

En algoritme for utvikling av riktigere forretningsmodeller

Veien fra idé til forretning er brolagt med velmenende synsing og upresise råd. Her er en mer treffsikker oppskrift på hvordan man utvikler riktigere forretningsmodeller.

Forretningsmodellen for en ny virksomhet er oppskriften på hvordan man skal tjene penger, altså «inntjeningsformelen». Dette er *ikke* det samme som en «forretningsplan på én side!», ref. «canvas» rammeverkene som dominerer tenkningen i mange miljøer, inkludert i Innovasjon Norge.

Joda, en slik konsistens-sjekk mellom forretningselementer er definitivt nyttig, og mange forretningsplaner mangler nettopp en slik sjekk.

Men en «canvas» mangler samtidig den underliggende logikken for «hvordan man finner frem til inntjeningsformelen», og blir derfor altfor upresis!

Kjernen i en forretningsmodell

For å skyte «blink» med en ny forretningsidé trenger man tidlig en grundig samordning av *fire elementer i forretningsplanen*:

- Målgrupper
- Verdiforslag
- Prising
- Kanaler

Kjernen i forretningsmodellering er *samspillet mellom disse 4 faktorene* for svar på *hva* som skal leveres (*verdiforslaget*) til *hvem* (*målgruppen*) for *hvilke motytelser* (*prisingen*) og på *hvilken måte* (*kanalen*).

Den tidlige forståelsen av inntjeningsformelen er så basisen for resten av forretningsplanen, inkl. kostnadsstruktur, organisering, ressurser, osv. I denne tilnærmingen er ikke kostnadsstrukturen input; den er derimot en output og direkte konsekvens: dvs. forretningsmodellen er premissgiver for *kravet* til kostnadsstruktur, kompetanse, osv.

I figur 1 til høyre er det beskrevet en «algoritme» i 15 trinn for å utvikle presise forretningsmodeller, og samtidig unngå fallgruvene.

Forsøk denne oppskriften:

REMI Financial Engineering © Copyright 2015-2018 Remis AS / Ketil Wig		En algoritme for riktigere forretningsmodeller
Trinn	Finn svar på spørsmålene og vurder i rekkefølge ...	
1. Interessenter	Hvem er <i>interessentene</i> og hvordan kan de ordnes i <i>målgrupper/segmenter</i> ?	
2. Problemer	Hva er de 3-4 viktigste og mest relevante <i>problemer</i> for hver målgruppe?	
3. Kostnaden av problemer	Hva er estimater for <i>kostnadene</i> forbundet med de ulike problemene?	
4. Verdien av løsninger	Hva er det <i>verdt</i> å få løst problemene for hver interessent/målgruppe?	
5. Kjøpers alternativer	Hva skal til for at problemet løses « <i>via deg</i> » ift. via andre / å gjøre det selv?	
6. Verdiforslag	Hva er <i>verdiforslagene</i> for løsninger av problemene mot ulike målgrupper?	
7. Prising	Hva er en naturlig <i>prising/verdiutveksling</i> for 6 ift svarene på 3, 4 og 5?	
8. Målgrupper ift. prising	Hvilke målgrupper er det <i>naturlig å betjene</i> gitt 7 og deres <i>betalingsevne</i> ?	
9. Kanaler	Hvilke <i>kanaler</i> er de beste og mest relevante for å nå ulike målgrupper?	
10. Marginer mot kanaler	Hva er <i>verdiforslaget og marginer/kostnader</i> mot disse kanalene?	
11. Lønnsomhet	Hvilke målgrupper er det <i>lønnsomt å betjene</i> i lys av 10?	
12. Stabil prisstrategi	Er prisingsstrategien fra 7 <i>stabil</i> gitt 9, 10 og 11? Hvis «nei», gå tilbake til 7!	
13. Økonomisk potensial	Hva er det <i>økonomiske potensialet</i> av kombinasjonen 6+7+8+9+10+11?	
14. Interessant business case	Er potensialet <i>interessant nok</i> med 20% andel i et realistisk geo. område?	
15. Forretningsmodell	Hvis «nei», gå tilbake til 6! Hvis «ja», så har du en <i>forretningsmodell</i> !!	

Figur 1: En oppskrift i 15 trinn for å beslutte den riktigste forretningsmodellen for en ny business case

1. Hvem er interessentene og hvordan skal de forstås?

Problemer starter allerede her, fordi gründeren forveksler brukere, betalere, beslutningstakere, påvirkere, etc. Alle relevante interessenter skal inngå i vurderingen av *hvem som tjener og taper*. Verdiforslaget skal så skape vinnere og nøytralisere taperne. Men først må man forstå selve problemstillingen.

Følgende 3 eksempler er fra høsten 2017:

- Et selskap lanserer en bruker-app for reiseregninger, men hva er «leveransen» til økonomiavdelingen som betaler for produktet?
- En ny plattform kobler merkevarer og bloggere, men hva tilbyr man medieaktørene som allerede har merkebyggerne som kunder?
- En ny aktør innen nettundervisning tilbyr støtte til elever som er «bakpå», men hva er «produktet» mot foreldrene som jo betaler?

Forretningsmodellering starter med en grundig forståelse for hvilke interessenter det skal tas hensyn til og hva dette betyr for målgruppedefinisjonen.

Forretningsmodellen for en ny virksomhet er oppskriften for hvordan man skal tjene penger, dvs. «inntjeningsformelen»

2. Hva er de viktigste problemene i hvert segment?

Kunder skal betale for å få *løst problemer*. Problemløsning er kjøpsutløsende; et verdiforslag uten dette er vanligvis *ikke!*

Så programvare-selskapet må forstå hvilke støttesystemer for produktivitetsforbedringer økonomiavdelingen trenger; plattform aktøren bør finne ut hvilket verdiforslag som får medieaktørene til å dele sine relasjoner mot merkevare byggerne; ... og undervisningsselskapet må forholde seg til hvilke problemer elevenes foreldre ønsker løst.

3. Hva er kostnadene knyttet til de ulike problemene?

Ethvert problem som ikke er løst, er forbundet med direkte eller indirekte kostnader. Man kan regne på et effektivitetstap, eller sette tall på en motekundes følelse av skam over at syerskene i Bangladesh lever under sultegrensen. Selv foreldres «dårlige samvittighet» kan oversettes i økonomiske konsekvenser.

Uten dette trinnet vil man famle i blinde på jakt etter en forretningsmodell!

4. Hva er det verdt å få løst problemene?

Dette kritisk viktige spørsmålet er et godt eksempel på betydningen av kundekontakt i all forretningsutvikling, men hva er «riktig svar»?

Det finnes ikke noe riktig svar uten dybdeintervjuer og brukertesting, men man kan anta at de fleste interessenter kan motiveres til å betale 10-20% av «kostnaden ved et problem» for å få det løst. Altså: Dersom et effektivitetstap kan verdsettes til 1.000/år, vil de fleste være villige til å betale 100 - 200 kr./år for å få fordelene av løsningen. Husk at det å løse et problem er en «gummistrikk» og sjelden kun har et enkelt ja/nei svar.

5. Hva skal til for at problemet løses via deg ift. andre?

Trodde du at alt går av seg selv fordi du har en løsning på problemet?

Konkurransen inkluderer kjøperes alternativer, at kunden gjør jobben selv, eller at problemet ikke løses av noen. Eksempler på barrierer er «latskap», binding mot nåværende leverandører (f.eks. i form av byttekostnader) eller at det egentlig «er greit som det er».

6. Hva skal være verdiforslagene mot interessentene?

Det at et problem er løst og tallfestet betyr ikke nødvendigvis at løsningen skal inngå i verdiforslaget. Kanskje må du sette sammen «pakken» på en annen måte for å overvinne «byttekostnadene» fra trinn 5. Kanskje bør

tjenesten levere noe helt annet til «foreldrene» enn til «eleven» i ovennevnte undervisningseksempel.

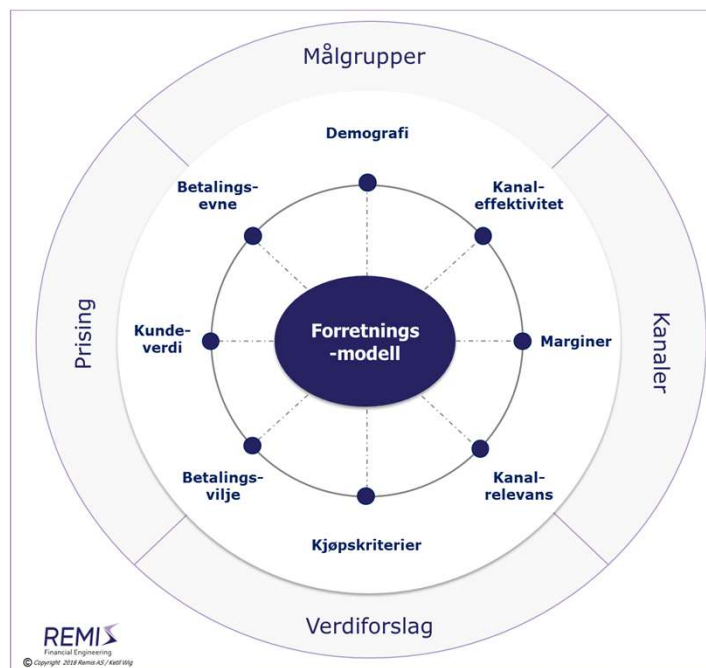
7. Hva er riktig prising for 6 ift. punktene 3, 4 og 5?

Nå skal verdiforslaget ditt prises, men dette er langt fra trivielt. Hvilke prisings-elementer er det som utløser kjøpsbeslutningen? En gratis prøvetime for eleven? Skal det betales for reisetid for de elevene som ikke ønsker ren nettundervisning? Skal det være volumrabatter i vårt reiseregningseksempel? Skal det være en oppstartskostnad og lavere periodekostnader eller skal hver tidsperiode prises høyere?

Prisstrategier er erfaringsmessig et svakt område for mange gründere.

8. Hvilke målgrupper bør betjenes ift. pris/betalingsevne?

Prisingen påvirker attraktiviteten til ulike målgrupper pga. ulik betalingsevne og betalingsvillighet. Derfor er prising og målgruppe-prioritering ikke uavhengige vurderinger. Snarere er dette en iterativ prosess der enhver ending i prisingsstrategi produserer nye vurderinger av hvilke målgrupper som bør prioriteres og i hvilken rekkefølge.



Figur 2: En modell for forretningsutvikling som binder sammen de 4 sentrale elementene: målgrupper, verdiforslag, prising og kanaler.

Kjernen i en forretningsmodell er klare svar på hva som skal leveres (*verdiforslaget*) til hvem (*målgruppen*) for hvilke motytelser (*prisingen/verdiutveklingen*) og på hvilken måte (*kanalen*).

Brukere eller (betalende) kunder skal betale for å få *løst problemer*.

Problemløsning er *kjøpsutløsende*; et verdiforslag uten dette er normalt ikke!

Internett er ikke en primær salgskanal dersom kundene trenger mye direkte bearbeiding for å ta beslutningen!

Det grunnleggende spørsmålet er *hva det koster* å utløse en kjøpsbeslutning!

9. Hvilke kanaler er de beste mot ulike målgrupper?

Her ligger en fallgrube for de fleste oppstarts bedrifter: Internett er ikke en primær salgskanal dersom kundene trenger mye direkte bearbeiding for å ta beslutningen. Kanskje er nettet kun til salgsstøtte, kanskje trengs det en 3. parts aktør for å understøtte et salg. Kanskje må man bearbeide direkte selv.

10. Hva er marginene og verdiforslaget mot kanalene?

Det grunnleggende spørsmålet er hva det koster å få til en kjøpsbeslutning.

Selv en kjøpsbeslutning via internett kan koste 1.000 kr. pr. kunde pga. ressursforbruk mot sosiale medier og f.eks. omfattende bruk av Adwords. Partnermarginene varierer fra ca. 10-15% for «agenter», og opp mot 50% i faghandel. Direktesalg er sjeldent lønnsomt hvis ikke nåverdien av en ny kunde overstiger 100.000 kr. eller ligger over 60-70.000 kr. det første året.

11. Hvilke målgrupper er lønnsomme i lys av punkt 10?

Det er håpløst å vurdere lønnsomhet uten å se det i sammenheng med kanal- og distribusjonskostnader. De beste kanalene fra punkt 9 er ikke nødvendigvis de beste etter betjeningskostnadene fra trinn 10.

Og hvordan ser *nå* lønnsomheten ut for de ulike målgruppene i lys av prisingen (som har tatt hensyn til betalingsvilligheten) og betjeningskostnadene (som har tatt hensyn til marginkrav fra ulike kanaler)?

12. Er prisstrategien fra trinn 7 stabil gitt 9, 10 og 11?

Kan tjenesten prises til 99 kr./mnd. dersom det koster 800 kr. å lande en ny kunde? Må prisingen eller kanalstrategien eller begge revurderes – altså ny runde fra trinn #7? Må kanskje kostnadene ned og verdiforslaget reduseres – dvs. en ny runde fom. trinn #6? Må vi satse på en annen målgruppe med større betalingsvillighet – altså ta en ny runde på trinn #8?

Dersom betjeningskostnadene er for høye ift. prisingen (og det er normalt ved første forsøk), så trengs det flere runder med vurderinger av kombinasjonen prising vs. egnede kanaler for å lande en stabil konklusjon.

13. Hva er det *tilgjengelige økonomiske potensialet*?

Med en stabil prisstrategi kan regnestykket basert på trinnene 6-11 fullføres: valg av målgrupper, realistisk tilgjengelighet og penetrasjon, prising, kanalmarginer og betjeningskostnader – gir til sammen et bilde av det realistiske og *tilgjengelige økonomiske potensialet* for den aktuelle forretningsmodellen. Dette beregnes totalt og som årlig potensial.

14. Er business caset interessant nok med en realistisk markedsandel i et relevant geografisk område?

At det tilgjengelige økonomiske potensialet fra trinn 13 synes interessant er beklageligvis ofte gjenstand for tre feilvurderinger. Den første er at man feilaktig antar at hele markedet er tilgjengelig for nye aktører. Den andre er at man forutsetter en for høy egen andel av det tilgjengelige markedet. Det bør sjelden legges til grunn en andel på over 20%; og helst bør potensialet være stort nok ned mot 15%.

Konkurrentene *vil* gjøre noe, spørsmålet er bare *hva!*

Den tredje feilvurderingen er at man regner på et marked med en urealistisk høy internasjonal andel. Det er fint med internasjonale ambisjoner. Det er bare det at det i mange tilfeller er det helt urealistisk å lykkes ute før man (eventuelt) har lykkes i nærområdet. Og da må potensialet «nær hjemme» være stort nok til å støtte forretningsmodellen. Det å «*måtte*» gå internasjonalt for å nå breakeven er normalt ikke en attraktiv forutsetning.

15. Stabil forretningsmodell eller ikke?

Et tilfredsstillende økonomisk potensial forutsatt 15-20% av det tilgjengelige markedet i et «nært» geografisk område – er en balansert tilnærming som tyder på at forretningsmodellen *holder*. I motsatt fall bør man gå tilbake til tegnebrettet – dvs. til trinn 6 (verdiforslaget), evt. enda tidligere dersom interessentene eller problemene i utgangspunktet ikke er godt nok forstått.

Et samlet perspektiv på forretningsmodeller

Kjernen i forståelse av forretningsmodell design er hvordan *verdiforslaget* mot de ulike *segmentene* skaper tilstrekkelig kunde verdi til at *prisingen* gir lønnsomhet – hensyntatt kostnadene for hvordan de aktuelle målgruppene kan nås (*kanaler*). Totalpakken skal være tilstrekkelig økonomisk attraktiv med en 15-20% markedsandel innenfor et «nært» geografisk område.

Denne logikken bør være fundamentet i all ny forretningsutvikling. Resten av forretningsplanen bør vente inntil dette er på plass!

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

Kjernen i design av forretningsmodeller er at verdiforslaget mot ulike målgrupper skal skape tilstrekkelig kunde verdi, og at en realistisk prising skal skape lønnsomhet gitt kostnadene for hvordan de aktuelle målgruppene kan nås.

Totalpakken skal være tilstrekkelig økonomisk attraktiv med en 15-20% markedsandel innenfor et «nært» geografisk område.

Denne logikken bør være fundamentet i all ny forretningsutvikling. Resten av forretningsplanen bør vente inntil dette er på plass!

