

«Go-to-market» inngangstrategier – etablering av markedsposisjoner

"Go-to-market" (GTM) strategier handler om å angripe og vinne markedsposisjoner for et nytt selskap eller et produkt i et nytt land. Tenk på GTM strategier som invasjonplaner for etablering av militære brohoder og kamp om et allerede okkupert område!

Go-to-market strategier er annerledes fordi de er angrepsstrategier!

I prinsippet er alle behov alt dekket. ... og hvis et behov likevel ikke er dekket, så blir budsjettet allerede brukt til noe annet. Det er derfor angrep på et okkupert område er en nyttig analogi for GTM strategier.

Men før vi går i dybden på utvikling av en Go-to-market strategi; la oss først ta en liten omvei og definere GTM fasen gjennom hva den *ikke* er:

Go-to-market fasen er *ikke* aggressiv vekst eller skalering.

Den er derimot *forberedelsen* til skalering.

Hvilket, selvsagt, gjør det nødvendig å si noe om vekst og skalering:

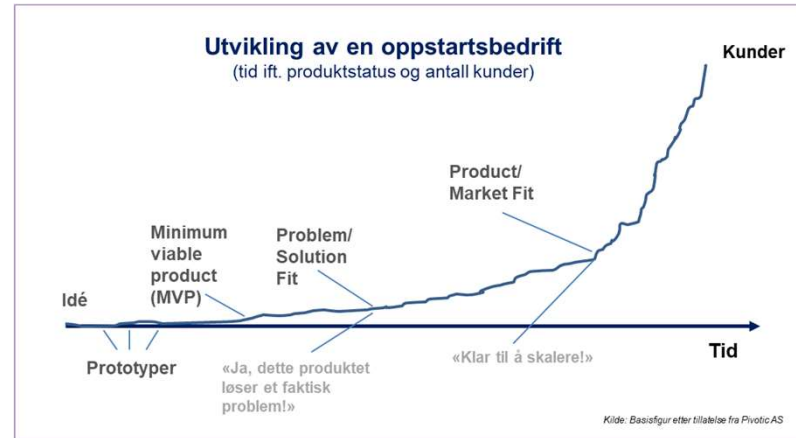
Vekst er systematisk *repetisjon*.

Skalering er *effektiv og rask systematisk repetisjon!*

Jeg håper du rettet ryggen nå, fordi denne definisjonen av vekst og skalering tilbyr en dyp innsikt i behovet for å gjøre nødvendige forberedelser ... *før* man «trykker på gassen».

Ta en titt på figurene 1 og 2 til høyre: Utvikling av en oppstartsbedrift går i det store bildet gjennom 3 hovedfaser: Først *problemløsningsfasen* ... fra første prototype til «problem solution fit», der man har tatt frem et første salgbar produkt med betalingsvilje. I midten er så «Go-to-Market» fasen ... som er perioden fra det første produktet frem til «product market fit», som kjennetegnes av en ferdig utviklet forretningsmodell. Lengst til høyre er «skaleringsfasen», som er vekstfasen med *effektiv og rask repetisjon*.

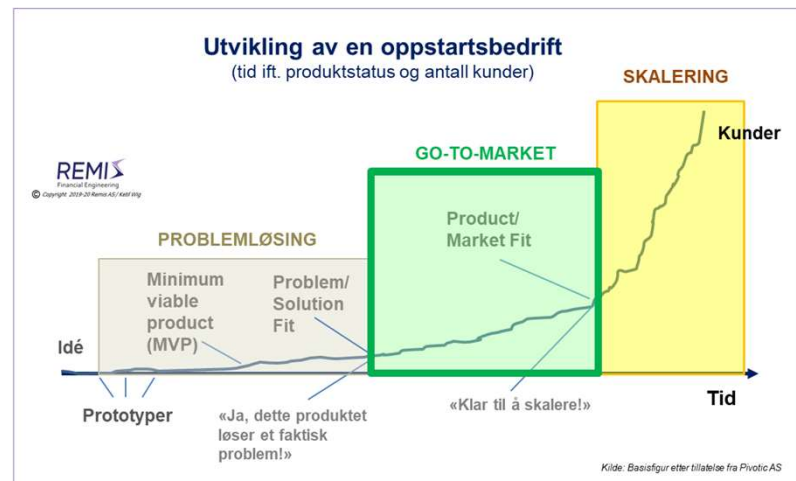
Go-to-Market fasen kommer derfor *før* systematisk repetitiv vekst, men etter iden innledende produktlanseringen. Det er i denne fasen man «vinner» de første innledende kundegruppene, og samtidig forstår hvordan hovedmarkedene også kan vinnes ... som nettopp er grunnlaget for skalering.



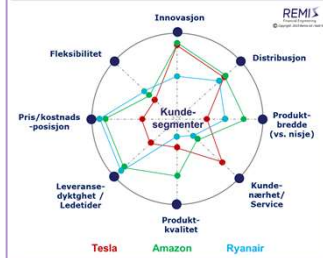
Figur 1: Utvikling for en typisk oppstartsbedrift

Så hva er det som skal repeteres i vekstfasen basert på den ferdig utviklede forretningsmodellen? Go-to-Market strategien dreier seg om å optimalisere og standardisere arbeidsmetodikk innen følgende 6 områder:

- Angrepsstrategiens **segmentering**
- **Produktutvidelser** (inkl. prosessen for produktleveranser)
- **Prising**
- **Salgsprosesser** (med tilhørende marketing)
- **Kanaler** (for salg og distribusjon)
- **KPIer** for forretningsmodellens kundenærhet og «unit economics»



Figur 2: Utvikling for en typisk oppstartsbedrift inkl. Go-to-market fasens plassering er mellom problemløsning og skalering



Se også fagnotat #16 (Strategi, konkurransekraft og konkurransestrategier), der ovennevnte figur er hentet fra. Hver av de 8 konkurransestrategiene har sine egne fagnotater. Du kan også lese fagnotat #20 om systematisk forretningsutvikling

Go-to-market (GTM) fasen er ikke aggressiv vekst (skalering) – den er *forberedelsen til skalering* ... dvs. fasen mellom aksepten av det første produktet («problem solution fit») og frem til en ferdig utviklet forretningsmodell («product market fit»)

Aggressiv vekst er *systematisk repetisjon*. Skalering er effektiv og rask systematisk repetisjon!

Fagnotat #39: «Go to market» inngangsstrategier – om å etablere nye markedsposisjoner

Det er når man har stabilisert arbeidsprosessene innen disse områdene at man har «*funnet formelen for vekst*». Og det er først da man skal prioritere rask vekst ... fordi man ellers bare forstørrer feilene som ligger i de samme prosessene forut for optimaliseringen i GTM fasen.

La oss nå se på de 6 sentrale områdene i Go-to-Market strategien.

Prioritet 1: Riktig segmentering i Go-to-Market fasen

Riktig segmentering, som er et kritisk viktig og undervurdert område i seg selv (se fagnotat #29), har en spesiell betydning i GTM fasen fordi, som vi allerede har sett, dette er et *angrep* ... og ikke vanlig forretningsutvikling.

Stikkordene er *streng prioritering*, *rekkefølge* og «*crossing the chasm*».

Prioritering: Et hovedpoeng i alle angrep er å *fokusere!* Alt er ikke like viktig, og det viktigste er å etablere et «brohode» som man kan erobre og deretter ekspandere ut ifra. Militære analogier er høyst relevante. Den forretningsmessige parallellen er å starte med et smalt segment man kan dominere.

Rekkefølge: Fra et innledende brohode (det smale segmentet) ekspanderer man langs «minste motstands vei» med maksimal referanse-effekt over til neste «slagmark». Denne metodikken er langt fra intuitiv. Mange oppstarts team velger motsatt strategi og gyver straks løs på den største målgruppen.

Crossing the Chasm: En ofte oversett og undervurdert fase-inndeling av markedet er temaet for Geoffrey Moore's kjente bok (med samme tittel). For produkt-introduksjoner er det avgjørende å forstå forskjellene mellom innovatører og tidlig-fase kunder / «early adopters» (ca. 1/6 av markedet), «tidlig majoritet» (ca. 1/3), «sen majoritet» (ca. 1/3) og «etternølere» (ca. 1/6).

Det riktige inngangsstrategien er en *kombinasjon av ovennevnte prinsipper*, der «veien til seier» f.eks. går fra den generelle målgruppen «SMB», over til en innledende prioritering av «SMB innen retail med under 50 ansatte i Oslo». Produkttilpasninger, support og marketing følger samtidig føringene fra den fasebestemte inndelingen. F.eks. så er «early adopters» mest opptatt av tekniske produktspesifikasjoner, mens «tidlig majoritet» typisk vektlegger lønnsomhet og effektiviseringsgevinster. Gruppen «sen majoritet» er konservative beslutningstakere som ofte krever at produktet allerede skal være markedsleder med et godt utbygd serviceapparat. Dette gir helt andre konsekvenser for totalstrategien over en oppbyggingsperiode på 2-3 år.

Prioritet 2: Overgangen fra MVP til «det hele produktet»

«Minimum Viable Product» er ... vel, minimum viable (minste mulige).

Fra «det minste» skal man nå finne det «hele produktet». Men hva som er det «hele produktet» avhenger av målgruppe og fase.

Produktet «bil» omfatter f.eks. ikke kun den fysiske gjenstanden på veien, men også ekstrautstyr, testrapporter, garantier, finansiering og leasing, reservedeler, serviceprogrammer, og ... dersom du er Tesla eier ... en infrastruktur av ladestasjoner. Dersom du skal selge et regnskapsprogram i B2B markedet, så omfatter dette produktet også håndbøker og teknisk dokumentasjon, opplæring, service i form av 1. linje support, integrasjonsløsninger (i form av tilleggs programmer, APIer eller konsulentressurser) mot andre CRM og ERP systemer, spesielle bransjemoduler, osv. Alt dette trengs for at kundene skal få opplevelsen av «et produkt» og derfor kjøpe det.

Pakkingen av produktet med omkringliggende elementer er avhengig både av hvilken målgruppe du skal selge produktet til og hvilken fase av markedspenetrasjon du er i (ref. innovatører vs. tidlig majoritet, etc.). Det er denne produktpakkingen Go-to-Market strategien skal finne svaret på. Produktstrategien blir derfor typisk et «roadmap» i flere dimensjoner:



Figur 3: Eksempel på et Product Feature Map
For mer om produktstrategier, se fagnotat #33.

Prioritet 3: Riktige prismodeller i Go-to-Market fasen

Utvikling av markedsriktig prising er en sentral del av forretningsmodellen og derfor av Go-to-Market strategien forut for hurtig vekst.

Jeg deler prisingsstrategier inn i hhv. *strategisk* og *taktisk* prising:

Strategisk prising er grunnleggende prisingsmekanismer opp mot produktets verdiforslag (samlede verdiskapning); og bevisste valg av prismodeller som en del av selskapets konkurransestrategi og differensiering. Dette betyr å fastsette et bærekraftig prisnivå og å beslutte pris-strukturer for å konkurrere effektivt, eller for å bevisst skape avstand til konkurrenter.

Taktisk prising er noe helt annet: prisingsmekanismer som «vipper» kjøpere over beslutningsterskler og motforestillinger i slutten av en kjøpsprosess – f.eks. iff. risiko, treghet (ingen beslutning), byttekostnader eller manglende tilgang til budsjettmidler på kjøpstidspunktet.

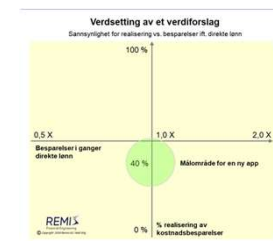
Gode prisstrategier *kombinerer* disse virkemidlene.



Ovennevnte figur illustrerer problemstillingen «Crossing the Chasm» ... om den krevende overgangen fra innovatører («early adopters») til tidlig majoritet («early majority») og de øvrige delene av massemarkedet

For mer om riktig segmentering, se fagnotat #29: Segmentering – mest undervurdert og misforstått blant strategiske verktøy

For mer om prisingsstrategier, se fagnotat #30: Strategisk og taktisk prising – ukjent terreng for de fleste (som figuren under er hentet fra)



Et sentralt poeng i alle angrep er å *fokusere ressurser*. Militære analogier med «brohode» strategier er høyst relevante

Prioritet 4: Optimering av salgsprosessene i GTM fasen

Det er avgjørende viktig å optimere salgsprosessene i Go-to-Market fasen for hvert enkelt segment fordi dette ellers nesten alltid blir begrensende i den etterfølgende vekstfasen.

Optimering og standardisering av en salgsprosess involverer 3 områder: *Salgssyklusen* (inkl. trinn og tidsbruk); *konverteringene* mellom hvert trinn i salgsprosessen; og *ressursbruken* for å lande en ny kunde (CAC: Customer Acquisition Cost). Optimaliseringen må gjøres separat for ulike segmenter, f.eks. for SMB vs. for større konsernkunder.



Total syklus 5-7 mnd

Figur 4: En salgsprosess med typiske faser og ledetider

Salgssyklusen er inndelingen av salgsprosessen etter tidsbruk og i ulike trinn, som typisk skiller mellom idé, prospekt, ulike typer møte(r), tilbud og kontrakt. En SMB kunde trenger kanskje bare 2 møter før et tilbud, og hele prosessen kan ta 3 måneder. For en kompleks storbedriftskunde kan prosessen ta 12 måneder med ulike møter med mange typer påvirkere og beslutningstakere.

Konverteringene er effektiviteten i overganger mellom fasene, f.eks. fra prospekt til salgsmøte, antall salgsmøter før et tilbud, og antall tilbud for å lande én enkelt kontrakt.

Ressursbruken er kostnader med konverteringer frem til en inngått avtale. Utfordringen er at CAC (Customer Acquisition Cost) bør være lavere enn ca. 30% av LTV («Life time Value») for at forretningsmodellen skal fungere.

Oppstartsbedrifter er stort sett lite bevisste på disse sammenhengene og planlegger med altfor dyre ressurser, salgsmetoder og kanaler.

Prioritet 5: Kanaler og distribusjon i Go-to-Market fasen

Avveiningen mellom egne salgskanaler vs. bruk av eksternt partnerskap og allianser målt opp mot kostnader og kanaleffektivitet er den mest undervurderte delen av en GTM strategi ... og samtidig den viktigste.

Velfungerende distribusjon er en barriere for konkurrenter når ting fungerer, men en invitasjon til flankeangrep når de ikke fungerer. Risikoen er høy fordi eksterne partnerskap typisk har lav angremulighet. Og reparasjoner

tar lang tid. Prisendringer er gjort på 1-2 måneder, mens en korleksjon for en ikke-fungerende distribusjonskanal kan ta år!

Prioritet 6: KPI-er for en velfungerende forretningsmodell med fallende enhetskostnader («unit economics»)

Det helt sentrale poenget med å etablere en stabil forretningsmodell i Go-to-Market fasen, er å verifisere at «formelen virker» før man gir full gass. KPI-er skal verifisere graden av *kundenærhet* og *fallende enhetskostnader*.

KPI-er for kundenærhet er målinger for å forstå forretningsmodellens kundeeffektivitet. Her er «AARRR» konseptet spesielt velegnet:

A (Acquisition): Konverteringer og kunders avhopp under «onboarding».

A (Activation): Kundenes grad av aktiv bruk av produkter og tjenester.

R (Retention): Graden av gjenkjøp og relasjonsvarighet (Life Time Value).

R (Referral): Graden av viral spredning (med mål om $R > 1$).

R (Revenue): Konvertering til ulike typer kundeforhold med inntekter, og spesielt de repeterende inntektene («ARR: Annual Recurring Revenues»).

KPI-er for fallende enhetskostnader («unit economics») er verifisering av at forretningsmodellen i tilstrekkelig grad øker inntektene med økende volum. Dette betyr å følge med på de variable kostnadene, og spesielt salgskostnader (CAC) for ulike produkter i hver salg-/distribusjonskanal.

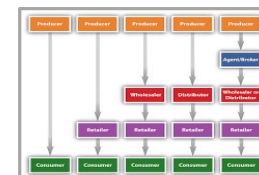
Fra introduksjon til robust Go-to-Market strategi

Det er pr. i dag ingen etablert definisjon av hva Go-to-Markets fasen dreier seg om. Jeg hevder at GTM strategiens formål er å:

Utvikle en velfungerende forretningsmodell etter den første produktintroduksjonen ... for så å konkludere med «hva som virker» før man iverksetter hurtig repetisjon av *det* som virker ... hvilket er den mest meningsfylte definisjonen av rask vekst (skalering).

Denne forståelsen av Go-to-Market strategiens betydning er en avgjørende viktig vinneroppskrift for alle seriøse gründere og for ledere som jobber med introduksjon av produkter i nye markeder.

Ketil Wig er daglig leder i Remis AS, og bygget tidligere opp spesialistselskapet Rokade AS innen M&A og integrasjoner/snuoperasjoner som ble overtatt av KPMG i 2012. Fra 2013-15 var han ansvarlig for M&A området i Deloitte Norge. Tidligere bakgrunn er fra McKinsey & Co., Andersen Consulting/Accenture, samt fra en rekke management-for-hire oppdrag i Norge og internasjonalt. Han er utdannet sivilingeniør fra NTH/NTNU, samt siv.øk./MBA fra Stanford University. Han arbeider nå selvstendig med rådgivningsoppdrag og styreverv. Se også www.linkedin.com/in/ketilwig



For mer om distribusjon og riktigere kanalstrategier, se fagnotat #32

Det er avgjørende viktig å optimere salgsprosessene i Go-to-Market fasen for hvert enkelt segment

Oppstartsbedrifter er altfor lite bevisste på sammenhengen mellom «Customer Acquisition Cost» (CAC) og samlet kunde-inntekt, og planlegger ofte med for dyre salgsmetoder og kanaler

Valget mellom egne salgskanaler vs. bruk av eksterne allianser og partnerskap, er den mest undervurderte delen av en GTM strategi!

