerhet (99 %) at dette ikke er riktig.

Salgsaktivering gjennom den tradisjonelle «Segment – Target – Position»-taktikken fungerer godt, men ikke godt nok over tid. For å lykkes med langsiktig verdiskapning må man også benytte emosjonelle virkemidler for å tiltrekke seg nye kunder og bidra til å øke effekten av de kortsiktige salgskampanjene.

Nedenfor beskrives fem ulike salgs- og markedsføringsmetoder som kan benyttes i en markedsmix – og som fortsatt er like gjeldende i dag som for 30 år siden.

**Personlig salg:**

**Budskap:**

Verdiløfte, produkt, tjenester

**Kanal:**

Mennesker imellom

**Formål:**

Salgsaktivering

**Direkte reklame**

**Budskap:**

Nyheter, produkter, tjenester og verdiløfter kommunisert med rasjonelle argumenter. Ofte brukes rabatt eller andre virkemidler som insitament for å oppnå raske resultater.

**Kanaler:**

Personlig e-post, adressert post og telefonsalg

**Formål:**

Salgsaktivering

**Tilbudsreklame**

**Budskap:**

Produkt, pris, rabatt, eller andre kortvarige insentiver i en tidsbegrenset periode, kommunisert med rasjonelle argumenter for å oppnå salg.

**Kanaler:**

E-post, online søk, nettside, sosiale medier, uadressert post, plakater, presse, nettannonser, remarketing, butikkdisplay, TV og radio.

**Formål:** Salgsaktivering

**Annonsering**

**Budskap:**

Posisjon, verdiløfter, produkter og tjenester kommunisert gjennom bruk av kreative emosjonelle virkemidler og/eller rasjonell overbevisning med mål om å bygge kjennskap, skape interesse, bli funnet, sett og husket i en kjøpsituasjon samt støtte kortsiktig salgsaktivering.

**Kanaler:**

Nettside, nettannonser, sosiale medier, online søk, presse, TV (inkl. sponsorater), radio, kino, utendørs og transport.

**Formål:**

Merkevarebygging og salgsaktivering

## PR og presse

### **Budskap:**

Generell informasjon av offentlig interesse eller informasjon om f.eks. viktige hendelser, produktnyheter, tjenester, politikk og samfunnsengasjement delt med publikum, potensielle kunder, investorer, samarbeidspartnere, ansatte og andre interessenter for å opparbeide et godt omdømme og en god dialog.

### **Kanaler:**

Nettside, sosiale medier, blogg, messer, TV, radio og presse. Forskjellen på PR og presse er at PR gjelder kommunikasjon selskapet selv har kontroll over gjennom egne eide kanaler, mens informasjon via pressen styres av journalister og redaktører i respektive medier.

NB! Medier som selger redaksjonelle «native» annonser, som har til hensikt å forlede mottaker til å tro at det er redaksjonelt innhold styrt av mediet, hører hjemme under kategori «annonsering – presse».

### **Formål:**

Merkevarebygging.

Basert på din forretningsmodell må du finne den markedsmiksen som gir best resultater over tid – gjennom egne eide og kjøpte kanaler. Hvis primærbehovet er økt volum på kort sikt, vil bruk av salgsaktivisering med rasjonell overbevisning være det beste virkemiddelet. På lengre sikt kan dette føre til økt prissensitivitet og lavere fortjeneste. Tenker du mer langsiktig vil en balansert bruk av ressursene være mest formålstjenlig. Men det er viktig å huske at posisjonering og økt kjennskap gjennom kreativ emosjonell kommunikasjon tar tid.

Det finnes ingen fasit på den ideelle markedsmiksen, eller hvordan man skaper optimal vekst og fortjeneste for enhver bransje eller konkurransesituasjon. Men det finnes noen retningslinjer man kan følge i forhold til ulike forretningsmodeller og verdiløfter. I grove trekk kan man dele disse inn i følgende kategorier:

- Produkter og tjenester av høy verdi
- Produkter og tjenester av lav verdi

### **Produkter og tjenester av høy verdi**

Markedsføring og salg av produkter og tjenester av høy verdi vil si at kunden opplever kjøpet eller etablering av en relasjon til en merkevare, en produsent eller en tjenesteytende virksomhet som risikofylt. Hvis ønskede resultater uteblir, betyr det at man risikerer å tape på kjøpet eller investeringen, eller at man blir «fanget» av produkter, løsninger eller systemer det kan være tids- og ressurskrevende å erstatte. Dette kan f.eks. dreie seg om bygg og byggteknisk infrastruktur, produksjonsutstyr, systemer, programvarer og teknologisk infrastruktur, kreative tjenester og andre viktige partnere som må levere som forventet for at virksomheten skal lykkes.

Kunder som skal foreta slike valg vil alltid bruke mer tid på forundersøkelser om produktene, tjenestene, referansene og omdømme blant flere aktuelle tilbydere. For disse virksomhetene vil det være en fordel å bruke mer ressurser på å kommunisere sine verdiløfter gjennom rasjonell solid overbevisning fremfor kreativ emosjonell kommunikasjon. Men man skal likevel ikke undervurdere viktigheten av å bygge trygghet og kjennskap gjennom kommunikasjon som skaper gode følelser for merkevaren eller selskapet. System 2 (se side 52) kan være det som avgjør valg av produkt eller tjeneste.

Den rasjonelle overbevisningen man benytter i f.eks. blogginnlegg, på nettsiden, i direktereklame, telemarketing, personlig salgsarbeid, PR og messer, må forklare hvordan man er i stand til å skape verdi, hvordan man reduserer risiko, hvordan man øker effektiviteten osv. – altså hvilke oppgaver, utfordringer og gevinster verdiløftet svarer på. Gode referanser vil mest sannsynlig også være avgjørende salgsargumenter.

Som nevnt tidligere er ofte produkter og tjenester av høy verdi mer tid- og ressurskrevende å erstatte. Derfor vil markedsføring mot målgruppen også være avhengig av langsiktig kjennskap og merkevarebygging – spesielt om markedet er stort og forretningsmodellen er avhengig av påfyll av nye kunder for å opprettholde eller øke volum og fortjeneste.

I mindre nisjemarkeder vil trolig merkevarebygging gjennom massekommunikasjon bli for kostnads-krevende i forhold til effektivitet (ROMI).

## **Produkter og tjenester av lav verdi**

Markedsføring og salg av produkter og tjenester av lav verdi vil si at kunden ikke opplever kjøpet eller etablering av en relasjon til en merkevare, en produsent eller en tjenesteytende virksomhet som risikofyllt. Hvis ønskede resultater uteblir kan man lett bytte produkt

eller tjeneste uten at dette får alvorlige økonomiske konsekvenser for virksomheten.

For slike produkter og tjenester vil tilbud, nyheter og andre insentiver øke salget gjennom salgsaktivering – selektivt og til hele markedet. Men her vil det være viktigere å skape gode emosjonelle følelser og kjennskap for å påvirke kunden i en kjøpsituasjon. Vi vet at System 1 (se forklaring på side 52) har stor betydning for valg vi tar av produkter og tjenester uten risiko.

I tillegg til ovennevnte vil det være mange andre faktorer som spiller inn ved valg av markedsstrategi og balansen mellom kortsiktig salgsaktivering og langsiktig merkevarebygging. Hvordan er din forretningsmodell og dine verdiløfter i forhold til konkurrenten? Har du sterke merkevarer i ryggen som hjelper deg med salget? Skal du vokse eller kun beholde din markedsandel?

Men det aller viktigste for å skape vekst og økt fortjeneste er å kjenne dine målgruppers behov for å løse viktige oppgaver, fjerne problemer og oppnå betydelige gevinster – funksjonelt, emosjonelt og sosialt.

– Også kalt *Design Thinking*.



## Oppsummering

Virksomheter med empati for menneskers behov, evner og adferd, blir i stand til å utvikle og tilby produkter og tjenester som løser viktige funksjonelle, emosjonelle og sosiale oppgaver, fjerner problemer og gir tydelige gevinster - gjennom suverene kundereiser.

Med *Design Thinking* som metodologi vil man også bli i stand til skape nye, eller forbedre eksisterende forretningsmodeller og verdiløfter, for å møte morgendagens kundekrav – før man tvinges til handling av en krise eller teknologisk endring.

Virksomheter med en sterk personlighet og en strategi som tydelig beskriver sine målgrupper og posisjoner, og kommuniserer gjennom balansert bruk av kortsiktig salgsaktivering og langsiktig emosjonell merkevarebygging, vil over tid bli uovervinnelige i sine markeder.





Denne boken er skrevet med søkelyset på sentrale og overordnede strategier for å skape vekst og økt fortjeneste gjennom empati for menneskers behov, evner og adferd, og hvordan man utvikler gode forretningsmodeller, verdiløfter, strategier og taktiske tiltak som skaper entusiastiske og lojale kunder.

### **Design Thinking**

Jobb utenfra og inn – med kunden i sentrum.

### **Forretningsmodell og verdiløfte**

En kontinuerlig prosess for innovasjon, læring og endring.

### **Strategi**

Definer målgrupper og hvordan du skal vinne dem med dine styrker og særegne personlighet.

### **Taktikk**

Finn en harmonisk markedsmiks for kortsiktige og langsiktige mål.

