

ENT1000 - Notater

Veronika Heimsbakk
 Institutt for informatikk, UiO
 veronahe@student.matnat.uio.no

8. mai 2012

Innhold

1 ENT1000 - Entreprenørskap	2	4.3 Visuell tenkning	7
2 Lean Startup	2	4.4 Prototyping	7
2.1 Build-Mesasure-Learn	2	4.5 Scenarier	7
2.2 Minimum Viable Product	2	4.5.1 Kundesenarier	7
2.3 Pivot	3	4.5.2 Framtidige senarier	7
2.4 Customer Development	3	5 Strategi	7
2.4.1 Customer Discovery	3	5.1 Markedsanalyse	8
3 Canvas	3	5.2 Konkurrans analyse	8
3.1 Kundesegment	3	5.2.1 Foresight	8
3.2 Testing av produkt/tjeneste	3	5.2.2 Makroøkonomi	8
3.3 Testing av distribusjonskanaler	3	6 Kundeoppdagelse	8
3.3.1 Kanalfaser	3	7 Kundevalidering	9
3.4 Kunderelasjoner	3	7.1 Første fase:	9
3.5 Inntektsstrømmer	4	7.1.1 Get ready to sell!	9
3.6 Nøkkelressurser	4	7.1.2 Distribusjonskanaler	10
3.7 Nøkkelaktiviteter	4	7.1.3 Salgskart	10
3.8 Nøkkelpartnere	4	7.1.4 Ansett en sales closer	11
3.9 Kostnadsstruktur	4	7.1.5 Align Your Executives	11
3.10 Oppsummering	4	7.1.6 Rådgivere	11
4 Design	5	7.2 Andre fase:	11
4.1 Kundeinnsikt	5	7.2.1 Kontakte visjonære kunder	12
4.1.1 Empati-kartet	5	7.2.2 Validere salgskartet	12
4.2 Ideation	5	7.2.3 Validere distribusjonsplan	12
4.2.1 Fire episenter ved forretningsmodeller:	6	7.3 Tredje fase:	12
4.2.2 Kraften i hva hvis spørsmål	6	7.3.1 Produktposisjonering	12
4.2.3 Ideation prosessen	6	7.3.2 Bedriftsposisjonering	12
		7.4 Fjerde fase:	12

8 Kundeskapelse	13
8.1 New Lanchester Strategy	13
8.1.1 Bli klar for lansering! . .	13
8.1.2 Posisjonering av bedrift og produkt	14
8.1.3 Lansere produktet! . . .	14
8.2 Opprette etterspørsel	15

13 1 ENT1000 - Entreprenørskap

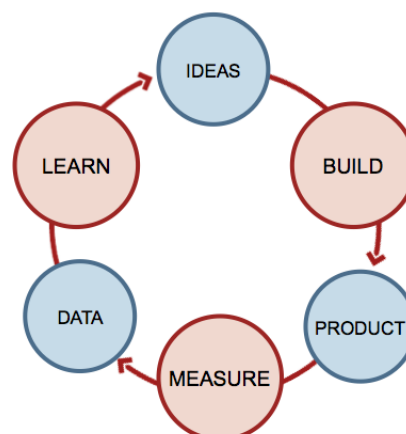
13 Våren 2012 tar jeg kurset entrepenørskap ved
13 UiO. Og dette er mine kursnotater. Brukt som
øvelse og trening fram mot eksamen.

2 Lean Startup

9 av 10 gründerbedrifter feiler. Og man feiler ikke på grunn av mangel på teknologi, men på grunn av mangel på kunder. Hvordan kan man redusere risikoen for fiasko, og øke sjansen for suksess? Prototyping.

2.1 Build-Mesasure-Learn

Dette er en syklus som er kjernen i Lean Startup. Syklusen er som følger:



2.2 Minimum Viable Product

MVP hjelper oss å komme raskest mulig gjennom læringssyklusen. Dette er den versjonen av et produkt som tillater oss mest mulig læring om kundene til lavest mulig investering. Ett eksempel er oppfinneren av Palm PDA, som gikk rundt med en trekloss i lomma for å vise hva PDAen kunne brukes til. Andre eksempler er papirutgaven av Twitter og

videoreklame for Dropbox (før Dropbox ble lansert).

2.3 Pivot

Pivot er når du endrer en fundamental del av forretningsmodellen og itererer basert på læring. Dette ved hjelp av virkemidler som MVP og andre.

2.4 Customer Development

Dette beskriver hvordan en oppstart søker etter en forretningsmodell. Søkefasen består av "customer discovery" og "customer validation". Utføringsfasen består av "customer creation" og "company building". I søkefasen er produktet og markedet ukjent. I utføringsfasen er produkt og marked kjent.

2.4.1 Customer Discovery

Man har et canvas. Og man har hypotesene for produktet. Man tester problemer og løsninger, får en pivot og går videre.

3 Canvas

Dette er en viktig del i oppstartsfasen for å utvikle og teste produktet. Også for å holde styr på hva som fungerer og ikke. Denne består av 9 byggeklosser:

3.1 Kundesegment

Hvilke kunder/brukere tjener du? Hvilke jobber ønsker de å få utført? Hvem er dine mest viktige kunder? Hvem skal vi skape en verdi for? Her splitter man opp kundesegmentet i forskjellige grupper. For eksempel: massemarked og nikkemarked.

3.2 Testing av produkt/tjeneste

Hvilken verdi leverer vi til kunden? Hvilke problemer hjelper vi kunden med å løse? Hva tilfredsstiller vi? Hva tilbyr vi hver kunde-gruppe/kundesegment? Lurt å huske på:

- Design
- Pris
- Merke og status
- Tilgjengelighet

3.3 Testing av distribusjonskanaler

Hvordan når du hver kunde-gruppe? Hvordan leveres produktet? Kontaktpunkter? Forskjellige typer kanaler:

Egen	Partner
Dør til dør	Butikker
Websalg	Wholesaler

3.3.1 Kanalfaser

1. Oppmerksomhet: hvordan gjøre andre oppmerksom på produktet?
2. Evaluering: hvordan hjelpe kundene til å gi oss feedback på produktet?
3. Betaling: hvordan betaler kundene for produktet/tjenestene?
4. Levering: hvordan leverer vi produktet ut til kundene?
5. Etter salg: hvordan er etterkjøps supporten?

3.4 Kunderelasjoner

Hvordan skaper du etterspørsel for produktet? Hvilke relasjoner etablerer hver kunde-gruppe/kundesegment? Hvordan er interaksjonen mellom deg og kunden? Noen stikkord

kan være: personlig assistanse, dedikert personlig assistanse, selvbetjening, automatiserte tjenester etc.

3.5 Inntektsstrømmer

Hvor mye er kunden villig til å betale og hvordan? Hvordan skape gjentagbar inntekt? Prismekanisme? For eksempel: lisensiering, låne/lease, brukeravgift, abonnement, annonser. Når det gjelder prismekanisme kan man dele dette inn i to hovedgrupper: bestemt prising og dynamisk prising. Bestemt prising (fixed menu pricing) baserer seg på statiske variable som er predefinert. Dynamisk prising er en pris som endrer seg i trinn med markedet.

3.6 Nøkkelressurser

Hvilke ressurser og eiendeler er nødvendige for å få forretningsmodellen til å fungere? Dette er så mangt. Noen eksempler på ressurser er: bygninger, kjøretøy, copyright, ansatte etc. Hva og hvem trenger vi for å realisere dette?

3.7 Nøkkelaktiviteter

Hvilke aktiviteter trengs for å utføre forretningsmodellen? Produksjon av produktet, plattform og nettverk, problemløsning.

3.8 Nøkkelpartnere

Hvilke partnere trenger man for å få modellen til å fungere? Man kan skille mellom fire typer partnere:

1. Strategisk allianse mellom ikke-konkurrenter.
2. Strategisk partnerskap mellom konkurrenter.
3. Sammenslåing skaper nye bedrifter.

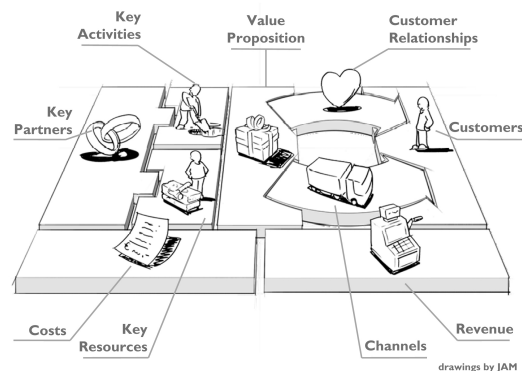
4. Kjøper-selger partnerskap sørger for solide produkter.

3.9 Kostnadsstruktur

Hvilke elementer driver kostnadene? Dette steget er relativt enkelt å definere etter at stegene om nøkkelressurser, nøkkelaktiviteter og nøkkelpartnere er definert. Det er viktig å ikke bruke mer penger på bedrifter enn hva man tjener på produktet.

3.10 Oppsummering

En pdf av business canvas model kan lastes ned her: <http://folk.uio.no/veronahe/BusinessModelCanvasposter.pdf>



Repetisjon av byggeklossene:

1. Kundesegment
2. Produkt
3. Distribusjonskanaler
4. Kunderelasjoner
5. Inntektsstrømmer
6. Nøkkelressurser
7. Nøkkelaktiviteter
8. Nøkkelpartnere
9. Kostnadsstruktur

Denne modellen er kun et sett med hypoteser. Lean Startup er en metodikk for å teste og validere disse (raskest mulig). Typisk er å notere ned hypoteser på canvas nr 1, for så å teste disse. På neste canvas, tar man med de hypotesene som funket og markerer disse med grønt. De som muligens fungerte i gult og forkastede hypoteser i rødt. Og for hver hypotese sette seg noen notater på hva man lærte. Hva gikk galt, og hva gikk bra?

4 Design

4.1 Kundeinnsikt

Å bygge en forretningsmodell basert på kundeinnsikt. Adoptere kundeperspektivet er grunnprinsippet for hele designprosessen. Fra kundeperspektivet får man innsikt i tjenestetilbud, distribusjonskanaler, kundere-lasjonen og inntektsstrømmen.

Utfordring:

- Utvikle kundeforståelse mtp. forretningsmodell/design-valg.
- Hvilke kunder skal man gro, og hvilke ignorere?
 - Mange foretningsmodeller har lykket på grunn av at de tilfredsstiller umøtte behov for nye kunder:
 - Eksempel:
 - * easyJet: tradisjonell flytrafikk til en billig penge. Når ut til mid-delklassen.
 - * Zipcar: tradisjonell bilutleie ved årsavgift *rightarrow* biler til by-befolkning.

4.1.1 Empati-kartet

Svarer på en rekke spørsmål angående kunden.

- Hva føler h*n?
 - Hva som virkelig teller.
- Hva hører h*n?
 - Hva venner sier.
 - Hva sjefen sier.
 - Hva man blir påvirket av.
- Hva ser h*n?
 - Omgivelser.
 - Venner.
 - Markedstilbud.
- Hva sier og gjør h*n?
 - Oppførsel i det offentlige rom og mot andre.
- Pain
 - Frykt.
 - Frustrasjon.
- Gain
 - Trenger / vil ha.

4.2 Ideation

Å generere nye forretningsmodellidéer. Å mestre ideation er viktig når det kommer til å designe nye forretningsmodeller. Forskjellige modellen konkurrerer idag om samme marked. Grensene mellom industriene holder på å forsvinne.

Utfordring:

- Ignorere status quo og suspendere bekymringer mtp. organisatoriske problemer.

Mål:

- Tilfredsstille nye eller gjemte kunder.

To hovedfaser:

- Idégenerering, hvor kvantitet betyr noe.
- Synteser, hvor idéer diskuteres.

**4.2.1 Fire episenter ved forretningsmodell-
eller:**

Alle disse sentrene vil berøre andre deler ved forretningsmodellen.

Ressursdreven: Ekspanderer eksisterende infrastrukturer. Eksempel: Amazon Web Services ble bygd opp på Amazon.com, for å tilby servere til andre firma.

Tilbudsdreven: Skaper nye tilbud som berører andre deler av modellen. Eksempel: Cemex, et Mexicansk sementselskap. Lover å levere sement innen 4 timer, istedet for 48 timer. Ble derav nest størst i verden.

Kundedreven: Basert på kundebehov. Eksempel: 23andMe.

Økonomidreven: Drevet av inntektsstrømmene, prismekanisme eller redusert kostnadsstruktur. Eksempel: Xerox fant opp en av de første kopimaskinene i 1958. De var veldig dyre. Man kunne da låne disse for \$95 per. måned, pluss 2000 gratis kopier og 5 cent for hver kopi utenom det.

Multi-episenter-dreven: Drevet av flere sentre. Kan gjøre betydelig skade på andre deler av modellen. Eksempel: Hilti.

4.2.2 Kraften i hva hvis spørsmål

Status quo stopper fantasien, og en måte til å overkomme dette på er å stille hva hvis spørsmål. Da kan man bryte seg ut av tøylene på den gjeldene forretningsmodellen. Eksempel: en avis. Hva hvis den gikk kun digitalt og ikke på papir? Sparer utgifter for trykk og logistikk.

4.2.3 Ideation prosessen

1. Team sammensetning: et blandet team fungerer bedre til å generere nye idéer for modellen.
2. Immersion: hva må man studere før idé genereringen? Research og workshops.
3. Ekspandering: hvilke oppdagelser finnes per. blokk i modellen? Ekspanderer mulige løsninger - generere flest mulig idéer. Alle blokkene i modellen kan være startpunkt. Kvantitet over kvalitet
4. Valg av kriterier: hva er det viktigste kriteriet for å prioritere våre idéer for modellen? Etter ekspansjonsfasen er definering av kriterier viktig for å redusere mange idéer til noen få.
5. Prototyping: hva ser den ferdige forretningsmodellen ut som?

Et team før ha følgende medlemmer;

- fra ulike deler av selskapet.
- med ulik alder.
- med ulik faglig bakgrunn.
- med ulik erfaring.
- med ulik kulturell bakgrunn.

4.3 Visuell tenkning

Ved å bruke visuelle verktøy som bilder, skisser, post-its osv. kan man konstruere og diskutere mening som ellers hadde vært vanskelig å forstå. En modell er et system hvor ett element påvirker andre, gir bare mening som et helt bilde. Derfor er visualisering viktig. Spesielt i den strategiske delen.

Visuell historiefortelling: Forteller en historie per. bilde i modellen. Bedre forståelse for helheten.

1. Kartlegg modellen.
2. Tegn hvert element.
3. Definer tidslinjen.
4. Fortell historien.

4.4 Prototyping

Dette kan være det meste fra en presentasjon til noe fysisk. Forskjellige nivåer kan være:

Serviett skisse: simpel modell, viser produkt-/tjeneste-tilbudet, viser hovedinntekten.

Business Model Canvas tavle: utvikle fullt BMC, tenke gjennom forretningslogikken, estimere markedet, sammenhengen mellom blokkene i modellen.

Forretnings case: lage fullt BMC, inkludere hoveddata, kalkulere kostnader og inntekter, estimere profitt.

Testing i felten: forbrede forretnings case, inkludere kunder i testen, teste tjeneste, kanaler og prismekanisme etc.

4.5 Scenarier

To typer scenarier:

1. **Forskjellige kundesenerier;** hvordan produktet/tjenestene er brukt, hvilke kunder bruker de, hva vil kunden ha?
2. **Framtidige omgivelser;** forestille seg mulige framtidige utfall/miljøer. Konkrete detaljer.

4.5.1 Kundesenerier

Slike senerier hjelper oss til å sette fingeren på problemer rundt hvilke kanaler som er passende, hvilke relasjoner som er best å opprette, og hva er kundene villige til å betale for ved at vi løser et problem?

4.5.2 Framtidige senerier

Tanke verktøy som hjelper oss i å reflektere over forretningsmodellens framtid. Dette er et tiltak som gjerne er mer produktivt enn brainstorming.

5 Strategi

Dette er viktig for forståelsen av forretningsmodellen. En måte er å dele opp modellen på følgende vis:

- **Nøkkeltrender:** foresight
 - kundesegment
 - kunderelasjoner
 - tilbud
 - nøkkelaktiviteter
 - nøkkelpartnere
- **Markedskraft:** markeds analyse
 - kundesegment
 - inntektsstrømmer

- **Makroøkonomisk kraft:** makroøkonomi
 - inntektsstrømmer
 - kanaler
 - tilbud
 - nøkkelressurser
 - kostnadsstruktur

- **Industrikraften:** konkurranse analyse
 - kostnadsstruktur
 - nøkkelpartnere
 - nøkkelressurser
 - nøkkelaktiviteter

5.1 Markedsanalyse

- Problemer i markedet: identifiserer hovedproblemer, transformerer markedet fra kunde- og tilbudsperspektiv.
- Markedssegment: identifiserer det store markedssegmentet, beskriver attraktiviteten og søker etter nye segmenter.
- Krav og etterspørsel: utdyper etterspørselen i markedet og analyserer hvor bra dette er dekket.
- Varierende kostnader: beskriver elementer som berører problemet med at kunden velger konkurrenten.
- Attraktivitet: hvor prisattraktive er man?

5.2 Konkurranse analyse

- Konkurrenter: hvem er konkurrentene og hvilke styrker har de?
- Nye: identifiserer nye på markedet, lik modell?
- Like produkter: finner det produkter som kan erstatte våre, og hvilke?

- Nøkkelpartnere: bruker vi samme leverandør som noen andre?
- Stakeholders: spesifiserer hvem som kan påvirke bedriften.

5.2.1 Foresight

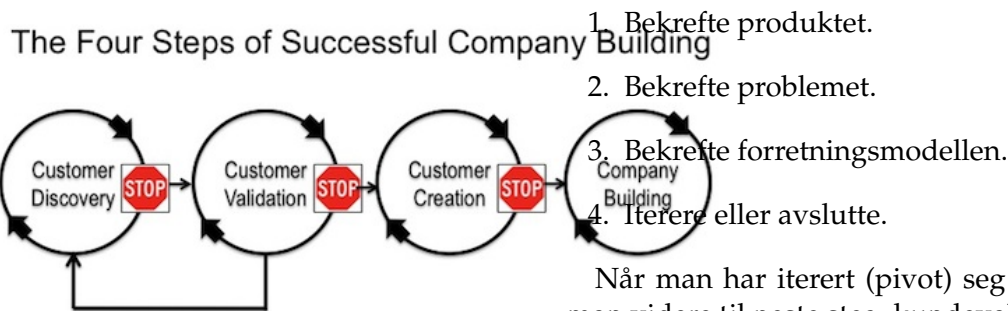
- Teknologiske trender: identifiserer trender som kan ødelegge for bedriften, eller forbedre den.
- Regelmessige trender: noe som påvirker markedet?
- Kulturelle trender: noe som påvirker forretningsmodellen?

5.2.2 Makroøkonomi

- Globalt marked: arbeidsledighet, kro-
nepriser, tilstander?
- Kapital: hva trenger vi?
- Ressurser: hvilke priser og pristrender
trengs i modellen?
- Infrastruktur: beskriver infrastrukturen
i det markedet hvor modellen befinner
seg.

6 Kundeoppdagelse

Første steg av fire for å få en suksessfull oppstart.



Når man har iterert (pivot) seg ferdig, går man videre til neste steg, kundevalidering.

Source: Steven Gary Blank, The Four Steps to the Epiphany

Filosofien bak dette er at en oppstartsbedrift har en *visjon* for et nytt produkt eller tjeneste, hvordan det vil nå kunden og hvordan kunden vil kjøpe det. Ting man *ikke* skal prøve å løse:

- forstå hva *alle* kunder trenger og krever.
- lage lister over alle funksjonaliteter kunden vil ha før han kjøper produktet.
- kjøre fokusgrupper og teste kundenes reaksjon for å sjekke om de vil kjøpe produktet.

Man skal utvikle produktet for de få, ikke for massen.

De viktigste kundene kan identifiseres av følgende karaktertrekk:

- Kunden har et problem.
- Kunden forstår at h*n har et problem.
- Kunden er i aktivt søk etter en løsning på problemet.
- Problemet er plagsomt nok til at kunden vil søke etter en løsning.
- Kunden er villig til å betale for en løsning på problemet.

I kundeoppdagelsesfaser går man gjennom følgende delfaser:

7 Kundevalidering

I dette steget er oppstartsbedriften fokusert på å finne visjonære kunder. Målet er ikke bare å finne disse, men også få de til å kjøpe produktet. Dette steget har fire faser:

1. Gjøre seg klar til å selge.
2. Selg til visjonære kunder.
3. Utvikle posisjoneringen.
4. Bekrefte.

7.1 Første fase:

Denne inneholder flere "gjøre seg klar til å selge"-aktiviteter: forbrede produktet, gjøre klart salgsmatetaler og planer, utvikle en kanal og salgs-kart.

7.1.1 Get ready to sell!

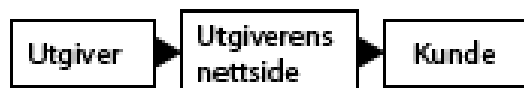
Når man har et produkt, er det på tide å jobbe med markedsføring og salg. Man må forbrede komplette sett for salgsmatetaler, produkt presentasjoner, prislister etc. Det er lurt å ha en nettside ute, som inneholder basisinfo om produktet → visjonen og problemet man vil løse. Ingen detaljert produktinformasjon. I denne fasen, ikke bruk mye penger på fancy design og store trykk. Salgsmatetarealet vil endre seg etter tilbakemeldinger fra kundene.

7.1.2 Distribusjonskanaler

En distribusjonskanalplan kan deles opp i tre elementer:

- Næringskjede"og ansvar.
- Kanalens utgifter og økonomiske punkter.
- Ledelse.

Næringskjeden For en distribusjonskanal er næringskjeden organisasjonene mellom bedriften og kunden. For direktesalg mellom en bokutgiver og kunden, vil en slik næringskjede typisk se slik ut:



Figur 1: Enkel næringskjede.

Om denne bokutgiveren skulle ha solgt boka si gjennom en tradisjonell distribusjonskanal, ville det sett slik ut:

Utgiver → nasjonal grossist → distributør → detaljhandel → kunde

Det neste steget da er å lage en detaljert beskrivelse av hvert ledd i næringskjeden. For dette eksempelet, vil det bli slik:

- *Nasjonal grossist*: lagrer, pakker, leverer, plukker opp og betaler utgiver for antall bestillinger som kommer fra kunder. Fullfører bestillinger, men skaper ikke kunder.
- *Distributører*: bruker sine egne markeds-mennesker til å selge boka til butikkene og andre. Disse utfører salger, men butikkene bestiller fra grossisten.
- *Detaljhandel*: Her ser kunden og kjøper boka.

Det er brukbart å lage en visuell presentasjon av all informasjonen man har samlet om disse kanalene. Hvert ledd i næringskjeden koster, og av dette lager man en oversikt over hva man får fra detaljhandelen:

	U	G	D	DH	K
%	35%	15%	10%	40%	100%
\$	\$7.00	\$3.00	\$2.00	\$8.00	\$20.00

Hvert ledd i kanalen har en unik økonomisk relasjon til utgiveren.

7.1.3 Salgskart

Utvikle et salgskart handler om å finne en ukjent vei gjennom et farlig terreng. Målet er å finne dens sanne kunder og hvordan de vil betale for ditt produkt. Et salgskart kan deles inn i fire deler:

- Organisasjon og innflytelser.
- Kundetilgang.
- Salgsstrategi.
- Implementasjon.

Organisasjon og innflytelse I dette stadier har man på bakgrunn av hypotesene i forretningsmodellen snakkes med potensielle kunder og reflektert over tilbakemeldingen. Man ser også på data over feiler og suksesser, og setter disse sammen til et *innflytelseskart*. Dette er et diagram med oversikt over spillerne, og i hvilken grad de trenger å bli overbevist for salg. Hvert steg tar med styrker fra det forrige.

Kundetilgang De man identifiserte i innflytelseskartet, skal man nå prøve å få en for innenfor døratil.

Salgsstrategi Her legger man organisasjon-skartet og inflytelseskartet side om side. I denne fasen skal man utvikle salgsstrategi. Noen spørsmål man kan ha i mente kan være:

- Hvor mange mennesker i organisasjon-skartet trenger å si **ja** for å selge?
- Har hver avdeling den samme problemstillingen mtp. produktet?

Når man kommer seg ut i felten for å selge produktet, så finner man ut hva som virker eller ikke.

Implementasjon Man har gjort et salg, den visjonære kunden har satt tommel opp! Det er dog mye som står mellom kundens valg og til man faktisk får sjekken fra han. Skriv ned alle tingene som skjer før salget faktisk er gjennomført og at produktet er levert, slik at man kan delegere oppgaver innad bedriften.

7.1.4 Ansett en sales closer

I de fleste oppstartsbedriftene inkluderer man ikke en sales closer. De som startet bedriften kan komme langt med å finne visjonære kunder, men de har ingen ekspertise i å få den relasjonen til et salg. Så man må finne ut om noen i bedriften har erfaring med å avslutte deals. Uansett om sales closeren er en stor del av kundevalideringsprosessen, er det likevel lederne i bedriften som leder prosessen.

7.1.5 Align Your Executives

Lederne må være enige om følgende:

- Byggeplaner, produktspesifikasjoner og filosofi.
- Salgsplan.
- Utviklernes rolle i salg, installasjon og post-salg support.

Byggeplaner, produktspesifikasjon og filosofi Produktutviklings teamet må være sikre på at de kan levere et funksjonelt produkt for de visjonære kundene, og kunne gi de en leveringsdato. Om leveringsdatoen feiler, kan man få mistillit hos kundene. Målet er ikke å ha et tipptopp produkt, men å gi de visjonære kundene et produkt som er sånn passe OK. Dette er nyttig pga. tilbakemeldingen man får fra de tidlige kundene. Dette er da ikke mainstream-kunder.

Utviklernes rolle i salg, installasjon og post-salg support Dette er viktig for tilbakemeldingen fra de tidlige kundene. De trenger support, og å gi tilbakemelding. Målet er å få produktet så tidlig som mulig på markedet for å få tilbakemelding fra kunder.

7.1.6 Rådgivere

Kartlegg hvilke rådgivere man trenger i et rådgiverkart. Dette kartet definerer hvordan hver rådgiver vil bli brukt. Det kan f.eks være tekniske-, bedrifts-, kunde-, industri- og markedsrådgivere. Når bedriften begynner å selge produktet, vil disse rådgiverne bli brukt som tekniske referanser for kundene. Mennesker man møter i kundeoppdagelsesfasen kan gi råd fra en kundes perspektiv.

7.2 Andre fase:

Tar skrittet ut fra kontoret, og tester produktet. Vil kundene kjøpe produktet? Man prøver her å selge produktet direkte til kunden, selv om det er uferdig, uten profesjonell hjelp. Her er det å feile veldig viktig; målet er å få svar på alt man trenger til salgskartet.

I kundeutviklingsfasen kontaktet man kundene to ganger, første gang for å se hvilke problemer de hadde, og andre gang for å teste produktet på de. Oppgaven er å selge til de tidlige kundene før produktet er på

vei posten. Man må finne svar på en rekke spørsmål: forstår du kundens problem? Er prisen riktig? Forstår du kanalvalgene? etc. Slike spørsmål er viktige å få svar på før endringer blir for dyre.

I denne fasen vil man:

- Kontakte visjonære kunder.
- Validere salgskartet.
- Validere distribusjonsplanen.

7.2.1 Kontakte visjonære kunder

Den største utfordringen er å bruke tiden hos de visjonære kundene og ikke mainstream-kundene. Anta at 95% av de man spør sier nei, men det er bare de 5% man egentlig trenger i starten. Mainstream-kundene vil komme etter et par år.

7.2.2 Validere salgskartet

Kan man selge til et par visjonære kunder før produktet shippes? Målet er **ikke** å generere masse inntekt, men heller å validere salgskartet. En felle man kan komme bort i når man lager salgskart, er at man tilnærmer produktet for hvert individ man skal selge det til. Men noen ganger kan tilrettelegging være fint. Hvis nok kunder spør om de samme kravene, så er det flott.

7.2.3 Validere distribusjonsplan

Man må ikke forveksle distributører med kunder. Selv om de faktisk plasserer bestillingen av produktet, men de tar bare opp bestillinger om det er nok kundeetterspørsel etter det. Mens man er i en oppstartsbedrift, er det ikke noe etterspørsel av produktet.

7.3 Tredje fase:

Her finner man posisjoneringen til produktet. Møter med industrien og alaysatorer for å få feedback og godkjent status.

7.3.1 Produktposisjonering

Dette funker best gjort av kundeutviklings-teamet med feedback fra produktutviklings-teamet. Selger man til et eksisterende marked, resegmentert marked eller lager man et nytt? Hvordan reagerte kundene på produktet? Posisjoneringen trenger ikke være perfekt, det skal man finne ut av i kundeskapelses delen. De tre markedstypene:

1. Eksisterende: sammenlign produktet med konkurrentenes. Hvordan er ditt bedre?
2. Nytt: beskriv hvilket problem produktet løser for kunden.
3. Resegmentert: sammenlign produktet ditt med konkurrentens. Beskriv prisstruktur om low-cost. Om det er et nicheprodukt, bestiv problemene det løser for kunden. Beskriv fordelene med at kunden løser problemet på denne måten.

7.3.2 Bedriftsposisjonering

Bedriften må også falle innenfor en av disse tre markedstypene. Produktposisjonering fokuserer på attributter som spesifiserer produktet, mens bedriftsposisjonering fokuserer på spørsmålene "hva gjør bedriften for meg?" og "hvorfor eksisterer bedriften og hvordan er den annerledes?".

7.4 Fjerde fase:

Bekrefter om bedriften er ferdig med dette steget *kundevalidering* eller ikke. Har man

nok bestillinger til å bevise av produktet løser kundens problem? Har man en salg- og kanal-modell man kan tjene på? Og en forretningsmodell man kan tjene på? Har man lært nok til å utvide bedriften? Bare som man kan svare **ja** til *alle* spørsmålene, kan man gå videre til kundeskapelse.

Denne fasen går ut på å verifisere produktløsningen, salgskartet, distribusjonsplanen og forretningsmodellen. Om man kan verifisere alt dette går man videre, hvis ikke itererer man.

- Hvis den største spilleren har mindre enn 26% av markedet, er det stor mulighet for å skade markedet. Oppstartsbedrifter har lettest for å slå igjennom her.

	Andel	Cost of entry	Strategi
Monopol	> 75%	x3	reseg./nytt
Duopoly	> 75%	x3	reseg./nytt
Leder	> 41%	x3	reseg./nytt
Ustabilt	> 26%	x1.7	eksisterende/reseg.
Åpent	< 26%	x1.7	eksisterende/reseg.

I alle eksisterende marked er en oppstartsberift den svakeste og den med minst ressurs-er. Målet er å bli #1 i å være viktig hos din kunde.

8 Kundeskapelse

Også kjent som marketing communication. For å utvikle en suksessfull kundeskapelsesstrategi, må man svare på to spørsmål:

1. Hvilken type bedrift er dere?
2. Hva er meldingen dere vil gi?

8.1 New Lanchester Strategy

- Hvis et enkelt selskap har 75% av markedet, blir markedet effektivt monopol. For en oppstartsbedrift er dette selvmord. Eks: Microsoft.
- Hvis det kombinerte markedet til lederen og den nest største til sammen er større en 74%, er det et duopoly. Eks: Cisco og Juniper's.
- Hvis et selskap har 43% av markedet og minst 1.7 ganger markedsandelen til nummer to, er det selskapet markedsled-eren.
- Hvis den største spilleren i et marked har minst 26% av andelen, er markedet usta-bilt. Muligheter for oppstartsbedrifter.

8.1.1 Bli klar for lansering!

I denne fasen settes the big picturestrategien for alle aktivitetene rundt kundeskapelsen.

- Konstruere markedstype spørreunder-søkelse.
- Velge markedstype.
- Bli enige om første års prioriteter.

Når man skal velge markedstypen nå, så har man en fordel med å ha de tidlige kun-dene på plass. Med resultater fra spørreun-dersøkelser kombinert med analyser, har man nok informasjon til å velge markedstype. Når man har valgt markedstype kan inntekter, ut-gifter og salg for år 1 bli satt. For et **eksis-terende marked** er første års prioriteten å ta så mye markedsandel som mulig. Det første året i en oppstartsbedrift har flere engangsut-gifter man ikke finner i større selskaper. For et **nytt marked** er første års prioriteten å ikke gjøre noe med markedsandelen. Prioriteten er å gro. For et **resegmentert** marked er prior-iteten noe vanskelig, men prosessen bør være den samme som for et eksisterende marked.

8.1.2 Posisjonering av bedrift og produkt

Ettersom kundeskapelse starter med tenkning og planlegging, trenger bedriften hjelp utenfra. Et godt PR byrå. Vær sikker på at de forstår markedstypen din. Forhør både interne og eksterne parter for nye idéer. Bedriftsposisjonering svarer spørsmålet: "hva gjør bedriften for meg?". For et eksisterende marked må bedriftsposisjoneringen handle om hvor annerledes bedriften er i forhold til andre. Man kan beskrive forskjellene i produktspesifikasjoner, distribusjonskanaler eller service. For et nytt marked er det å forhandle visjonen og lidenskapen. For et resegmentert marked handler det om hvor unik man er, skape etterspørsel.

8.1.3 Lansere produktet!

Når posisjoneringen er på plass, kan man starte med lanseringen. En lansering er når man kommuniserer til et publikum for første gang hva man er, står for og selger. Den skal beskrive hvorfor kunden vil kjøpe ditt spesifikke produkt. Det er tre typer lanseringer: onslaught, niche og tidlig adopter. For et eksisterende marked: onslaught. Bruker alt man har for å få markedsført seg og tatt litt av markedsandelen. For et nytt marked: tidlig adopter. Målet her er å forbrede markedet på at det kan bli stort en dag. Istedet for mye markedsføring, holder man seg til nett og sosiale media. Kan ta mange år å skape nye marked. For et resegmentert marked: niche lansering. Bruker alle pengene på ett spesifikt og identifiserbart markedssegment og kunder. Prøver å kapre dette.

Når strategien er på plass, må man finne ut hvem man skal nå. Hvilket publikum. Å velge dette er første steg i å skape etterspørsel for produktet. For å finne dette publikumet, velger man folk fra inflytelseskartet. Ikke *alle*

kan være publikumet. For å være suksessfull, må denne gruppen være liten.

- I et eksisterende marked er publikumet en bruker eller organisasjon som er ansvarlig for å velge produktet.
- I et nytt marked er det de tidlige kundene, som vet de har et problem og ser etter en løsning.
- I et resegmentert marked er det en blanding av brukere og organisasjoner som faller innenfor segmentet.

For å få ut idéen din, er det viktig å ha et par-tre som viderefører beskjeden du vil gi publikumet. Det er tre typer slike:

1. Ekspertter: kjenner industrien og produktet i detalj, andre stoler på hva de har å si.
2. Tidlige kjøpere: betalende kunder som forteller gladelig om produktet.
3. Kontakter: mennesker som kjenner andre mennesker. Bygger broer over flere verdne.

Meldingen som skal ut må være lett å huske. Ett *three-letter acronym* (TLA) er tingen. Som f.eks McDonal's "You deserve a break today".

Måle suksess I dette steget må man kunne svare på spørsmålet: hvordan vet man at man har lykket? For å kunne gjøre det, trenger man definisjonen av suksess. For å finne denne definisjonen, må man være enige om målene. For en bedrift i et eksisterende marked er dette enkelt, man trenger bare å se på hvor stor markedsandel man har. Er bedriftens TLA synlig på markedet?

8.2 Opprette etterspørsel

Her er alt av presentasjoner, pr og markedsføring som gjør produktet ditt ettertraktet. Dette er i tillegg til pr-aktivitetene meldingsbudene holder på meg. Etterspørsel er den største budsjettposten hos markedsføringsavdelingen. Den beste måten for å holde disse aktivitetene og salget synkronisert er å være enige om mål og måle disse.