

# **EL2 Tool Box**

## 1. Indledning

Som led i Entrepreneurship Learning Lab (EL2) er der blevet arbejdet på at udvikle en værktøjskasse, som kan bruges, når et startups går i gang med at udvikle sin forretning. Dvs. et forsøg på at lave en simpel måde, hvorpå man som founder kan gennemgå nogle af de overvejelser, som er vigtige for at finde frem til skalerbar forretningsmodel.

At nå en skalerbar forretningsmodel vil sige nå det punkt i virksomhedens liv, hvor den begynder at vokse og begynder at vokse hurtigt. Det punkt, hvor hvert input bliver til mere output, og det punkt, hvor man forstår sammenhængen mellem input og output. Altså forstår, at vi går sådan her, s kan vi med stor sandsynlighed vente følgende resultater.

Derfor siger man også nogle gange, at skalerbarhed handler om repeterbarhed. Dvs. at man nogenlunde ved hvad der sker, når man handler på en bestemt måde i sin forretning.

Der er mange skridt i denne proces. Og der er mange måder at tage rejsen på. Der findes nok ikke en rigtig måde – eller der er i hvert fald nok ikke nogen, som kan hævde, at de har fundet måden. Derfor skal det følgende alene ses som vores bud på, hvordan nogle af de enkelte skridt kan tages. Det er bygget på den erfaring, som vi har nået i arbejdet med en række startups i forbindelse med Accelerace og i forbindelse EL2, som er støttet af Industriens Fond. Det er forsøget på at lave en værktøjskasse, som kan bruges som inspiration. Det er ikke en kokebog, hvor man slavisk følger opskriften, og så bliver resultatet i hvert fald nogenlunde, som man havde regnet med. Det er til inspiration, og hvert værktøj og skridt i processen skal tilpasses den konkrete virksomhed, som man nu er i gang med udvikle.

Fokus ligger på det, som tror er kernen i at udvikle en skalerbar forretning. Der er rigtig mange elementer, men vi har her valgt kun at fokusere på de ting, som vi tror, betyder mere end halvdelen af det at blive succesfuld i at udvikle en skalerbar forretningsmodel. Omdrejningspunktet er:

- *Produktet/servicen* – hvad kan løsningen helt konkret, hvad kan den ikke, hvem kunne få glæde af det, den kan og hvordan adskiller det sig fra andre?
- *Kundeværdi* – hvem vil sætte pris på løsningen, hvem kunne tænkes at være interesseret og hvem vil få størst værdi af løsningen?
- *Forretningsmodel* – hvordan kan der tjenes penge på løsningen, hvem betaler og hvordan?
- *Hvordan leveres værdien til kunderne* – hvad skal der til for at levere værdien til kunderne, skal der andre ting på plads?
- *Hvordan kan løsningen sælges* – hvem skal sælge den, hvordan køber kunderne, hvilken historie skal bruges, hvem skal kontaktes og hvem beslutter at købe?

Herudover har der været fokus på ressourcer. Dvs. på hvad virksomhederne rent faktisk kan gøre. Hvilke informationer kan de indhente for hvilke penge. Målet har således været at lave en plan, som er operationel både i handlinger og ressourcer.

Altså en plan, som kunne gennemføres uden at det nødvendigvis ville koste en formue.

I det følgende vil der være en systematisk gennemgang af de enkelte fokusområder. Det er imidlertid vigtigt at præcisere, at det ikke er en linær proces at bygge en vækstvirksomhed. Det er ikke sådan, at man først tager punkt et, og så går man videre til de øvrige punkter. I praksis er det en meget iterativ proces, hvor man konstant går frem og tilbage mellem de enkelte punkter, og hvor beslutninger på et område har en tendens til at påvirke andre områder. Samtidig er det en proces, hvor man forhåbentligt hele tiden bliver klogere, og derfor bliver nødt til at ændre tidligere beslutninger. Endelig er det en proces med stor uforudsigelighed, hvorfor smidighed og evnen til hele tiden at ændre lidt på retningen er nødvendig.

## **2. Produktet eller servicen**

Skalerbare virksomheder bygger på skalerbare produkter eller services. Det første skridt i enhver virksomheds udvikling er derfor at have et produkt eller en service, som opfattes som unik af dem, som skal købe det på et tidspunkt. Der er en række trin, som kan bruges til at vurdere sin løsning og validere den hos mulige kunder.

Det *første trin* er at finde ud af, hvor langt løsningen rent faktisk er kommet. Er der et færdigt produkt eller er det kun en ide osv. Netop denne diskussion giver teamet en fornemmelse for, hvad der kan arbejdes med. Umiddelbart lyder dette ganske simpelt men i praksis har det vist sig, at startup teams har en vis tendens til at overdrive, hvor langt de rent faktisk er kommet. Og det har flere gange vist sig, at der rent faktisk mangler en del udvikling, før teamet har det, som kan betegnes som et færdigt produkt. Udfordringen er, at man i denne proces undervurderer, hvad der skal til for at løsningen kan afprøves, og derfor ikke afsætter den nødvendige tid og ressourcer til at udvikle løsningen til et færdigt produkt.

Det *andet trin* er at *kortlægge*, hvad produktet præcist kan og hvad det ikke kan. Netop forståelsen af selve kernen i produktet kan være ret afgørende, når man skal i gang med at vurdere, hvor det kan anvendes. Hvis man fx har et software, som er rigtig smart, men det kan ikke køre sammen med Microsoft Office, så giver det en række begrænsninger i forhold til hvilke markeder, der kan arbejdes med.

Det *tredje trin* er at få en første ide om mulige applikationer. Dvs. hvad kan teknologien eller servicen anvendes til, hvilke kunder kunne være interesserede og hvilke krav kunne man forvente, at de vil stille til løsningen. Mange startups har på forhånd tænkt på en specifik målgruppe for deres produkt eller service. Men for mange af dem kan det godt betale sig at overveje, om der er andre muligheder, andre steder, hvor der fx er kortere til markedet, hvor kravene til færdigheden af produktet mv. er mindre eller hvor omkostningerne ved at komme ind er mindre.

Efter produktdefinitionen er det ambitionen, at et startup står med fire ting i hånden:

1. Et præcist billede af, hvor langt udviklingen af produktet/servicen er kommet, og hvad der mangler – dvs. en liste over, hvad der skal til for at gøre det helt færdigt.
2. Et præcist billede af produktets begrænsninger og muligheder, hvad er kernen i teknologien/servicen og hvad er såkaldte features, der er lavet, fordi man har

- en bestemt kundegruppe i hovedet. Dette munder ud i en score på, hvor nemt det er for kunden at tage produktet i brug.
3. En liste over mulige kundegrupper, som kunne være interesserede i at anvende produktet/service og en første prioritering af disse. Et første bud på mulige kundegrupper/markedssegmenter.
  4. Et billede af, hvordan dette produkt adskiller sig fra andre løsninger – hvor er det godt sammenlignet med alternativer, og hvor er det mindre godt.

## 2.1 Produktdefinition

Hvor langt en løsning er kommet i udviklingen afhænger i praksis af, hvem man ønsker at sælge den til. Derfor bruges begrebet ”whole product”. Med whole product menes, hvad der samlet skal til for, at et produkt kan anvendes. Hvis der fx er tale om et software, der skal implementeres, kan der være behov for træning af medarbejderne, der kan være behov opdateringer af programmet, eller behov for tilpasninger i eksisterende software for, at programmet kan køre.

Mange startups glemmer alle disse ting, som måske er lidt uden for kerneproduktet, men som kan være helt afgørende for, at produktet eller servicen kan sælges til kunden. Forståelsen heraf har imidlertid stor betydning for at få en vurdering af, hvor langt projektet reelt er, om startuppet kan sælge sit produkt til en slutkunde eller må have hjælp fra andre. Og herunder også i vurderingen af, om man primært skal gå efter pilotkunder eller man kan gå efter mere konservative kunder.

### *Kernefunktionen i produktet/service*

Et produkt består typisk af det, der kan kaldes kernefunktionen og så en række features. Kernefunktionen er den løsning, som produktet kan levere, mens features er alle de ting, som er lavet for at tilfredsstille en bestemt type kunder.

Når det er interessant at skelne mellem disse to ting er det fordi, at et fokus på kernefunktionen kan være med til at brede billedet af, hvor produktet kan anvendes ud, mens de forskellige features typisk er med til at snævre anvendelsen ind.

Mange startups har et billede – måske uklart – af hvem de godt kunne tænke sig at sælge til. Men de har måske ikke systematisk overvejet, om der er andre, som også kunne få glæde af deres produkt. Og de har kun i ganske få tilfælde tænkt, om der er kortere vej til markedet ved at tænke over andre kunder. Dvs. at der måske er andre kundegrupper, som stiller færre krav til færdiggørelsen af produktet, hvorfor man hurtigere kan komme til disse og lave nogle eksperimenter, der giver erfaringer, som så kan anvendes i den videre færd.

Filosofien er således, at det er i interaktionen med kunderne, at man høster erfaringer og får nye ideer til, hvordan produktet kan udvikles og hvilke typer af kunder, det er muligt at betjene. Derfor er det også helt afgørende, at komme så hurtigt til kunder som muligt og derfor må man i første omgang gå efter kunder, der måske ikke stiller så store krav til produktets færdighed eller måske er villige til at indgå i pilotafprøvningen mv. Med det input og de penge kan man så gå i gang med at udvikle til andre typer af kunder.

Denne model medvirker endvidere til hurtigt at få et kundefokus ind i processen og sætter fokus på pengene. Altså hvem kan være med til at betale for udviklingen, når

det i øvrigt er vanskeligt at tiltrække kapital. Et eksempel på dette er Software Tools, der startede med en meget stor løsning målrettet *en* kundegruppe, men som valgte at fokusere på kernefunktionen og så udvikle alle features i samarbejde med kunderne, jf. nedenstående boks.

### **Boks 1: Software Tools - kernefunktion og features**

Software Tools (SW) havde udviklet et software program, der bruges til at lave automatisk bruger dokumentation i forhold til Navision. Navision er kendetegnet ved, at der altid sker tilpasninger af programmet afhængig af kunden. Når disse tilpasninger sker, er der imidlertid kun adgang til den almindelige ”fabriksdokumentation”. Men mange virksomheder har behov for dokumentation, der præcist fortæller, hvordan deres egen installation fungerer. I dag sker dette ved, at denne dokumentation udarbejdes manuelt, hvilket kræver en del ressourcer. SW har udviklet et softwareprogram, der lidt forsimplet kan optage, hvad der foregår i et program og på den baggrund lave en bruger dokumentation og brugermanual, der præcist afspejler det kundetilpassede system. Kerneteknologien er altså en funktion til at optage handlinger i et program og omsætte det til tekst og skærbilleder.

Herudover havde SW udviklet en række features, såsom et e-learning modul, en automatisk oversættelse til forskellige sprog, mulighed for at omsætte dokumentation til powerpoint, word og alle mulige andre formater og en mulighed for at køre tests. SW havde valgt Navision som hovedmarked og fokuserede især på store organisationer, hvor mange personer skulle uddannes i et nyt system.

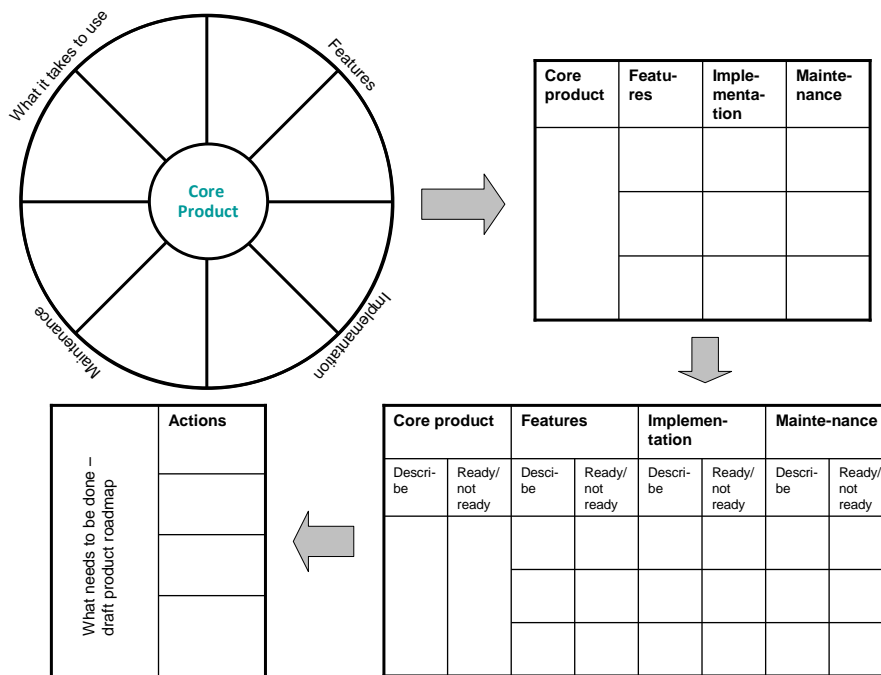
Første skridt var at få fokus på kernefunktionen. Kernefunktionen i SW’s løsning er muligheden for at optage hvad der foregår i et program og så omsætte dette til tekst og billeder og på den måde lave en kundetilpasset brugermanual automatisk. Der var så udviklet en række features for bedre at kunne tilfredsstille en målgruppe bestående af store kunder med stor udskiftning af medarbejdere og dermed et stort behov for oplæring af nye. Ved at fokusere på kernefunktionen blev det muligt at diskutere andre muligheder. Dvs. se på alle de virksomheder og kunde grupper, der bruger kundetilpasset software og derfor har behov for at lave egen dokumentation. Dette førte bl.a. til et fokus på SAP, som i endnu højere grad end Navision bliver tilpasset den enkelte kunde og som i endnu højere grad anvendes af internationale virksomheder. Og det førte til et fokus på konsulenter, der laver kundetilpasningen i systemer og som samtidig skal levere dokumentation.

Alle de gode features som e-learning, oversættelse mv. blev derudover pillet ud af den integrerede løsning og sælges nu i dag som separate moduler, der kan tilkøbes. Det giver kunden mulighed for at vælge meget mere fleksibelt. Og det gav SW mulighed for meget hurtigere at afprøve konceptet hos et antal kunder, da selve optagefunktionen nemt kunne downloades fra nettet og afprøves.

Ideen er så at øvrige features, oversættelse, e-learning mv. udarbejdes sammen med deres pilotkunder og på baggrund af deres ønsker.

Første skridt i arbejdet med mere præcist at definere produktet, herunder kerne og features er at kigge på whole product, jf. nedenstående figur. I praksis er det et forsøg på at danne sig et overblik over alle de ting, der skal til for, at en kunde kan bruge løsningen.

**Figur 1: Whole product og første product roadmap**



Helt praktisk startes der med en drøftelse af, hvad der er kernen i produktet. Hvad er hovedløsningen, ligesom i tilfældet med Software Tools. Herefter søges der lavet en liste over alle de features, der knytter sig til selve kernen. Næste skridt er så at drøfte, hvad der skal til for, at løsningen kan komme ud til en kunde. Hvordan implementeres den, skal den serviceres løbende mv.

For hvert element laves der så en vurdering af, om det enkelte element er færdigt eller ej. Er det helt udviklet eller mangler, der noget. Dette fører så til en liste over alle de ting, som ikke er færdige og en liste over de ting, som er færdigudviklet og klar til at blive taget i brug af en kunde.

Næste skridt i denne proces er at få et mere præcist billede af mulighederne og begrænsningerne i produktet. Dette bruges senere i processen til at vurdere, hvilke typer af kunder, der kan være de første. Altså om der skal arbejdes med udvalgte pilotkunder eller om man har en løsning, som er mere færdig. I denne del af processen er det vigtigt at have en forståelse for kunders reaktionsmønstre, når det drejer sig om nye løsninger.

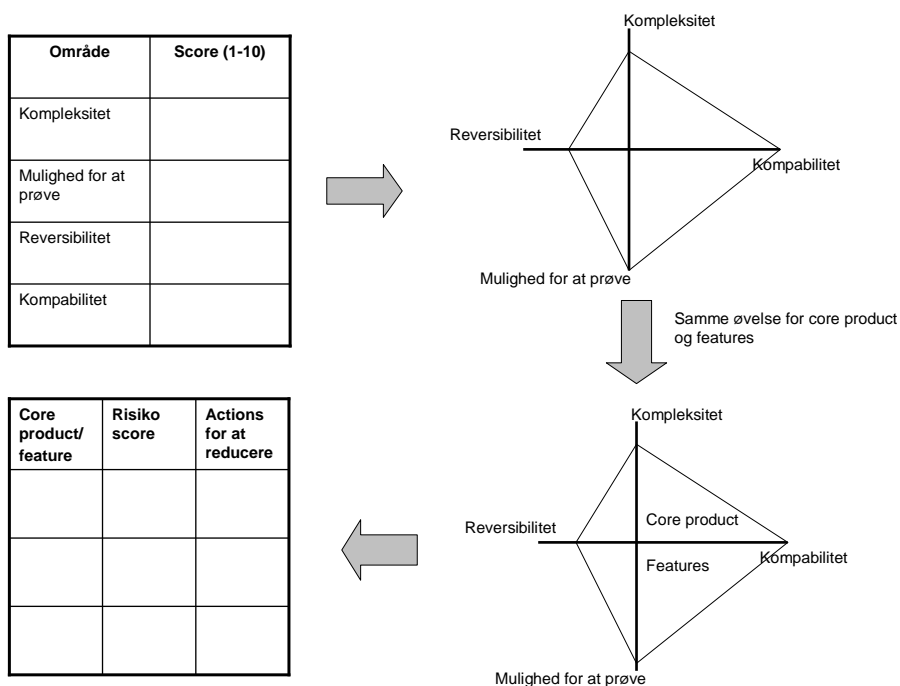
Ideen er her, at kunder kigger på nye løsninger både ud fra de fordele, som løsningen giver men i lige så høj grad ud fra den risiko, der er i at implementere en ny løsning. I langt de fleste tilfælde har kunderne fungerende løsninger. Kunderne har således fundet en løsning på et givent problem, som de i mange tilfælde synes fungerer. Måske ikke optimalt – men den fungerer. Derfor skal der også være en fornuftig sammenhæng mellem oplevelsen af fordele ved en ny løsning og risikoen ved at implementere den.

Vurderingen af risiko afhænger naturligt af den enkelte kunde, men der er en række faktorer, som er med til at påvirke opfattelsen af risiko:

- *Kompleksitet* – set med kunders øjne er kompleksitet det samme som risiko. Nu mere kompleks en løsning virker desto højere vurderes risikoen. Opfattelsen af kompleksitet kan nedsættes på forskellige måder, jf. senere.
- *Muligheden for at prøve* – for at reducere opfattelsen af risiko kan det være helt afgørende, at kunderne kan prøve løsningen måske i en mindre del af organisationen for at se, om den virker. Det er meget nemmere at interessere kunder for en uprøvet løsning, hvis de kan lave forsøg med den i mindre skala.
- *Reversibilitet* – Opfattelsen af risiko påvirkes også af, om det er muligt at lave beslutningen om. Altså om man kan vende tilbage til noget andet eller om man låst fast i løsningen, når den først er implementeret.
- *Kompabilitet* – det er typisk nemmere at finde kunder, hvis løsningen passer ind i det, som kunder gør i forvejen. Hvis man fx ved implementeringen af et nyt software skal lave om i eksisterende strukturer, så kræver det meget mere.
- *Relative fordele* – kunder tænker typisk i relative fordele. Dvs. hvad giver denne løsning sammenlignet med alternativer. Nu bedre iværksætterten kan fortælle om de relative fordele desto bedre er chancen for, at nogle gider løbe en risiko med løsningen.

For at få hul på denne diskussion er der udviklet et værktøj, hvor man som startup kan score sin løsning på ovennævnte dimensioner. Det afgørende er at forsøge lave denne score set med kundens øjne og ikke ens eget syn. Det væsentlige er her at forsøge, at tvinge sig selv til at sætte sig i kundens sted. Helt praktisk kan man score sin løsning på de fire første dimensioner – kompleksitet, mulighed for at prøve, reversibilitet og kompabilitet, jf. nedenstående figur 2.

**Figur 2: Scoring af løsninger på en række dimensioner**



På den baggrund laves et samlet billede af produktet målt på de fire dimensioner – en form for edderkoppe-spind. Dernæst gentages øvelsen for kerneproduktet og hver af de enkelte features. Og endelig laves der en første liste af, hvad der kan gøres for at reducere produktets risikoprofil set med kunderne øjne for hver features. Dette

sammenholdes med den tidligere udarbejdede liste over, hvad der skal til for at færdiggøre produktet/løsningen. Dvs. at hvert element i udviklingsplanen tages op og der kigges på, om der findes muligheder for, at den videre udvikling kan medføre en reduktion i risikoprofilen.

## **Boks 2: PlayItSound – Produktkompleksitet**

PlaItSound har udviklet en løsning, der skal gøre analoge legeredskaber, som fx gynger, vipper, karruseller mv. mere interaktive med henblik på at øge lysten til at lege og bevæge sig. Dette gøres med en teknologi, der hele tiden kan måle, hvor legeredskabet befinder sig – en form for gyro, der kan detektere om man fx gynger højt eller knapt så højt. Denne gyro er så koblet til en computer, der omdanner signalet fra gyroen til en lyd, der kommer ud af højttalere tæt på legeredskabet. Herudover er der et software, som der kan lave lyde som i spil. Sidder man på en gyngesæde kan der laves lyde fra Starwars, som om der bliver skudt på en og personen på gyngen skal så enten gynges højere eller lavere for at undgå lydene. Herudover kan der laves andre typer af lyde og spil.

Produktet er bl.a. rettet mod børnehaver og offentlige legepladser samt mod mere kommercielle legepladser. Udfordringen i starten var imidlertid, at produktet virkede meget komplekst med mere end 10 forskellige elementer – herunder højttalere, strøm til gyngen, software til at omsætte mv. Derfor var der en stor bekymring for, at produktet ville blive opfattet som meget komplekst set i forhold til pædagoger mv. På den baggrund gik virksomheden i gang med at se på hver eneste feature for, at vurdere om kompleksiteten kunne reduceres. Dette resulterede i flere ting. For det første valgte man en løsning, hvor selve gyroen blev støbt ind i gyngen, så den ikke er synlig men helt integreret. For det andet valgte man en løsning med et batteri på gyroen frem for strømtilførsel og for det tredje valgte man at integrere lyd delen med gyroen frem for at bruge højttalere. Dermed blev lyd oplevelsen ikke den samme, som hvis man havde anvendt en form for surround system til lyden, men vurderingen var, at det gik mindre ud over legeoplevelsen. Set med kundernes øjne betød denne model, at man alene skulle skifte sædet på en gyngesæde men kunne bevare hele gyngestativet samtidig med, at man kunne sige, at den analoge gyngesæde altid ville virke, selv om lyd delen måske ikke fungerede optimal i version 1. På den baggrund var der langt større villighed til at prøve teknologien af, end i den mere avancerede udgave, da der i praksis ikke blev noget arbejde for kunden samtidig med, at man altid bare kunne montere det gamle sæde på gyngen igen.

## **2.2 Et første billede af kunderne og konkurrenter**

Næste skridt i processen er at begynde at inddrage et kundeperspektiv og begynde at arbejde med, hvad der differentierer virksomheden i forhold til andre løsninger i markedet.

Rimeligt lavpraktisk startes dette arbejde med at lave en liste over navngivne kunder, som man kunne forestille sig, at virksomheden kunne sælge til. Det er vigtigt, at der her tales om navngivne kunder af to årsager. For det første gør det arbejdet meget mere konkret og for det andet laves der hermed samtidig en liste over interessante kunder, som kan interviewes senere i processen. Det er endvidere vigtigt at have et bredt fokus på kunder. Altså ikke snævre ind til bestemte kundegrupper, men rent faktisk arbejde med mange forskellige typer af kunder. Ideen hermed er ikke at blive for snævre i starten men holde fokus på de mange muligheder, da det i praksis bliver i mødet med den enkelte kunde, at man for alvor opnår indsigt. Det er således vanskeligt meget tidligt at låse sig fast på bestemte typer af kunder.

For hver af disse kunder kan der laves en helt simpel beskrivelse af kundens situation i dag. En form for ”en dag i kundens liv”. Fokus i dette arbejde er at lave en så konkret beskrivelse af kundens situation med deres nuværende løsning som overhovedet muligt. Hvad gør kunden i dag i den konkrete situation, hvor skal løsningen passe ind, hvilke løsninger har de i dag og hvordan bruger de dem. Ideen med dette arbejde er dobbelt. For det første giver det et præcist billede af forståelsen

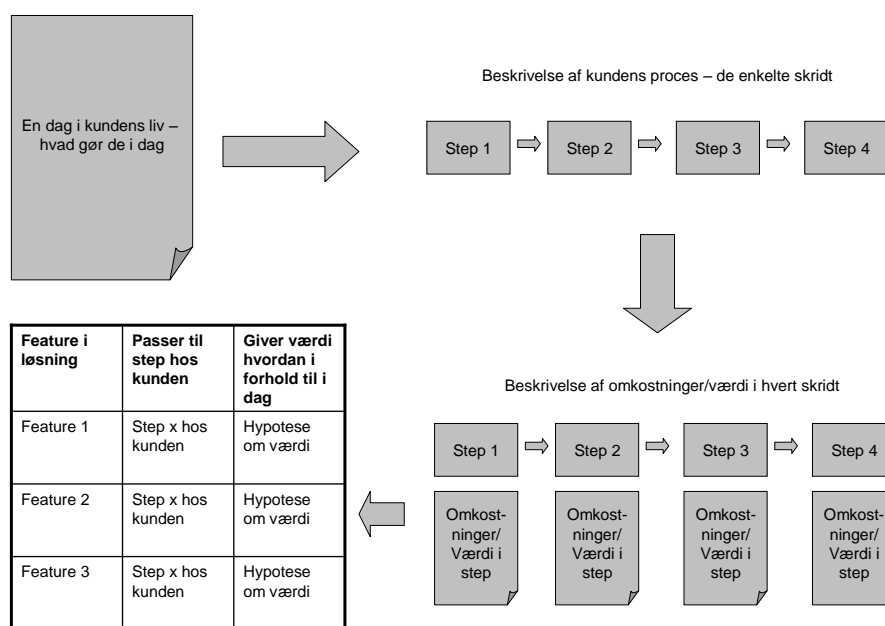


for sine kunder og for det andet er det starten på at kortlægge, hvordan processerne hos kunderne foregår, og hvilke løsninger de har i dag, og hvilken adfærd de har.

På baggrund af denne beskrivelse arbejdes der på at lave en form kortlægning af kundens forretningssystem med fokus på de processer, som løsningen retter sig mod - en form for diagram for, hvad kunden gør. Hvad er de enkelte skridt i kundens proces.

Med udgangspunkt i dette søges så lavet et billede af, hvordan kunden tjener penge eller, hvad der er vigtige drivkræfter for at skabe værdi hos kunden. I praksis kan det også være et billede af, hvad der driver omkostninger hos kunden, hvis der er tale om en løsning, som giver besparelser jf. nedenstående figur.

**Figur 3: Første kortlægning af kunden**



Når der er lavet en beskrivelse af de enkelte steps i kundens proces søges dette koblet til hver enkelt feature i virksomhedens løsning, og der laves for hver af disse en hypotese om, hvordan løsningen giver værdi i hvert led af kundens proces. Disse hypoteser bliver så i næste fase fokus for det arbejde, der ligger med at forstå kundens behov bedre.

Ideen med at arbejde med hypoteser er, at det giver en fokuseret proces omkring indsamlingen af viden og interview med kunderne, idet det bliver meget konkret, hvad der skal spørges ind til. Således bliver det ikke spørgsmål om at prøve at finde ud af, hvad kunden vil have men et spørgsmål om at be- eller afkræfte en række hypoteser om værdiskabelse hos kunden. Også set med kundernes øjne er dette typisk nemmere at forholde sig til.

Herudover søges hypoteserne om værdi koblet sammen med den tidligere udarbejdede første plan for den videre produktudvikling. Ideen er her at koble produktudvikling både med dimensionen omkring risiko og med dimensionen om værdi og på den måde få en prioritering af udviklingsindsatsen, så der udvikles på de elementer, der giver størst værdi og dem, som reducerer kundens oplevelse af risiko mest. På den måde

kan der rent faktisk opnås en meget fokuseret udviklingsplan baseret på en række hypoteser, der kan testes hos kunder.

Næste skridt i processen er så at begynde at arbejde med konkurrenter og med et første billede af, hvor det er løsningen adskiller sig fra andre. Det er vigtigt at have et bredt fokus på konkurrenter. Mange startups har et perspektiv, hvor de ikke har nogen konkurrenter, fordi der ikke på markedet findes en løsning, som kan præcis det samme. Men kunder har altid et alternativ, der hedder ”ikke at gøre noget”. Altså at de har en løsning, som måske ikke dækker alle de elementer, som en ny løsning kan, men den er god nok. Og den vigtigste konkurrent er i mange tilfælde den manglende lyst til at lave om på noget, som fungerer OK.

Sammenligninger med konkurrenter må altid forsøge at tage udgangspunkt i kundens oplevelse af værdi frem for hvad virksomheden nu rent funktionelt mener, at deres produkt kan. Derfor drejer det sig også om at bruge de dimensioner, som er lavet omkring kundens eksisterende proces og værdien af den nye løsning i forhold til dette samt vurderingen af risikoen og søge at sammenligne den nye løsning med alternativerne på disse dimensioner.

I praksis tages der udgangspunkt i de features, som virksomheden tror, giver størst værdi for kunden. Sammenligningen forsøger så at fokusere på, hvilken værdi kunden oplever med den nye løsning sammenlignet med alternativerne og på kundens opfattelse af risikoen ved den nye løsning sammenlignet med alternativerne, jf. nedenstående figur.

**Figur 4: Sammenligning af løsning med konkurrenter**

Områder der skal sammenlignes	Alternativ 1		Alternativ 2		Alternativ 3	
	Værdi for kunde	Risiko profil	Værdi for kunde	Risiko profil	Værdi for kunde	Risiko profil
Feature 1						
Feature 2						
Feature 3						

Det er vigtigt at søge at gøre dette arbejde så konkret som muligt med beskrivelser frem for bare at lave en form for score. Altså have fokus på, hvad det reelt er, der er forskellene. For mange virksomheder viser det sig næsten umuligt at lave denne benchmark fornuftigt. Der hvor det så ikke er muligt, fx på grund af manglende viden

må man som startup lave en hypotese om forskellene sammenlignet alternativerne. Igen for at have noget konkret at kunne teste med kunder.

### 2.3 Udkommet af dette skridt i processen

Startups bygges på handlinger mere end på strategi. Derfor er det også afgørende, at der kommer fokus på dette i processen. Overvejelser, som ikke fører til handlinger har ikke meget værdi. Derfor må hvert skridt også fokusere på en konkret handling for den videre udvikling af løsningen med fokus på de elementer, der giver værdi for kunden, der er med til at reducere oplevelsen af risiko samt er med til at differentiere løsningen fra alternativerne. Målet er, at denne handlingsplan er så konkret som muligt, og at der tages stilling til ressourcerne. Konkret gøres det ved, at der for hvert element (feature) tages stilling til, om virksomheden selv skal udvikle det, om det kan købes af andre eller om man kan finde en partner, der kan levere dette som en del af en samlet løsning.

Derudover udarbejdes der på baggrund af processen en samlet liste af hypoteser om kundernes proces, oplevelsen af værdi hos kunderne, oplevelsen af alternativer og oplevelsen af risiko ved nye løsninger. For hver af disse hypoteser laves der en beskrivelse af, hvordan disse hypoteser kan testes med fokus på, hvem der kan spørges og hvornår, jf. nedenstående figur.

**Figur 5: Handlingsplan for kunder og produkt**

Handlingsplan løsning					Handlingsplan kundehypoteser		
Feature	Hvad	Hvem	Hvornår	Omkostninger	Hypotese	Testes hvordan og hvor	Testes af hvem og hvornår
Feature1					Hypotese 1		
Feature2					Hypotese 2		
Feature3					Hypotese 3		

### 2.3 Måden at arbejde på med produktdefinition

Der findes sjældent svar internt i egen bygning. De findes i markedet, hos kunderne, hos partnere og hos andre eksperter. Derfor er det allerede i denne fase vigtigt at begynde en ekstern dialog med forskellige typer af videnpersoner. Nye beslutninger kræver nye input, hvorfor der er behov for nye data og ny viden, som udgør de små beviser, som der skal arbejdes videre med. I praksis foregår dette ved, at der aftales en række møder med personer, som må menes at have viden på det pågældende område. I denne fase er der sjældent tale om egentlige kundemøder men om møder med

personer, som kender området, og som virksomheden enten selv kender, eller som man på anden måde har adgang til. Det overraskende er, at rigtig mange startups enten selv eller gennem personer de kender har adgang til de relevante personer og input, men sjældent arbejder systematisk med at finde ud af, hvem disse er. I denne fase er der behov for møder, hvor der er mulighed for at spørge rimeligt åbent til, hvad opfattelsen er. En måde at starte denne proces er helt simpelt, at founder teamet laver en liste på hver 4 personer, som der kan tales med frit, og som man i forvejen har et forhold til. Dvs. personer, som er villige til at give lidt af deres tid uden at forvente at få noget igen.

Udgangspunktet for disse møder er typisk de hypoteser, som er blevet lavet omkring kunderne og løsningen. Typisk vil der i denne fase både være dialog med personer, som har indsigt i løsningen og konkurrenter – altså en mere teknisk baggrund - og personer, som har lidt indsigt i nogle af de markeder, som virksomheden henvender sig til.

Denne dialog er helt afgørende for at begynde at få input og begynde at bygge relationer. Udover de konkrete hypoteser og antagelser, der ønskes testet bliver kan man med fordel spørge en til tre andre ting. Den ene er at spørge ind til, om man må vende tilbage, den anden om personen kender nogle andre, som det ville være relevant at snakke med og det tredje er, hvilke andre løsninger personen opfatter som konkurrenter eller alternativer. Ideen hermed er hele tiden at udvide virksomhedens netværk af personer, som man kan have dialog med og få andres perspektiv på konkurrenter/alternativer, da virksomhederne typisk selv har vanskeligt ved dette.

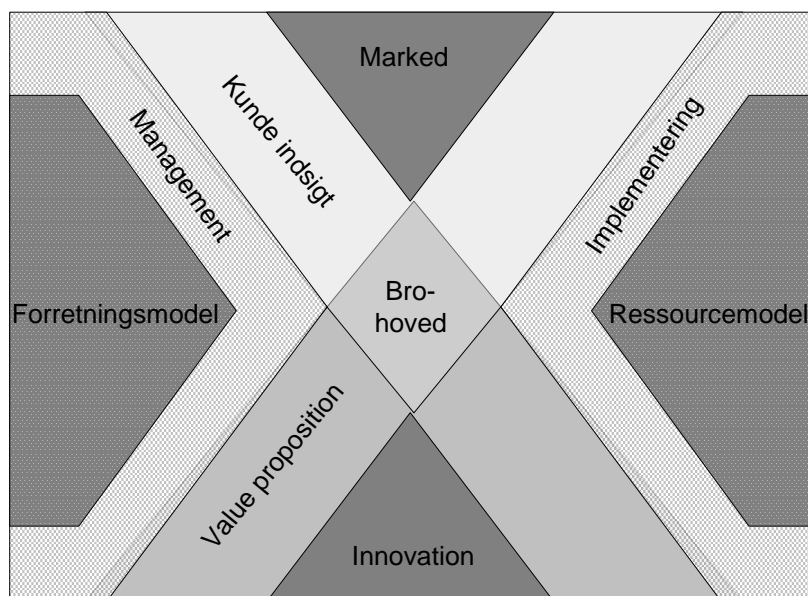
Efter hvert møde kan man som startup dokumentere udbyttet af mødet, konsekvensen heraf for dens antagelser og samtidig føre en form for logbog over, hvem der er blevet henvist til mv.

En af de store udfordringer er at dokumentere de input, man har fået og dermed gøre dem anvendelige på et senere tidspunkt. Derfor kan man som founder team med fordel udpege en data ansvarlig – dvs. en person, som har ansvaret for hele tiden at samle op afholdte møder, fører log over, hvem der ellers kan tages dialog med og log over, hvad det er for antagelser og hypoteser, som er i gang med at blive testet.

### **3. Kundeværdi**

Forståelsen af værdi for kunderne er måske det mest centrale emne i udviklingen af en succesfuld virksomhed og en succesfuld eksekvering af en virksomheds strategi. Netop den indgående forståelse af værdi set med kundernes øjne kan således være med til at forme hele skaleringsprocessen og den måde, der skal sælges på, den måde, som virksomheden skal organiseres på, de ting der skal fokus på i udviklingen af løsningen mv. Det er således i mødet mellem den innovative løsning og den gode forståelse af kunderne, at de interessante løsninger udvikles. Det er her, at virksomhederne kan lave et værditilbud, som enten opfattes som uimodståeligt for kunderne eller som bare endnu en løsning blandt mange, jf. nedenstående figur.

**Figur 6: De forskellige elementer i forretningsudvikling**



Der er gennem de senere år opstået en række begreber omkring kundeinddragelse og forsøget på at skabe værdi for kunderne, fx brugerdriven innovation, ”Voice of customer”, brugerinddragelse mv. Og der er i kølvandet heraf udviklet en række metoder og værktøjer. Mange af disse har imidlertid fokus på den almindelige forbruger. De fleste virksomheder, som vi har studeret i EL2 arbejder på løsninger, der retter sig mod et professionelt marked – altså B2B. Derfor har der også ligget et stort arbejde i at finde et brugbart sæt af værktøjer og metoder, som på den ene side har fokus på B2B og på den anden side ikke kræver en stor mængde af ressourcer for at blive anvendt.

Ambitionen med denne del processen er, at man som startup har:

- Et valideret billede af, hvad der skaber værdi hos kunden og hvordan dens løsning hjælper til dette.
- Et billede af, hvordan kunderne prioriterer – er det område som løsningen retter sig mod højt prioriteret eller lavt prioriteret
- Et første bud på, hvilke kunder, der er mest sandsynligt kunne tænkes at købe og hvad der skal til for, at dette ville ske.

### **3.1. Forståelsen af værdi for kunden**

Denne del af processen har igen og igen vist sig at være den vanskeligste for et startup. For det første fordi opfattelsen af værdi varierer fra kunde til kunde også selv om de formelt set er i samme segment. For det andet fordi denne del af processen i høj grad kræver, at man kan sætte sig i kundens sted og rent faktisk begynde at tænke som kunden og glemme sin egen løsning. Således forsøger mange virksomheder hele tiden at koble de informationer, de får om kunderne til deres produkt i stedet for at starte med at glemme løsningen og se på kunden i den situation, som de er i. Derfor er det vigtigt at søge at tvinge sig selv til at glemme egen løsning for en tid og alene fokusere på kunden, dennes prioriteringer og opfattelser.

Som nævnt er der mange begreber og måder at gribe denne del af processen an. Udgangspunktet er imidlertid, at kunder ikke køber produkter, men køber løsninger eller måske mere præcist køber et ønsket udbytte. Arbejdet med denne del af processen er bl.a. inspireret af *Strategyn* – et amerikansk konsulent firma – der har specialiseret i det de kalder ”Outcome driven innovation”. Ideen i denne tilgang er, at kunder har et job/opgave de skal løse, og de har et ønsket udbytte af dette. Ideen er endvidere, at kunder køber løsninger, der sætter dem i stand til at udføre deres opgave.

Fokus i arbejdet omkring kundeværdi bliver derfor den opgave, som kunden skal løse og det ønskede udbytte frem for at være kunden som person eller virksomheden som organisation. Ideen hermed er, at det er nemmere at have en meningsfuld dialog med personer omkring opgaven og udbyttet, som kan være med til at give retning i virksomhedens udvikling.

Tankegangen er herudover, at der rundt omkring en given opgave er en proces. Altså en serie af andre aktiviteter, som er nødvendige for at udføre opgaven, fx forberedelse, anvendelse af teknologi mv. Og at det er muligt at komme med løsninger, der forbedrer de enkelte skridt i denne proces eller hele processen. Der er altså mulighed for at skabe værdi i alle de led, der skal til for at gennemføre en given opgave med henblik på, at udbyttet af opgaven stiger eller, at omkostningerne ved at gennemføre den falder. Tankegangen er søgt illustreret i nedenstående boks med udgangspunkt i Heatgear.

### **Boks 3: Heatgear – at varme vand til soldater på mission**

Heatgear har udviklet en teknologi, der gør det muligt at lave mobil opvarmning af vand. En form for mobil dyppekoger, der hverken kræver strøm eller ild, men som drives af en gas og en kemisk reaktion i en lukket beholder, jf. billedet.

#### **Heatgers løsning**



#### **Eksisterende løsninger**



Da Heatgear startede lå fokus meget på teknologien og på at sammenligne denne med eksisterende løsninger. Derfor blev der sammenlignet på parametre som opvarmningstid, sikkerhed, varmeafgivelse med henblik på at bruge løsningen om natten mv. Fokus lå med andre ord på vandopvarmning. I dialogen med militæret blev heatgear imidlertid klar over, at opvarmning af vand ikke er opgaven eller for den sags skyld det ønskede udbytte af processen. Set med soldaternes og militærets øjne er opgaven at sikre, at soldaterne får ernæring. Og det ønskede udbytte er, at de får tilstrækkelig med ernæring, så de hele tiden kan yde deres bedste.

Med udgangspunkt i dette begyndte Heatgear at kortlægge processen omkring at få mad på missioner

med særligt fokus på specialstyrkerne. Udførelsen af denne opgave består, når man går i dybden af en række skridt. Typisk er specialstyrkerne på missioner med 8 mand ad gangen, hvor hver gruppe typisk har to brændere med til at varme vand. Første skridt i processen er derfor at blive enige om, hvornår man er sulten og ønsker at gøre stop for at spise. Herefter skal soldaterne sikre deres stilling. Dvs. enten grave sig ned eller opsætte sikkerhedsforanstaltninger. Derefter går de i gang med at koge vand og derefter igen at forberede maden. Konsekvensen af denne serielle proces er, at den opfattes som besværligt at lave mad og derfor vælger soldaterne ofte blot at spise kiks, chocolate eller lignende for så at komme hurtigt til at sove.

Med Heatgears løsning, der selv slår fra, når vandet koger og ikke behøver overvågning på grund af det lukkede system kan man i stedet udføre opgaven parallelt. Dvs. at man kan sætte opvarmningen af vand i gang mens, man sikrer sin stilling, slår telt op mv. Så er vandet klar, når dette er løst og maden kan tilberedes. Kombineres dette endvidere med en løsning med frysetørret mad, der også giver bedre næring kan det kogende vand hældes direkte i posen med det frysetørrede mad og spises med det samme.

Heatgear gik således fra at have fokus på den proces, der drejer sig om at koge vand til det job, der drejer sig om at sikre soldater ernæring og forbedrer med sin løsning en række skridt i processen. Udover at tiden til madlavning reelt bliver kortere, fordi det kan foregå samtidig med andre gøremål, så betyder sammenhængen til den frysetørrede mad bedre ernæring og endelig giver det bedre mulighed for den enkelte soldat i forhold til at beslutte, hvornår denne vil spise, da hver soldat udstyres med en opvarmningsløsning og i praksis kan varme vandet, mens de bevæger sig.

Set i det det lys blev sammenligninger på opvarmningstid mv. egentligt betydningsløse, da man havde forbedret hele processen med fokus på hovedopgaven. Fra at sælge en smartere måde at varme vand sælger heatgear i dag løsninger til bedre ernæring af soldater under missioner.

En simpel måde at komme i gang med dialogen om jobbet er at tage udgangspunkt i den tidligere beskrivelse af ”en dag i kundens liv”, jf. figur 3. Denne beskrivelse kan bruges til at definere kundes job eller opgave. I første omgang kan det være det, som løsningen henvender sig til. I eksemplet med Heatgear vil den første job definition være at varme vand. Men da det at varme vand kun er et enkelt opgave i jobbet, er det afgørende at beskrive et højere niveau af jobbet eller opgaven. Altså hvad er det for en opgave kunden har på et højere niveau, hvor denne opgave indgår. Som med Heatgear er et højere niveau af opgaven ”at varme vand” at sikre ernæring til soldaterne.

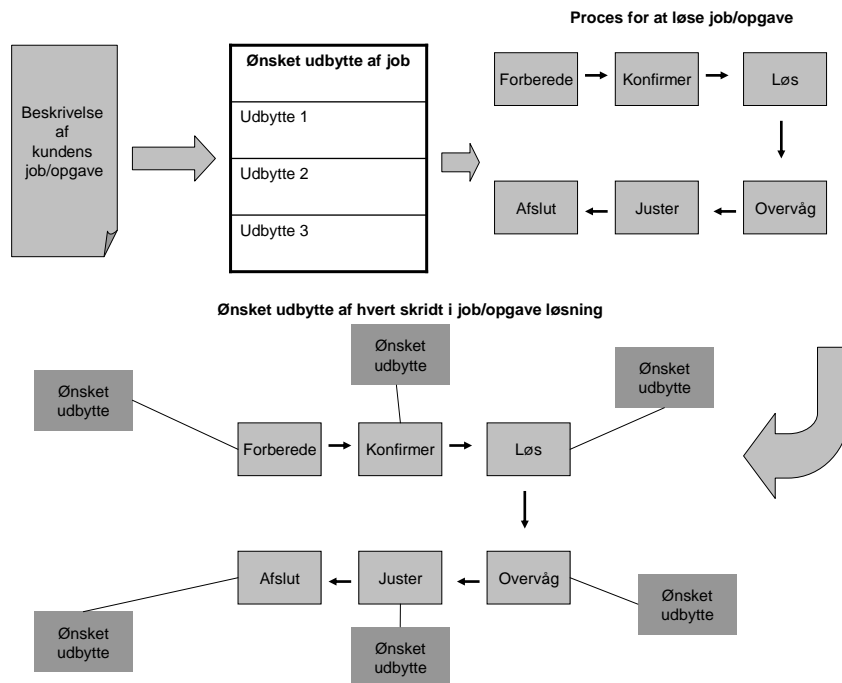
Næste skridt er så at se på, hvad det ønskede udkomme af denne opgave er set med kundernes øjne. Her tages der også udgangspunkt i den tidligere diskussion omkring værdi, men der fokuseres snævert på, hvad det ønskede udkomme er af den opgave, som kunder har. I praksis forsøges de tidligere hypoteser, jf. figur 5 specificeret.

Herefter går virksomhederne i gang med at kortlægge, hvad det er for steps, som kunden bruger for at lave en given opgave. Erfaringsmæssigt er der en række steps omkring en opgave. Det drejer sig om at definere opgaven – forberede opgaveløsningen – konfirmere, at det er den opgave, der skal løses – løse opgaven – overvåge løsningen – ændre løsningen – afslutte opgaven. Det er klart, at der ikke i alle tilfælde er disse steps, men virksomhederne bliver tvunget til at forholde sig til hver af dem for at få et så præcist billede af den proces, der fører til udførelsen af et job. Ligesom med de tidligere arbejder bliver det i høj grad et spørgsmål om at ændre det første billede af kundernes proces, som blev lavet i forbindelse med produktdefinition.

Endelig kan man som virksomhed for hvert led i processen beskrive, hvad der kan være et ønsket udbytte for kunden. Altså hvad kan man for hvert step forestille sig, at

kunden kunne ønske at forbedre i processen. På den måde får man en række hypoteser om, hvad der skaber værdi i de enkelte led af en proces for at løse et job og man får en kobling mellem det overordnede job og udbyttet heraf og de enkelte led i processen, jf. nedenstående figur 7.

**Figur 7: Kortlægning af job/opgave og ønsket udbytte**



Erfaringen fra Accelerace er, at der rent faktisk sker ganske store ændringer i virksomhedernes opfattelse af kunden fra den første kortlægning under produktdefinition og den anden kortlægning, hvor man tvinges til at have fokus på kundens job/opgave. For at dette skal virke er det vigtigt, at der kun fokuseres på kunden og dennes opgaver og ikke på virksomhedens egen løsning, som var i fokus tidligere. Som startup skal man således arbejde med et ude fra og ind perspektiv i denne del, mens det i den første del var mere et inde fra og ud perspektiv.

### 3.2 Forskelle mellem købere og brugere

Når der købes løsninger på et professionelt marked er det ofte en kompliceret proces med en række forskellige personer involveret hos kunden. Dette varierer naturligvis en del. Hvis der er tale om meget simple løsninger til en lav pris kan der godt være sammenfald mellem køber og bruger. Men i mange tilfælde vil der være stor forskel. Det er vigtigt at forstå disse forskelle og forstå, hvordan forskellige personer i en virksomhed eller forskellige afdelinger vil prioritere, så der i løsningen og måden denne kommunikerer på tages hensyn til dette.

Er der fx tale om et nyt software som med Software Tools, så er der en række brugere, som er de personer, der skal bruge programmet til dokumentation. Så er der måske en leder af afdelingen, som har det overordnede ansvar for dokumentation men også for en række andre opgaver. Så er der måske en IT-afdeling og måske endda en direktør involveret i selve købsprocessen. Hver af disse personer har forskellige opgaver og i mange tilfælde også forskellige prioriteringer. Det er derfor sjældent nok, at man kan skabe forbedringer set med brugernes øjne, hvis det ikke på den ene eller anden måde også har indflydelse på de andre personers job/opgave og udbyttet heraf.



Med udgangspunkt i beskrivelsen af jobbet/opgaven, som skal løses kan et startup lave en oversigt over, hvem der kunne tænkes at være involveret i en købsproces. I praksis går det ud på at kortlægge, hvem der er bruger af løsningen, hvem der har kraften til at beslutte købet, hvem der bestemmer over pengene osv. Inspirationen til dettes tages i den tidligere definerede procesbeskrivelse omkring udførelsen af jobbet/opgaven, jf. figur 7 ovenfor. Således vil det ofte være sådan, at der er forskellige personer involveret i de forskellige procestrin.

For hver af disse personer laves en tilsvarende model omkring deres job/opgave og deres ønsker til udbytte. Altså en formulering af hypoteser om, hvad det er for et udbytte de har af det, som er kernejobbet/opgaven, jf. nedenstående boks omkring Reapplix.

#### **Boks 4: Reapplix – forskellige jobs/opgaver**

En række patienter – specielt diabetes patienter - får i dag kroniske sår som følge af deres sygdom. Dvs. sår som ikke vil hele efter tre måneder. Der findes i dag behandlinger for dette, men de er ikke specielt effektive. I ca. 50 pct. af tilfældene lykkes det ikke at lukke sårene efter 13 ugers behandling eller de vender tilbage igen. Reapplix har udviklet en løsning, hvor de stoffer, der findes i blodet og som sikrer, at blodet størkner og huden heler koncentreret og der ud af disse laves en form for plaster, der kan lægges på såret. Test har vist, at denne løsning er meget effektiv til at hele kroniske sår, idet helingen sker i et sted mellem 80 og 90 pct. af tilfældene inden for 13 uger mod de nuværende ca. 50 pct.

Købsprocessen hos hospitaler involverer en række personer – sårsygeplejersker, ansvarlige læger på afdelingen, teknisk personale og budgetansvarlige fra administrationen. Hver især har de forskellige jobs/opgaver med forskellige ønskede udbytter.

Sygeplejerskernes job er at behandle patienterne – det er dem, som forbinder sår mv. Deres ønske til udbytte er heling af sår og lindring af patienternes smerte.

Lægernes job er også at sikre heling af sår, men herudover er deres job også at sørge for, at klinikken fungerer i øvrigt. Herunder bliver de bl.a. målt på antallet af dage patienterne er indlagt.

Det tekniske personale er ansvarlig for apparatur og deres job er, at sikre, at der altid er adgang til apparatur, som virker. Deres ønske om udbytte er bl.a. at reducere omkostninger til vedligehold.

De budgetansvarliges job er at sikre, at budgetterne holder og de vurderer bl.a. udbytte på, om løsninger bidrager til dette.

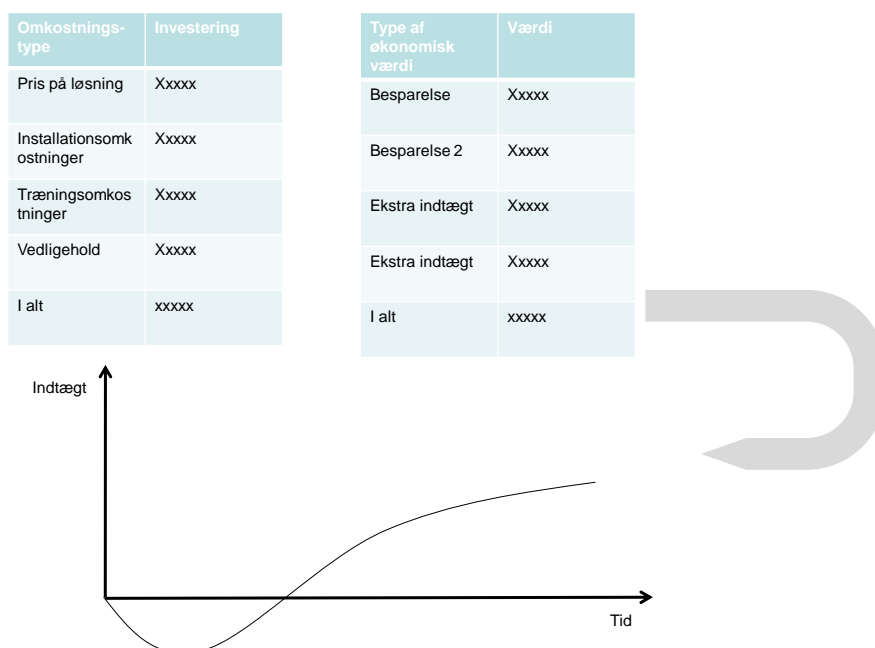
Ved at fokusere på de andre involverede i købsprocessen blev Reapplix opmærksomme på nødvendigheden af også at kunne levere værdi i forhold til disse andre jobs/opgaver og ønsker til udbytte. Derfor fokuserer de også i dag på, hvordan løsningen bidrager til at reducere indlæggelsestiden, på simpeltheden i at vedligeholde løsningen og på omkostningerne ved løsningen sammenlignet alternativerne. Der er således arbejdet på at skabe værdi for alle de personer, som er involveret i købsprocessen.

Efter denne kortlægning kan man som virksomhed begynde at arbejde med en form for ”return on investemt” beregning set med kundernes øjne. Det er et forsøg på at værdisætte løsningen i økonomiske termer og se på, hvilke elementer af løsningen, der giver størst værdi. Konkret gøres det ved først at give et samlet estimat på omkostningerne ved at implementere løsningen. Her er det vigtigt, at der ikke kun tages prisen på løsningen med, men også de omkostninger der følger af at skulle træne personale, tid der bliver brugt på tage den nye løsning i brug, vedligeholdelse mv.

Altså alle omkostninger, som er nødvendige for at implementere løsningen og få den til at virke.

Dernæst bliver virksomhederne bedt om at sætte kroner og øre på de forskellige fordele, der er ved løsningen. I eksemplet med Reapplix kunne det fx dreje sig om den økonomiske værdi af at læge sår hurtigere i form af sparede udgifter til sygedage mv., værdien af kortere hospitalsophold mv., jf. nedenstående figur.

**Figur 8: Return on investment set med kundens øjne**



Formålet med denne øvelse er at tvinge sig selv til at prøve at være meget konkret om værdien. Og samtidig blive skarpe på, hvor den store økonomiske værdi er set med kundens øjne. Dette er naturligvis bygget på en række antagelser om kunden, som kan kontrolleres. Det er således et virkeligt godt udgangspunkt for dialog med kunden.

For nogle virksomheder giver denne øvelse ikke mening. Er der fx tale om en modevirksomhed kan det være yderst vanskeligt at lave en sådan analyse. Men for langt de fleste virksomheder der er på et B2B marked er det muligt.

### 3.3 Dialog med kunderne

Ovenstående arbejde med kundeværdi er primært tænkt som en måde at tvinge sig selv til at tænke grundigt over kunder og begynde at formulere hypoteser, som kan danne grundlag for en effektiv dialog med potentielle kunder. I denne fase er det således yderst vigtigt, at man som startup kommer ud og møder rigtige potentielle kunder, som kan være med til at be- eller afkræfte ens hypoteser.

Ideen med at tage udgangspunkt i job og udbytte er, at det er muligt at have en meningsfuld dialog med kunder om dette uden at skulle kigge efter udækkede behov og lignende, som er vanskeligt. Kunder er således dårlige til at snakke om løsninger, men de er rigtig gode til at snakke om, hvad de rent faktisk laver og hvad de gerne vil have ud af det, herunder hvad de godt kunne tænke sig i de enkelte elementer i processen. Det klassiske eksempel på dette er, at det sikkert var svært at få kunder til

at sige, at de ville have en mikroovn, før den var opfundet. Men det var ikke usandsynligt, at man kunne have fået en fornuftig dialog om, at kunderne gerne ville have varmet mad hurtigt op, gerne vil have mulighed for tøj frossent kød op hurtigt osv.

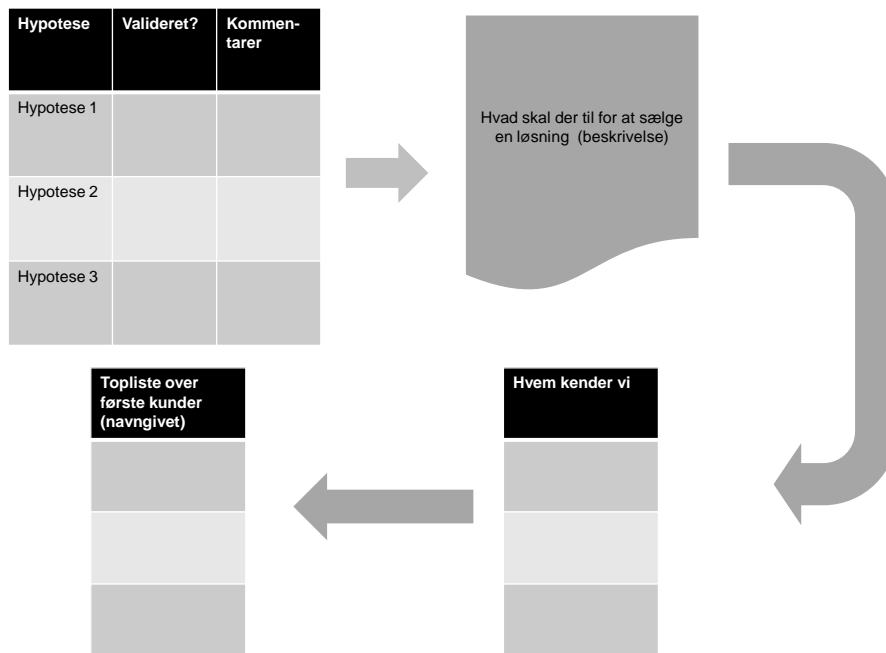
Helt konkret kan man som virksomhed med udgangspunkt i job og hypoteser om ønsket udbytte lave en spørgeguide, som kan bruges i møder med kunder. Det rigtige antal af møder med kunder ligger typisk mellem 5 og 10 for at få lidt forskellige input. Så begynder der at danne sig et mønster og et billede af, hvordan kunderne ser på virksomhedernes hypoteser. Eller man kan sige, at det rigtige antal møder er det punkt, hvor man får opfattelsen af at få samme svar på nogenlunde samme spørgsmål. Når man til det punkt er der en form for repeterbarhed, som er grundlaget for at skalere.

Som led i denne dialog kan man som startup også spørge ind til, hvad der skal til for at arbejde med virksomhedens løsning. Altså forsøge at spørge ind til, hvad det er for forudsætninger, der skal være på plads for, at kunden vil arbejde sammen med virksomheden. Eller hvor langt virksomheden skal sænke barriererne for, at kunderne ville være interesseret i at afprøve deres løsning.

Ideen med denne del er at få en fornemmelse af kundens prioritering og få en prioritering af, hvad det er for typer af kunder, der måske er mest sandsynlige at indgå aftaler med om afprøvning af produktet.

En nem måde at starte denne proces på er at fokusere på personer, som man som startup kender eller som andre kan introducere en til. Langt de fleste founders og startup har et meget større netværk af personer, end de egentlig forestiller sig, og derfor er kan det være en god ide at lave en simpel liste over personer man kender inden for de forskellige sektorer og kundergrupper og også tænke i, hvem disse personer i ens netværk kender og kan introducere en til. Ideen med dette er, at mange tidlige salg bygger på relationer og derfor er det afgørende at kunne udnytte de relationer, der er rundt om virksomheden. Denne sidste del af processen er søgt samlet i nedenstående figur.

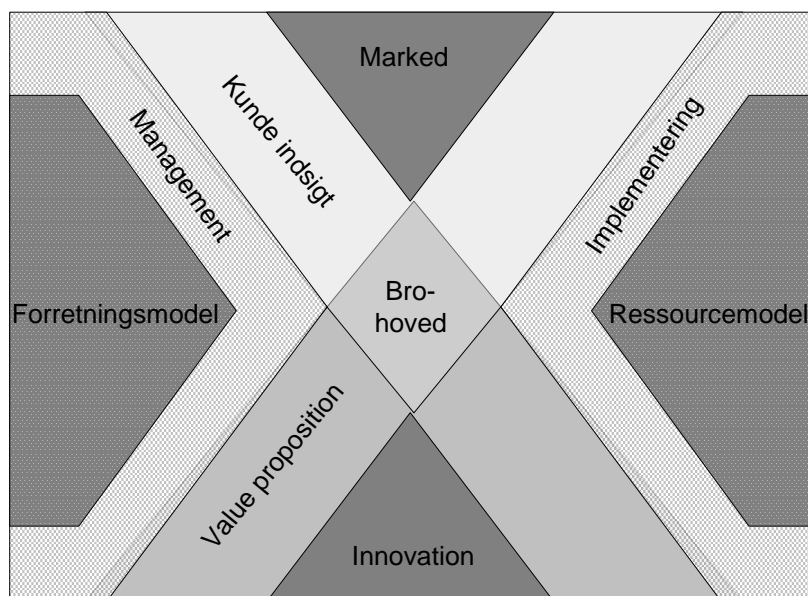
**Figur 9: Validering af kundeværdi og mulige pilotkunder**



#### **4. Forretningsmodel**

Med udgangspunkt i de indsigter, der er opnået med kunderne, arbejdes der videre med en forretningsmodel og med at forsøge at formulere mere præcist, hvilken værdi kunderne får af løsningen – det såkaldte value proposition. Dvs. at man her forsøger at koble marked, kunde indsigt, løsningen og en forretningsmodel – altså måden at tjene penge, jf. nedenstående figur.

**Figur 10: Koblinger i forretningsudvikling**



Formålet med denne del af processen er at man som startup er i stand til:

- At lave et value proposition, som de kan bruge til at kommunikere den værdi de leverer til kunder ved at bruge deres kundeindsigt og deres løsning.
- At lave et første bud på en forretningsmodel – altså hvordan tjener vi penge på den korte og den lange bane.

#### **4.1 Value proposition**

Value proposition er et forsøg på at udtrykke den præcise værdi, som virksomheden ønsker at levere til kunden. I praksis er det et forsøg på at kombinere indsigt i kunder med værdien af den løsning, virksomheden har udviklet. Ideen med at formulere den leverede værdi på en kort og præcis måde er dobbelt. For det første kan en sådan skarphed bruges i forbindelse med at finde de første kunder eller pilotprojekter. For det andet er der for at tvinge sig selv til at sætte fokus på lige præcis den værdi, som kunderne ser som afgørende, og som løsningen retter sig mod. Og dermed sætte fokus på det, der skal leveres. Altså ikke et produkt eller en teknologi - men værdi.

Ideen med at tvinge dette fokus ind over virksomhederne er, at det kan medvirke til at sætte struktur på hele den måde, som der arbejdes på i virksomheden og den måde, som den skal organisere sig fremover. Hvis Software Tools value proposition går ud på at levere dokumentation billigere end andre løsninger, så bør virksomheden indrette sin organisation, sin teknologi og i bund og grund alle sine handlinger på at være i stand til at levere billigere dokumentation. Havde værdien fx ligget i at leve op til standarder i revisionen eller andet, så måtte man indrette sig herpå og fokus ville være konstant at holde sig opdateret med nye krav og standarder. På den måde kan et stærkt value proposition være en væsentlig drivkraft i udviklingen af forretningen.

Lidt forsimplet er et value proposition et forsøg på i en sætning at udtrykke på den ene side kundens værdi/behov og på den anden siden, hvordan løsningen giver værdi i

forhold til det kunden ønsker. Hertil kommer, at man prøver at integrere, hvordan løsningen adskiller sig fra andre. På den måde samler value proposition en række af de ting, man som virksomhed har arbejdet med, jf. det foregående – forståelsen af kundens job, udbytte heraf samt forsøget på at sætte kroner og øre på dette (cost/benefit), forståelsen af hvordan løsningen leverer værdi med fokus på de centrale features og endelig forsøget på at benchmarke løsningen med alternativerne, jf. nedenstående figur 10.

### Figur 10: Value proposition

#### Design af et value proposition

Vores løsning er ..... (i et sprog folk kan forstå)

Som ..... (hoved benefit af løsningen)

I modsætning til.... (væsentlige konkurrenter)

Vores løsning .... (væsentlige forskelle til alternativer)

Er for ..... (hvem er der fokus på – kunder som får størst værdi)

Som ..... (hoved indsigt i kunderne – hvorfor de vil købe/ønsket udbytte de kigger efter)

Til en pris/værdi ..... (cost/benefit set med kundernes øjne)

Som giver ..... (hvilke fordele er der tale om, som kunden får udtrykt i værdier hvis muligt)

For at få value proposition præcist er der behov for et par iterationer. Første gang virksomhederne forsøger at formulere deres value proposition bliver det ikke helt klart, men med et par omgange plejer det at lykkes at finde frem til noget, som er brugbart både i forhold til kommunikation på hjemmesider, og som er drivkraft for forretningsudviklingen fremover. I nedenstående boks er der givet et eksempel på udviklingen af value proposition for en virksomhed.

#### Boks 5: Value proposition for

##### Første bud:

Project Cherry” provides used car inventory Optimization for used car managers, by monitoring daily supply and price rank of all vehicles in market, providing reduced stock days, minimized risk of depreciation losses and improved stock mix.

##### Andet bud:

“Project Cherry is a used car pricing and stocking optimization tool that provides the only available real time market data for comparable vehicles enabling dealers to proactively set optimal prices based on supply-demand resulting in 30 pct. reduced stock days, minimized problems with over-aged inventory, improved stock mix and increase overall store profitability by 10 pct..”

Udviklingen af en virksomheds value proposition er en løbende proces. Der er løbende behov for at vende tilbage til dette og justere det i takt med, at virksomheden får mere viden om deres kunder og hvad de sætter pris på i forhold til virksomhedens løsning.

## 4.2 Forretningsmodel

Forretningsmodellen er et forsøg på at beskrive og udvikle den model virksomheden har tænkt sig at bruge i forhold til at levere værdi til kunderne, og hvad de får til gengæld i form af betaling for deres levering af værdi. I praksis er der to sider af en forretningsmodel. Den ene er, hvordan virksomhederne tjener penge – altså hvad de får penge for, når de levere værdi til kunderne. Den anden er, hvilke omkostninger der er forbundet med at levere denne værdi – altså hvilke ressourcer, der skal til for at kunne levere til kunderne.

Forretningsmodeller er dynamiske. Dvs. at man godt kan starte med at tjene penge på en måde og så have en ambition om at ændre dette over tid. Fx starter mange software virksomheder med en forretningsmodel, der er en kombination af konsulentbetaling og betaling for deres produkt men med et fokus på senere hen at kun at sælge produkter eller løsninger.

Hvordan forretningsmodellen helt konkret skrues sammen afhænger af flere forhold. Dels hvor langt virksomheden er kommet i sin udvikling (jf. produktdefinitionen), dels hvad deres kunder ønsker, og dels hvad der overhovedet er muligt i det marked, som virksomheden ønsker at komme ind på. I designet af forretningsmodellen bør der i første omgang være fokus på, hvor man kan få penge.

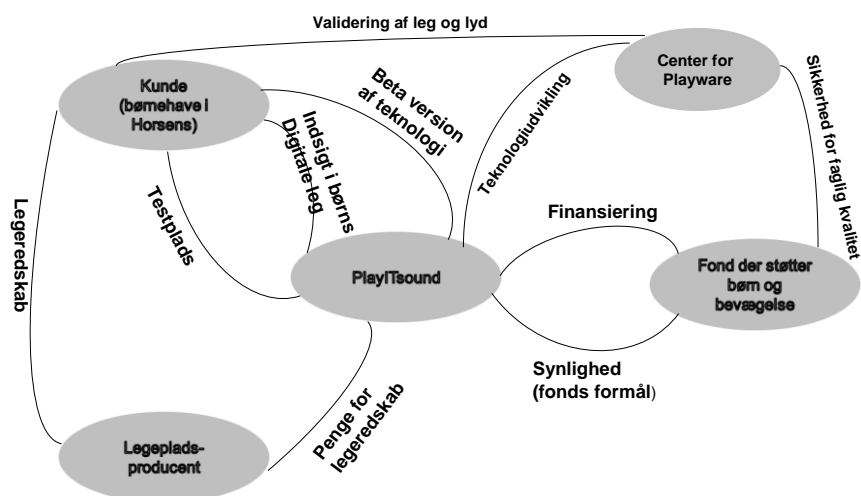
Mange virksomheder har et perspektiv, der går på, at de først vil udvikle deres produkt og så sende det på markedet. Derfor er der de også typisk meget fokuseret på finansiering og på at skaffe penge til at udvikle deres produkt helt færdigt.

I den virkelige verden er denne model imidlertid vanskelig og derfor kan man med fordel arbejde med en anden model, der går ud på hele tiden at komme ud at prøve på markedet, lære af det, lave justeringer og så prøve igen med nye kunder. En form for konstant ”launch and learn – launch and learn –”.

Netop fordi startups bygges af handlinger, som kan give ny indsigt, som fører til nye antagelser, som igen fører til nye handlinger, er det også nødvendigt at have en dynamisk proces omkring forretningsmodellen, hvor denne løbende udvikler sig.

Ud fra den tidligere identifikation af mulige kunder tages der udgangspunkt i en navngiven kunde, som virksomheden har været i dialog med. Der forsøges tegnet et præcist billede af, hvad virksomheden leverer, og hvem den gør det sammen med, hvis det er tilfældet. Herefter tegnes et simpelt diagram over, hvordan den får penge for denne leverance, betaling for selve løsningen, betaling for service, betaling for installation mv., jf. nedenstående figur 11. Det skal siges, at der typisk vil være en del flere forbindelser end illustreret i figuren nedenfor – den er alene tænkt som illustration.

**Figur 11: Skematisk fremstilling af forretningsmodel - PlayITsound**



Den anden del af dette er naturligtvis, hvilke omkostninger der er forbundet med at levere løsningen. Altså hvad koster det virksomheden, og hvem betaler den. Derfor forsøges der også at lave et tilsvarende diagram for omkostningssiden af forretningen. Altså hvad er det for betalinger, der går fra virksomheden til medarbejdere, underleverandører mv. og hvilken værdi levere disse i forhold til virksomhedens levering af værdi til kunden. I nedenstående boks er udviklingen af forretningsmodellen på kort og lang sigt for PlayITsound søgt illustreret.

### Boks 6: Forretningsmodel for PlayITsound

PlayITSounds store udfordring var, at de ikke havde penge til udviklingen af deres produkt (for beskrivelse af teknologien se tidligere boks 2). De havde udviklet en meget tidlig prototype og havde forsøgt at rejse penge til udviklingen af denne uden held. Investorerne ville se et større bevis for, at teknologien kunne fungere, og at der var et marked for den. På den baggrund blev det aftalt at forsøge at finde meget tidlige pilotkunder, som kunne være med til at teste teknologien og ikke mindst finde ud af sammenhængen mellem lyd og leg på fysiske legeredskaber. På den baggrund blev det besluttet at søge at lave en række pilotprojekter i børnehaver, hvor der er opsyn med legepladsen, og hvor det var muligt at lave mere strukturerede iagttagelser af børns leg i samarbejde med pædagogerne. Udfordringen var imidlertid, at det var vanskeligt at få kommuner til at betale for pilotprojektet. De ville kun betale for legeredskabet.

PlayITsond henvendte sig derfor til en række producenter af legeredskaber for at høre, om de ville være med. På trods af rimelig interesse ville de ikke være med til at finansiere udviklingen, men ville gerne give rabat på legeredskaber, der skulle bruges. Herefter var ideen at rejse penge hos en række bløde fonde med fokus på børns leg og bevægelse, som kunne finansiere pilotprojekterne og videnopbygningen i dem. Et af kravene fra dem var imidlertid, at der blev genereret viden, som kunne avendes af en bredere kreds end virksomheden selv. På den baggrund tog man kontakt til Center for Playware på DTU og spurgte om de ville være med i udviklingen – både med henblik på teknologiudviklingen og med henblik på at lave undersøgelser om sammenhængen mellem lyd og leg. Dette indvilgede de i.

På den måde blev der bygget en forretningsmodel i starten med en række parter, som både sikrede en billig teknologiudvikling og en løbende finansiering af pilotprojekterne.

I dialogen med de forskellige kunder blev det endvidere klart, at det interessante ved teknologien er



muligheden for løbende at opgradere det lydunivers, der kan anvendes på legeredskaberne og på den måde skabe en løbende indtjening gennem opgraderinger og udvikling af nye lydspil. Derfor arbejdes der nu med en langsigtet forretningsmodel, hvor basisteknologien søges solgt gennem legepladsproducenter, mens PlayItsound kommer til at koncentrere sig om opgradering og udvikling af lyduniverser.

Med denne model kom omkostningssiden i starten af projektet til at hænge sammen samtidig med, at man kan arbejde med en model på længere sigt, hvor en stor del af investeringerne i basisteknologien bliver outsourcet. Dermed fokuserer PlayITsond på deres kerne – nemlig at have dyb viden om sammenhængen mellem lyd og leg for børn i børnehaver.

Efter kortlægningen af indtjenings- og omkostningssiden sætter der fokus på at udpege, hvad der er de helt centrale leverancer for at levere værdi til kunden og hvilke leverancer set på omkostningssiden, der er afgørende for at levere løsningen og værdien til kunden. Formålet hermed er at udpege de kritiske elementer i leverancen. Altså de delleverancer, som har stor betydning for, om kunden eller den der betaler oplever værdi.

På baggrund af denne udpegning af kritiske leverancer kan der laves en handlingsplan om, hvordan man som virksomhed vil sikre, at disse leverancer ikke går galt.

En vigtig del af denne øvelse er at tage udgangspunkt i en konkret kunde og samtidig tænke kreativt over, hvordan man kan få penge ind – udover helt traditionelle betalinger. For mange nystartede virksomheder vil det således være afgørende at tænke kreativt over, hvordan der tidligt kan skabes en bare lille indtjening ved at arbejde sammen med rigtige kunder. Dels giver dette et billede af, hvad det er for typer af kunder, der efterfølgende kunne tænkes og betale og dels giver det selvfølgelig mulighed for at skabe likviditet, som typisk er en af de store udfordringer for mindre virksomheder.

Udover en forretningsmodel på den korte bane kan der arbejdes med at lave samme type øvelse men med et lidt længere tidsperspektiv. Hvad er det for en forretningsmodel man som startup forestiller sig, når de første erfaringer på markedet er høstet. Denne del er vigtig for at få et billede af, om den langsigtede forretning også hænger sammen, herunder om forretningen er skalerbar. Dvs. at den kan vokse uden at det blot kræver nye mennesker hele tiden.

## **5. Begyndelsen til en go-to-market plan**

Det er kunder, der skaber vækst. Og derfor må virksomheder arbejde så hurtigt som muligt på at finde kunder og begynde at bygge modeller for, hvordan man kommer videre end de første kunder. Filosofien er endvidere, at de første kunder og udviklingen af kundebasen i lige så høj grad baseres på relationer som på, hvad løsningen egentlig kan. Derfor er det også afgørende, at der arbejdes med de første kunder på en måde, som gør det nemmere at finde de næste. Altså at der bliver arbejdet med kunder i starten, som kan give referencer til at finde de næste kunder og begynde at bygge en pipeline af kunder.

Mange startups tænker ikke over løbende at bygge en pipeline af kunder, men bliver optaget af at servicere de umiddelbare kunder, og derfor er der en tendens til, at de måske nok kommer i gang men ikke får vækst udover de første kunder.

Inspirationen til denne del af processen er dels hentet hos Saras Saravathy og dels hos Geoffrey More og hans arbejde omkring ”Crossing the Chasm”.

Saras Saravathys forskning peger bl.a. på, at det er ganske vanskeligt for en ny virksomhed med en ny løsning præcist at finde ud af, hvor denne kan passe ind i markedet og hvilke kunder, der vil sætte mest pris på løsningen. Derfor er vejen frem at søge at bygge relationer og opnå konkrete erfaringer med forskellige typer af kunder og ad den vej få viden om, hvilke typer af kunder, som har mest glæde af løsningen og i øvrigt bygge viden om, hvordan en ny løsning tages bedst til markedet.

Geoffrey Mores arbejde, der er baseret på et omfattende samarbejde med højteknologiske iværksættere i USA peger på, at mange mindre virksomheder får de første kunder, men derefter har svært ved at finde de næste, som for alvor kan drive væksten. Denne situation har han betegnet som ”Crossing the Chasm”. ”Crossing the Chasm” er derfor et forsøg på at beskrive en metode til, hvordan man kan bruge de første kunder som reference til at få de næste kunder og så bruge dem som reference til de næste og de næste osv.

Ambitionen med denne del af processen er:

- At begynde at bygge en pipeline af kunder, som kan være med til at drive væksten og samle det materiale, som er afgørende i marketing
- At samle de tidligere elementer i programmet i et første bud på en egentlig go-to-market strategi med fokus på handlinger

Salg til kunder kan mange gange være en ganske langsommelig proces og mange startups undervurderer tiden, det tager at få kunder til at beslutte sig. Afhængig af løsningens kompleksitet kan en salgscyklus være alt fra nogle få måneder og helt op til 1½ år i starten. Det betyder, at der skal bruges ganske mange ressourcer og der er sjældent garanti for, at det første salg er det samme, som ”at nu begynder tingene at køre”.

Ideen i ”Crossing the Chasm” er, at kunder er forskellige, og de har forskellige vurderinger af nye løsninger. Mange startups begynder naturligt nok med forskellige typer af pilotprojekter. De henvender sig med andre ord til kunder, som er risikovillige, og har lyst til at prøve noget nyt. Disse bliver i Chasm betegnet som visionære kunder. Antallet af visionære kunder er imidlertid ofte begrænset i et marked, og derfor har virksomheden også behov for at finde andre typer af kunder, de såkaldte pragmatikere og senere hen skeptikerne. Ideen i Chasm er, at der i alle markeder er de tre typer af kunder, men den store kundegruppe findes blandt pragmatikere og skeptikere. Pragmatikere og skeptikere agerer anderledes end de visionære kunder.

Mens visionære kunder er villige til at prøve, og hvor salg i høj grad bygges gennem relation, vil pragmatikere og skeptikere i højere grad have sikkerhed for, at løsningen virker, og at den giver reel værdi i forhold til deres forretning. Men samtidig holder disse kundegrupper øje med, hvad andre gør. Dvs. at de lader sig inspirere af andre, og reagerer på, hvad andre har gjort. Ideen i Chasm er derfor at finde kunder, som man kan bruge som reference for de mere pragmatiske og skeptiske kunder. Altså nogen som kan være med til at gøre processen lettere. Heri ligger også at få andre til at

hjælpe en med at skabe referencer. Der behøver altså ikke kun at være tale om kunder men også andre, som kan udtale sig positivt om ens løsning, og som har indflydelse på købsprocessen hos kunden.

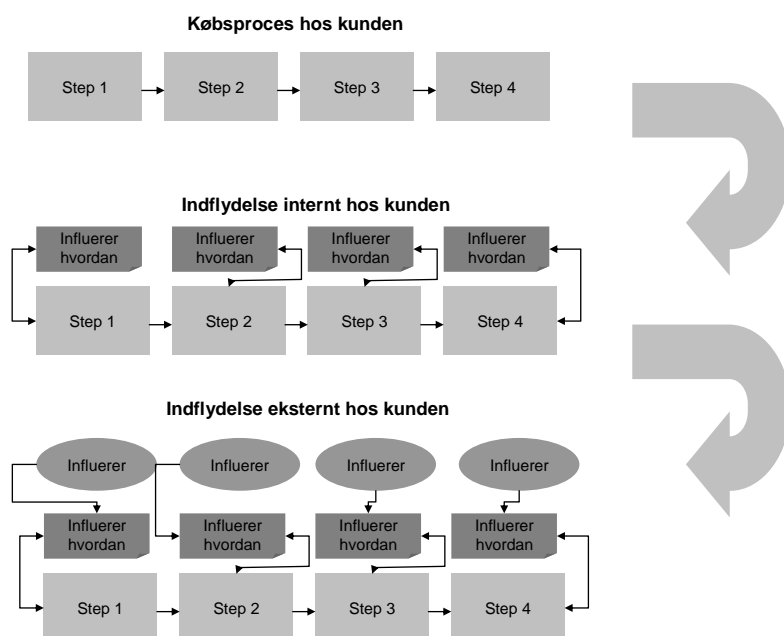
### 5.1 At bygge en pipeline af kunder

Det første skridt i dette arbejde er at begynde at kortlægge købsprocessen hos de mulige kunder. På baggrund af de interview og de erfaringer, man som startup har fået på dette tidspunkt er det muligt at give en beskrivelse af, hvordan en købsproces hos kunderne typisk vil se ud. Hvad er der for skridt i processen fra den første henvendelse til en endelig beslutning om at købe eller indgå en anden form for samarbejde.

En typisk købsproces består ofte en række skridt, som fx præsentation, vurdering af løsningen, uddybende snak om løsningen, validering, snak om implementering, beslutning mv. Men i praksis kan der være stor forskel. Efter denne kortlægning kan man som startups med udgangspunkt i det tidligere arbejde med jobs beskrive, hvem der internt i virksomheden har indflydelse på beslutningen om et køb. Og endelig kan man lave en liste over, hvem man må forvente, som virksomheden lytter til eksternt. Altså hvem er det, som kan være gode referencer eller gode citater man kan have med, som kan påvirke købsbeslutningen, jf. nedenstående figur.

I arbejdet med de eksterne kilder bør virksomhederne også tænke over, hvor det er mulige kunder får inspiration fra, hvad er det for magasiner, de læser, hvad er det for analytikere de bruger osv.

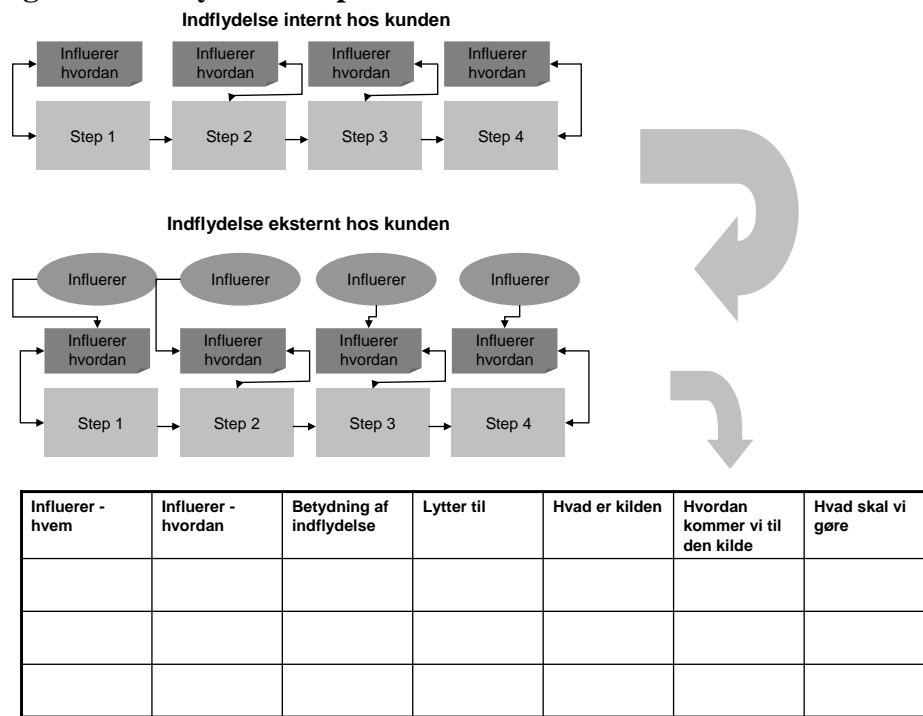
**Figur 12: Kortlægning af købsbeslutning og dem influerer på denne**



På baggrund af denne kortlægning går virksomhederne i gang med at lave en form kommunikationsinfrastruktur. Dvs. en helt praktisk beskrivelse af, hvordan de vil blive kendt af mulige kunder, og hvordan de vil bruge referencer til at finde nye kunder. Fokus i dette arbejde er på konkrete kilder, der kan være med til at fortælle historien om virksomhedens løsning. Hvordan får man citater fra pilotkunder, hvordan

bliver man nævnt hos partnere, som kunden handler med osv. Altså en praktisk handlingsplan for, hvordan budskabet kommer ud med fokus på dem, som har indflydelse på en beslutningsproces hos kunderne. For hver af disse kilder er det muligt at lave en vurdering af, om man som startup forventer, at kilden har stor eller lille indflydelse på kendskabet og beslutningen, så fokus hele tiden bliver på de kilder, som har stor betydning for, om en løsning implementeres eller ej, jf. nedenstående figur.

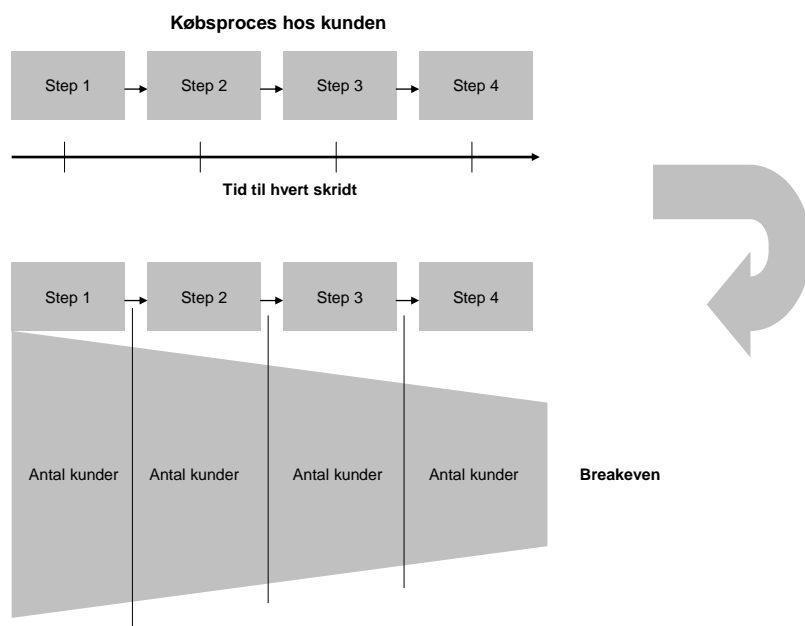
**Figur 13: Indflydelsesmap**



På baggrund af de skridt, der er i købsprocessen er det muligt at begynde at lave en kunde pipeline. Dvs. en liste af kunder, som er de næste man vil gå efter, og hvor forudgående kunder kan have betydning for, om de vil købe eller ej. Dette er egentlig en ganske simpel liste af kunder. Endvidere bliver virksomhederne kan man som startup begynde at tænke over, hvor mange kunder man skal have i hvert led af købsprocessen for fx at kunne tjene penge om et år. I den sammenhæng er det vigtigt at lave en vurdering af, hvor mange der forventes at falde fra i hvert skridt i købsprocessen. Altså hvor mange skal der til i første led for at have tilstrækkelig med kunder, der ender med at købe, hvis man fx antager, at halvdelen falder fra. Endelig kan man arbejde med at sætte tid på købsprocessen. Hvor lang tid tager det at flytte en kunde fra et led i købsprocessen til den næste, jf. nedenstående figur.

Ideen med dette er at få et billede af, hvor mange kunder der egentlig skal til for, at det lykkes at begynde at tjene penge i sidste ende. Mange virksomheder bliver her overraskede over, hvor mange man egentlig skal være i kontakt med for at ende op med at have tilstrækkelig med kunder for at få udgifter og indtægter til at balancere.

**Figur 14: Salgspipeline**



Efter dette man som foundere overveje, hvad der kan være de vigtigste grunde til, at kunder falder fra i de enkelte dele af salgsprocessen. Hvad kan være med til, at de vælger, ikke gå videre med virksomheden eller beslutter sig for ikke at købe. For hver af disse overvejelser kan der laves forslag til konkrete handlinger, som kan forhindre, at dette sker. Hvad kan virksomheden gøre for at holde kunderne varme hele vejen igennem, og har de allerede erfaringer med, hvad der går galt, og hvad argumenterne er for ikke at gå videre med løsningen. Også i dette arbejde kan det være enormt værdifuldt at have dialog med kunder eller eksperter, som kan fortælle om, hvad der er risiciene i de enkelte elementer i processen.

Mange iværksættere oplever, at kundernes argumenter går i retning af, at der ikke er økonomi til det, at det ikke er lige nu og den type af argumenter. Her er det så vigtigt at tvinge virksomhederne til at tænke kreativt over, hvad der ligger bag disse argumenter. Er det fx et udtryk for, at man ikke har forklaret værdien godt nok, at man snakker med de forkerte personer eller lignende. Det er således også vigtigt at have en systematik for at indsamle viden fra de forsøg, som ikke lykkes. I nedenstående boks er opbygningen af en salgspipeline hos Heatgear beskrevet.

### **Boks 7: Opbygning af salgspipeline hos Heatgear**

Heatgear fokuserer på det militære marked (for en beskrivelse af Heatgears produkt henvises til boks 3). Det tager lang tid at sælge til – ofte op til et år i starten i militæret. Processen består typisk af følgende trin. 1) kontakt til personer eller virksomheder, som har kilder ind i militæret, 2) Præsentation af produktet til disse og feedback fra dem, 3) Indgåelse af aftale om at få lov at komme ud og præsentere for militæret, 4) Feedback fra militæret, 5) Afsendelse af få styks til test under øvelse, 6) Feedback fra øvelse, 7) Beslutning om køb af mindre antal.

Heatgear forsøgte at lave en vurdering af, hvor mange styks der skulle sælges for at komme til breakeven. Dvs. til det punkt hvor indtægter og udgifter matcher. Det viste sig, at der skulle ganske mange styks til. På den baggrund lavede Heatgear en vurdering af, hvor mange kunder man skulle have i hvert led af salgsprocessen under antagelse af, at 5 pct. falder fra i hvert skridt. Ud af dette arbejde kom der en række erkendelser. For det første viste det sig, at der skulle være mindst 10 kunder i første skridt for at lykkes. For det andet at salget af gas havde afgørende betydning for, om det

overhovedet ville lykkes at komme i breakeven. For det tredje at Heatgear på den korte bane ikke ville have ressourcerne til at betjene alle de kunder, der skulle til for at sikre et substantielt salg i sidste led.

På baggrund af dette besluttede Heatgear at lave en anden salgsmode, hvor der blev indgået aftaler med en række partnere, som kunne varetage de første skridt i processen med at præsentere produktet for andre, få feedback osv. Endvidere blev det besluttet at sænke prisen for selve Heatsticken markant og i stedet satse mere på det efterfølgende salg af flasker og gas til Heatsticken. Og endelig blev det besluttet også at sælge flasker alene, da købsprocessen her er meget kortere.

Når man som startup har en fornemmelse for, hvor stor en pipeline af kunder det reelt kræver for at komme i breakeven er det en god ide at tænke over andre modeller at lave salg, fx gennem partnere eller sammen med andre. De første salg vil næsten altid være direkte salg, men det er også vigtigt at overveje, om man kan gå ud sammen med andre, som måske har endnu bedre relationer til kunderne eller, som har endnu bedre referencer. Men ved valg af en partnerstrategi bliver det afgørende at gøre sig en række af de samme overvejelser om værdi mv., som virksomheden har været igennem tidligere. Ved at vælge en partner skifter værdien således fra at være til slutkunde og til at være til partneren. Altså hvad får partneren ud af at hjælpe med sælge løsningen, hvordan passer det ind i dennes forretning, hvem har indflydelse på partneren osv. På den måde er der behov for endnu en iteration, hvor nogle af de samme spørgsmål stilles med partneren i fokus.

## **5.2 At bringe det hele sammen til en praktisk go-to-market plan**

Som det forhåbentligt er fremgået af det tidligere er processen med at bygge en skalerbar forretningsmodel bygget op af en række elementer. Hvert af disse elementer kan tilsammen udgøre en samlet praktisk plan, der kan danne grundlag for de handlinger, der skal foretages det næste hele til halve år i forretningen. Derfor kan de enkelte elementer bindes sammen i en samlet plan med fokus på de konkrete handlinger.

Inspirationen til denne plan kommer også fra Chasm, der har en metode, som de kalder en 9-punkts strategi:

1. Hvem er de kunder, hvor der er størst sandsynlighed for et salg i starten
2. Hvad er det der gør, at de køber
3. Hvad er det hele produkt, der skal leveres
4. Hvem er partnere i at levere dette og i at sælge
5. Hvordan distribueres løsningen
6. Hvordan er prissætningen
7. Hvem er konkurrenter
8. Hvordan positioneres løsningen
9. Hvem er de næste kunder

Svaret på disse spørgsmål og afklaringen af disse er så i praksis virksomhedernes plan. Erfaringen er, at nu mere klart virksomhederne svarer på disse spørgsmål desto bedre klarer de sig ude hos kunderne, hos investorer og hos mulige partnere. Nedenstående figur viser sammenhængen mellem de enkelte elementer i planen og så de dele af programmet og øvelserne heri, som kan bruges.

## Figur 15: En samlet plan

