

Et rammeverk for systematisk forretningsutvikling

Forretningsutvikling er et floskelbegrep som ofte resulterer i banale og altomfattende handlingsplaner, og området mangler forankring i et godt rammeverk. Her er et forslag til hvordan forretningsutvikling bør forstås og utøves.

Det ligger i hvordan vi bruker begrepet *forretningsutvikling* at vi burde hatt et begrepsapparat som definerte hva det er å *utvikle forretning*.

Det har vi *ikke*, så denne artikkelen introduserer et!

Men før vi kan *definere forretningsutvikling* trenger vi en liten omvei innom et sentralt begrep i denne og supplerende artikler: *posisjon*.

Om «posisjoner» og forretningsutvikling

En posisjon (markedsposisjon, forretningsmessig posisjon) er for meg en «stilling». Tenk på en militær analogi – en stilling er et befestet territorium, med en rekke karakteristika knyttet til f.eks. i hvilken grad erobringen omfatter viktige ressurser og knutepunkter, robusthet, etc.

En *markedsposisjon* er på samme måte karakterisert av et antall faktorer, der de 5 viktigste er:

- *Markedsandel* ift. et klart definert kundesegment
- Kvaliteten på *kunderelasjonene*
- Graden av kontroll med *kundetilgangen*
- *Marginene* i segmentet
- *Stabiliteten* i ovennevnte 4 forhold (robusthet)

Forretning går i korthet ut på å *konvertere markedsposisjoner til økonomisk avkastning*. Slik avkastning skapes gjennom å betjene kundene på en måte som skaper gode relasjoner, gjennom riktig prising, gjennom kostnadseffektiv betjening, og gjennom å sørge for at markedsposisjonen opprettholdes. Det å *utvikle* forretning gir da følgende definisjon av *forretningsutvikling*:

5 karakteristika ved en «markedsposisjon»

1. *Markedsandel* ift. et klar definert kundesegment
2. Kvaliteten på *kunderelasjonene*
3. Graden av kontroll med *kundetilgangen*
4. *Marginstrukturen* i segmentet
5. *Stabiliteten* i ovennevnte forhold (robusthet)



Forretningsutvikling er å etablere og endre markedsposisjoner

Figur 1: Karakteristika ved «markedsposisjoner» og en tilhørende definisjon av forretningsutvikling.

Forretningsutvikling er å utvikle og endre markedsposisjoner

La oss se nærmere på dette posisjonsbegrepet:

Faktor 1: Markedsandel ift. kundesegment

Et segment er en logisk inndeling av en målgruppe basert på kriterier som *brukssituasjon og behov, kjøpskriterier, kjøpsprosess, demografi og geografi*. Disse kriteriene kombineres til en logisk enhet som er kjennetegnet ved at virkemidlene for betjeningen av målgruppen, slike som valg av *produkt og service, verdiforslag, salgsargumenter, betjeningsmodell, prising og distribusjon* er sammenfallende (hvis de ikke er sammenfallende, er inndelingen en sammenblanding av to eller flere segmenter og skal splittes opp).

Den resulterende målgruppen (med korrekt segmentering, dvs. med sammenfallende virkemidler) er karakterisert ved *markedsandeler*. Markedsandeler kommer i mange innpakninger, der de 3 viktigste er andelen av *nysalg*, andelen av *installert base*, og andelen av *tilgjengelig budsjett (potensial)* – også kalt "share of wallet".

Faktor 2: Kvaliteten på kunderelasjonene

Det er på ingen måte opplagt at kvaliteten på kunderelasjonene står i forhold til markedsandeler. Et selskaps konkurransekraft (se fagnotat 16)

En posisjon (markedsposisjon, forretningsmessig posisjon) er en «stilling»

Forretning går i korthet ut på å konvertere markedsposisjoner til økonomisk avkastning

Forretningsutvikling er å utvikle og endre markedsposisjoner

Fagnotat #20: Et rammeverk for systematisk forretningsutvikling

er knyttet til kundenes vurderinger av leverandører opp mot aktuelle kjøpskriterier, og disse holdningene kan "måles" ved å gjennomføre kundeintervjuer. Vanligvis er det tilstrekkelig med ca. 10-15 slike intervjuer. En kombinasjon av åpne og lukkede spørsmål gir informasjon om de reelle beslutningskriteriene ift. de pre-kvalifiserende. Spørsmål om konkurrenters arbeidsmetodikk og sammenlikning mot egen praksis avdekker det man er ute etter.

Grunnen til at kvaliteten på kunderelasjonene er så viktig i en vurdering av markedsposisjonen, er fordi ulike karakteristika peker i ulike retninger mht. forbedringstiltak. F.eks. gir en vekststrategi (se fagnotat 18 om vekststrategier) mening hvis kunderelasjonene er sterke og inviterer til mersalg, mens andre tiltak bør prioriteres dersom kunderelasjonene viser åpenbare svakheter og først må repareres.

Faktor 3: Kontroll på distribusjon og kundetilgang

Eksempler fra erfaringer med nye og disruptive teknologier, f.eks. Airbnb ift. konvensjonelle hotellkjeder, viser med all tydelighet at man ikke kan stole på at infrastrukturen for distribusjon og kundetilgang er stabile rammebetingelser. Dette gjelder f.eks. kvaliteten i *egget salg/KAM organisasjon, eksterne partnerskap, fysisk distribusjon* og trusler fra *internettkanaler og sosiale nettverk*. Egne svakheter med kontroll på kundetilgang eller distribusjon peker i veldefinerte retninger (for mer om dette temaet se fagnotat 21 om disrupsjon, teknologi og effektiv ledelse).

Faktor 4: Marginstrukturen i segmentet

Det er ingen automatikk i at høye markedsandeler eller gode kunderelasjoner samsvarer med tilfredsstillende marginer. For å forstå reell lønnsomhet mot en målgruppe bør det gjennomføres en ABC kostnadsanalyse (Activity Based Costing) med tilhørende allokering av balanseposter, som beskrevet i fagnotat 22 om operasjonell restrukturering.

Eksempler på tiltak ift. svake marginer kan f.eks. gå i så ulike retninger som *nye forretnings- og prisingsmodeller*, endring av betjeningsmodell pga. *fragmenterte kundeordre og høye logistikk-kostnader*, eller gjennom introduksjon av *egne merkevarer (EMV)*. Disse tre eksemplene peker mot helt ulike typer av tiltak i egen organisasjon og verdikjede.

Faktor 5: Stabilitet og robusthet

Det er betydelige forskjeller i relevante tiltak avhengig av om ovennevnte 4 karakteristika ved markedsposisjonen er *stabile* i forhold til om de er i

forverring eller forbedring. Blant annet vil strategivalg, ressursallokering og timing avhenge av svaret på dette.

Det å forstå det dynamiske bildet er derfor sentralt ift. å beslutte *hvordan posisjonen bør utvikles*, hvilket bringer oss tilbake til drøftingen av hva forretningsutvikling egentlig er.

Kjernen i forretningsutvikling er å endre markedsposisjoner

Som tidligere nevnt er kjernen i forretning å skape avkastning fra en portefølje av posisjoner. Essensen i forretningsutvikling er derfor å skape og endre markedsposisjoner.

Dette er *ikke* det samme som *strategi*.

Et selskaps strategi er den overordnede planen for å *vinne*, dvs. summen av de (samordnede) tiltakene som etablerer tilstrekkelig robust konkurransekraft. Konkurransekraft er en forutsetning for å bygge og beholde en vinnende totalposisjon (for mer om strategi les fagnotat 3 om strategiprosesser – og fagnotat 16 om strategi, konkurransekraft og konkurransestrategier).

Forretningsutvikling er derimot de *aktivitetene som endrer markedsposisjonene*, inkludert å utvikle dem ift. et vekstmål eller å avvikle dem når de er ulønnsomme eller ikke understøtter totalstrategien.

Seks ulike typer forretningsutvikling

Et selskaps forretningsutvikling skal fokusere på hvordan man systematisk endrer de enkelte markedsposisjonene for å understøtte mål for vekst, lønnsomhet og avkastning.

Det er seks ulike prosesser knyttet til forretningsutvikling av markedsposisjoner:

- Etablere
- Utvikle
- Beholde
- Beskytte
- Angripe
- Avvikle

En bedrift har til enhver tid en rekke ulike markedsposisjoner som er i ulike faser, og som derfor utgjør en forretningsutviklingsportefølje.

Det er seks ulike prosesser knyttet til forretningsutvikling av markedsposisjoner: *etablere, utvikle, beholde, beskytte, angripe og avvikle*.

Alle markedsposisjoner er i en av disse utviklingsstadiene

En bedrift har til enhver tid en rekke ulike markedsposisjoner som er i ulike utviklingsfaser, og som derfor utgjør en forretningsutviklingsportefølje

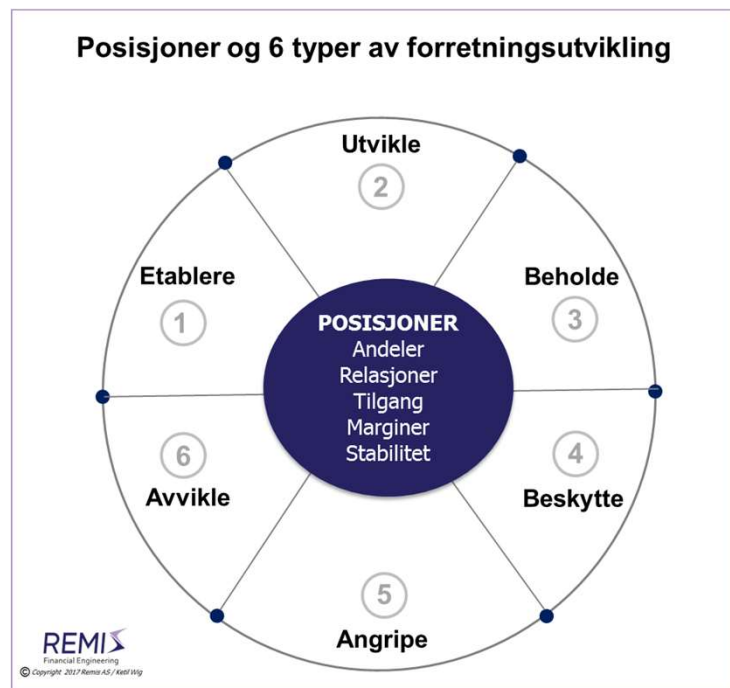
Fagnotat #20: Et rammeverk for systematisk forretningsutvikling

1. Forretningsutvikling for å etablere posisjoner

Etablering av nye markedsposisjoner betyr å utvikle et *nytt målgruppesegment*. Det er sjelden at målgrupper ikke allerede betjenes av andre, og følgelig er slik etablering knyttet til å anvende en konkurransestrategi som fungerer.

Etablering av markedsposisjoner er også et spørsmål om effektiv ressursbruk (fordi det er risikofyllt og kostbart), og spesielt viktig er riktig valg av distribusjonskanal.

Typiske eksempler på denne type forretningsutvikling er ifm. oppstart av nye bedrifter, betjening av en ny aldersgruppe i et B2C marked, eller førstegangs inngang i et nytt land.



Figur 2: En modell for forretningsutvikling med 6 ulike retninger for endring av markedsposisjoner

2. Forretningsutvikling for å utvikle posisjoner

Utvikling av markedsposisjoner er nært knyttet til vekststrategier (se fagnotat 18), men går dypere. Prioriteter kan være knyttet til en økning i

markedsandel, men også til bedring i kunderelasjoner, en endring i distribusjonen eller til styrking av marginen i det aktuelle segmentet.

Disse tiltakene kan oppstå som konsekvens av en strategisk prioritet (f.eks. vekst i markedsandel eller et innsalg av flere produkter til samme kunde), men de kan også være drevet av konkurrenters adferd (f.eks. prispress som påvirker marginen) eller fra avdekking av svakheter i eget salgssapparat (som har slått ut i svekkede kunderelasjoner).

3. Forretningsutvikling for å beholde posisjoner

Å *beholde* en markedsposisjon betyr å opprettholde den med minst mulig ressursforbruk i en situasjon som *ikke* kjennetegnes av trusler fra konkurrenter eller andre press faktorer.

Slike prioriteter er ofte knyttet til å innføre rimeligere betjeningsformer (f.eks. redusert direkte betjening eller internett betjening), å redusere marketing budsjetter eller support apparat – uten at markedsposisjonen svekkes.

Typiske situasjoner der det er relevant å beholde en markedsposisjon er dersom en produktlinje gradvis taper konkurransekraft, eller i en situasjon med en stagnerende kundegruppe med flat eller negativ vekst, men som har tilfredsstillende marginer. Man ønsker ikke å investere mer en absolutt nødvendig, men å høste gjennom produktets gjenværende levetid. Levetidsforlengelser er derfor blant relevante tiltak.

4. Forretningsutvikling for å beskytte posisjoner

Tiltak for å *beskytte* opparbeidete markedsposisjoner er knyttet til en risiko eller til en identifisert trussel.

Utgangspunktet er at posisjonen ønskes opprettholdt – altså at den er *viktig*. Den er viktig dersom markedsandelen i utgangspunktet er solid og marginbildet er attraktivt, dvs. at prising kombinert med betjeningskostnader er tilfredsstillende. Dette åpenbare utgangspunktet er slett ikke alltid faktabasert.

Typiske situasjoner for beskyttelse av markedsposisjoner er ved angrep fra en aktør med ny teknologi/produkter, eller når nye konkurrenter kommer inn i et marked (eksempler på trusler). Et annet eksempel er ved risiko for bortfall av en distribusjonskanal.

5. Forretningsutvikling for å angripe posisjoner

Angrep kan være å gå direkte opp mot en konkurrent med en etablert markedsposisjon, f.eks. i en bransje uten vekst – eller det kan være i

Etablering av nye markedsposisjoner betyr å utvikle et nytt målgruppesegment

Å beholde en markedsposisjon innebærer å opprettholde den med minst mulig ressursforbruk

Tiltak for å beskytte opparbeidete markedsposisjoner er knyttet til en risiko eller til en identifisert trussel

Noen ganger er det riktigst å avvike en markedsposisjon, f.eks. for et avgrenset geografisk marked eller mot en spesielt ressurskrevende kundegruppe

Fagnotat #20: Et rammeverk for systematisk forretningsutvikling

form av et motangrep etter at en konkurrent allerede har fremmet et betydelig bedre verdiforslag mot en viktig målgruppe som man ikke kan risikere å miste.

Direkte angrep på markedsposisjoner har i likhet med nye etableringer en høy risiko, og krever derfor spesielle virkemidler. Typiske eksempler er opprettelse av en prosjektorganisasjon (med delegert mandat), fokuserte ressurser og høyt tempo i gjennomføringen. Prioriteter kan være å vinne tilbake kundelojalitet eller en distribusjonskanal – eller å raskt kunne svare på et innovativt, nytt produktforslag.

6. Forretningsutvikling for å avvikle posisjoner

Ulønnsomme markedsposisjoner binder opp ledelsesfokus, tid og ressurser. Eksempler kan være kostbare produkter og tilhørende support mot en spesielt krevende kundegruppe, eller en markedsandel som er for lav til at det gir mening å opprettholde den.

Noen ganger er det derfor riktigst å avvikle en markedsposisjon, f.eks. for et avgrenset geografisk marked eller mot en spesielt ressurskrevende kundegruppe.

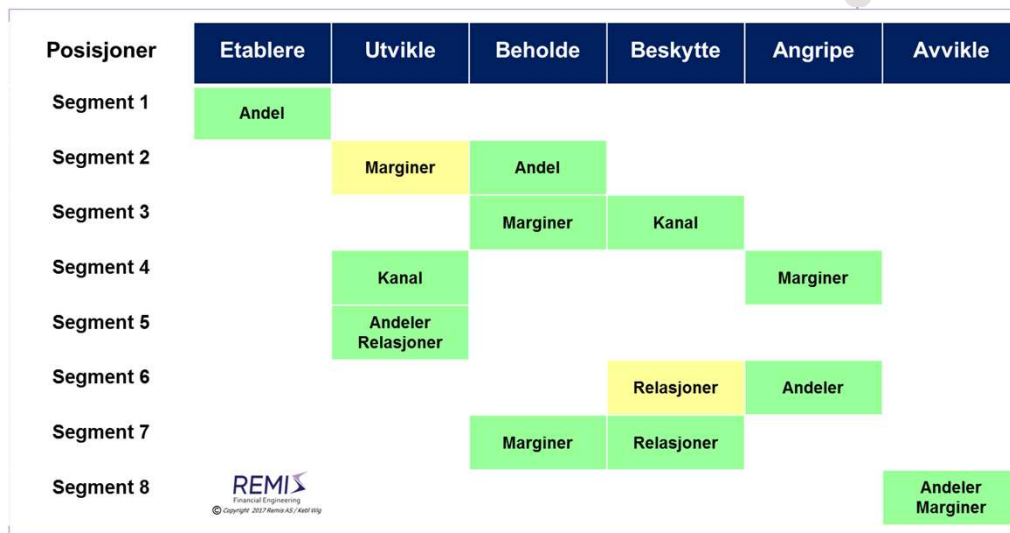
Vær oppmerksom på at det å administrere en produktovergang inn mot samme målgruppe er en "beholde posisjon" type forretningsutvikling. Å avvikle en markedsposisjon er å bygge *ned* markedsandelen, og slike tiltak kommer i flere former, f.eks. gjennom *prisøkninger eller gebyrer* mot ulønnsomme forhandlere; gjennom å *stoppe support* mot en brukergruppe (for en kostbar produktvariant), eller ved å *forlate et geografisk marked* gjennom nedleggelse eller salg.

Forretningsutvikling er porteføljestrategier mot selskapets markedsposisjoner

Basert på riktig segmentering med felles virkemidler inn mot en veldefinert målgruppe, vil et selskaps virksomhet kunne brytes ned i ulike markedsposisjoner med kjennetegn basert på *markedsandeler, relasjonskvalitet, kundetilgang, marginer* og *posisjons-stabilitet*.

Disse posisjonene utgjør en portefølje, som illustrert i figur 2 til høyre.

Denne porteføljen er brutt ned i 8 segmenter med tilhørende markedsposisjoner. Porteføljen har én etablering- og avviklingsprioritet; 2 primære utviklingsprioriteter, 3 beholde-, 2 beskytte- og 2 angrepsprioriteter – og alle med ulike drivere.



Figur 3: En portefølje av markedsposisjoner i ulike stadier av forretningsutvikling

Riktigere forretningsutvikling

Forretningsutvikling er å utvikle en slik balansert portefølje av markedsposisjoner mot de ulike kundesegmentene – som understøtter strategien og leverer målsatt avkastning.

Ovennevnte rammeverk er et godt sted å starte!

Forretningsutvikling er å utvikle en **balansert portefølje** av markedsposisjoner mot de ulike kundesegmentene – som understøtter strategien og leverer målsatt avkastning

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 siviling. 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

