

## HUR KAN FÖRETAG UTVECKLA SINA AFFÄRER I EN SNABBT FÖRÄNDERLIG MARKNAD?

Digitalisering, epidemier och ekonomisk turbulens sköljer över marknaden och orsakar störningar och förändringar. Dynamiken i marknaden gör att företag måste utveckla och anpassa sina affärer. Företag söker efter nya metoder och tekniker som kan ge dem konkurrensfördelar. I slutändan skall företagsprodukter och tjänster säljas till en kund där de skapar värde. För alla kommersiella företag är därför affären i centrum för verksamheten

Hur navigerar man rätt som säljare i en affär? Hur kan man kartlägga och förstå aktuell affärssituation? Vilka faktorer är det som påverkar affären?

Norval Institute har tagit fram en affärskarta med syfte att underlätta för säljare, säljvdelningar och företag kunna navigera i sin affär med kunden och ta bättre affärsbeslut.



En artikel från Norval Institute

Roberto Picornell & Anders Torelm, Stockholm, augusti 2023

Affärers karaktär och logik varierar beroende på typ av parter och produkt, alltifrån en enkel transaktion mellan privatpersoner på Blocket till komplicerade förvärv mellan företag. Affärskartan är ett nytt analysverktyg som underlättar att beskriva, utveckla affärer och förstå vad värdet uppstår i en affär. Genom affärskartan erhålls djupare insikter i hur affärer kan utvecklas och anpassas till en förändrad marknad. Modellen är en utgångspunkt för säljstrategier och operativa sälj- och marknadsplaner. Kring affärskartan kan säljare, marknadsförare och affärsutvecklare samlas för att utmana och utveckla företagets affärer.

## INNEHÅLL

1.	INTRODUKTION	3
2.	MODELLEN AFFÄRSKARTAN	3
3.	AFFÄRSKARTANS NIO DELAR	4–9
3.1	Affären	
3.2	Säljaren	
3.3	Kunden	
3.4	Produkten	
3.5	Behovet	
3.6	Kanaler	
3.7	Konkurrenter	
3.8	Relationer	
3.9	Kommunikation	
4.	ANVÄNDNING	10
5.	SUMMERING	11
	REFERENSER	12

## 1. INTRODUKTION

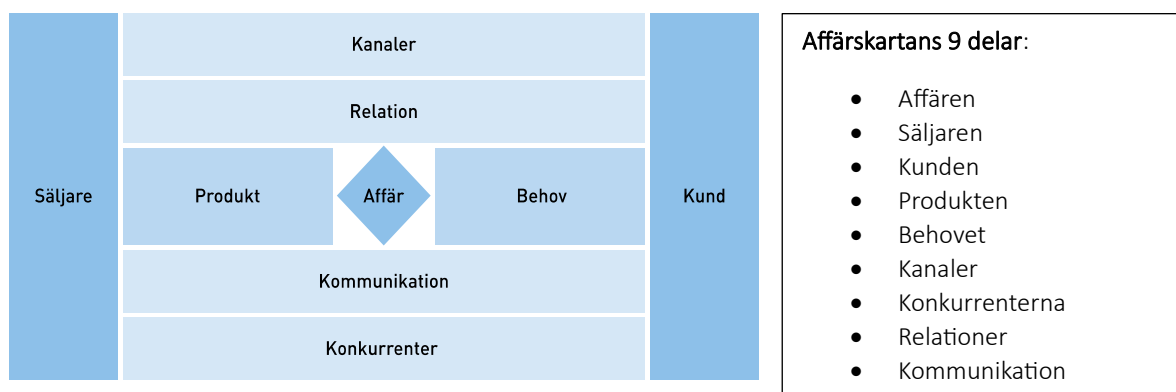
Affärskartan är en nyutvecklad modell inspirerad av Business Canvas beskriven i boken Business Model Generation [1]. En business canvas används för att beskriva och utveckla affärsmodeller. På motsvarande sätt används affärskartan för att beskriva och utveckla försäljning och affärer. Även om strukturen på affärskartan påminner om business canvas så innehåller den nytt och annorlunda material, helt inriktat på försäljning. Affärskartan hjälper att undersöka och penetrera aktuella affärsfrågor, till exempel:

- Hur påverkas affärer av kundernas förändrade beteenden och köpmönster?
- Vilka kunder och segment är lönsamma och vilka skall bearbetas?
- Vilka behov och värden är viktiga för dessa kunder?
- Vilka budskap skall förmedlas till kunderna?
- Vilka produkter och erbjudanden kan matcha kundernas förändrade behov?
- Hur avgörs balansen mellan fysiska och digitala försäljningskanaler?
- Hur samordnar vi försäljning och marknadsföring?

Genom att förstå affärens grunder erhålls djupare insikter i hur kundnytta och kundvärde skapas. I en tidigare artikel har vi introducerat META-modellen som ger en grund för att välja den mest effektiva försäljningsmetoden [2]. Modellen affärskartan är en utgångspunkt för taktiska metodval och operativ säljteknik. Affärskartan byggs upp av nio centrala byggstenar som visar logiken bakom hur företag genomför affärer och tjänar pengar.

## 2. MODELLEN AFFÄRSKARTAN

Den nya modellen affärskartan används som ett hjälpmedel och struktur för att analysera och navigera i affären. Affärskartan byggs upp av nio viktiga byggstenar: affären, säljaren, kunden, produkten, behovet, kanaler, konkurrenter, relationer och kommunikation. Tillsammans ger dessa nio delar en grundläggande beskrivning och förståelse av en affär. Affärskartan används för att analysera och beskriva företagsaffärer och för att ta fram sälj- och marknadsplaner.



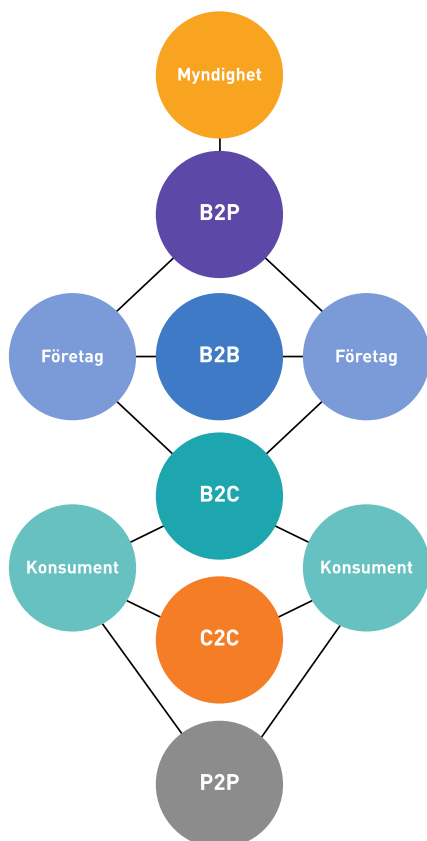
Affärskartan innehåller såväl etablerade modeller som nya banbrytande modeller som förklarar affärens dynamik. Traditionella etablerade modeller är till exempel: Ansoffmatrisen, Produktlivscykeln, Bostonmatrisen, SWOT-matrisen, Porters femkraftsmodell och Värdekedjan (förädlingskedjan). Vi introducerar även några nya modeller: Affärspportföljen visar på bredden i de produkter och erbjudanden som säljaren har tillgång till i sina affärer. Affärskurvan används för att analysera lönsamheten i olika kundgrupper baserat på befintlig affär.

### 3. AFFÄRSKARTANS NIO DELAR

#### 3.1 Kunden

Vad menas med en affär? Hur påverkas affären av kundernas förändrade beteenden och köpmönster? Vilket värde är kunderna villiga att betala för?

Inom försäljning brukar många prata om att sätta kunden i centrum och att "kunden har alltid rätt". Bakom detta ligger det självklara faktum att utan kund så blir det ingen affär. Dock skall talesättet ej tas bokstavligt, även kunder kan ju ha fel! Vi vill utveckla det här påståendet och menar att vi i stället bör sätta själva affären i centrum. Säljaren tillhandahåller sin produkt och kunden får sina behov tillgodosedda. I gengäld betalar kunden en överenskommen betalning till säljaren. Detta är den centrala överenskommelsen i alla affärer. Affären skall gynna bägge parter.



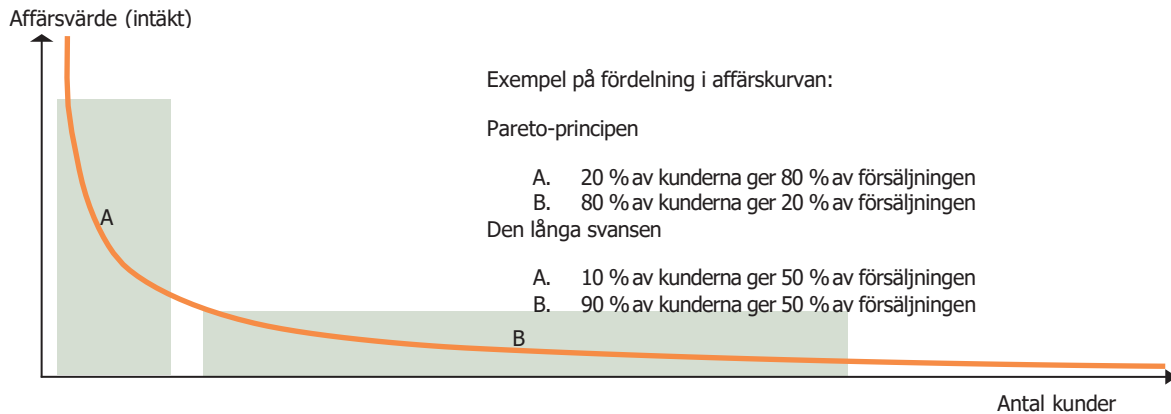
#### Affärspartner

- B2C, Konsumentaffär (Business-to-Consumer)
- B2B, Företagsaffär (Business-to-Business)
- B2P, Offentlig affär (Business-to-Public)
- C2C, Privat affär (Consumer-to-Consumer)
- P2P, Delningsaffär (Peer-to-Peer)



### Affärskurvan

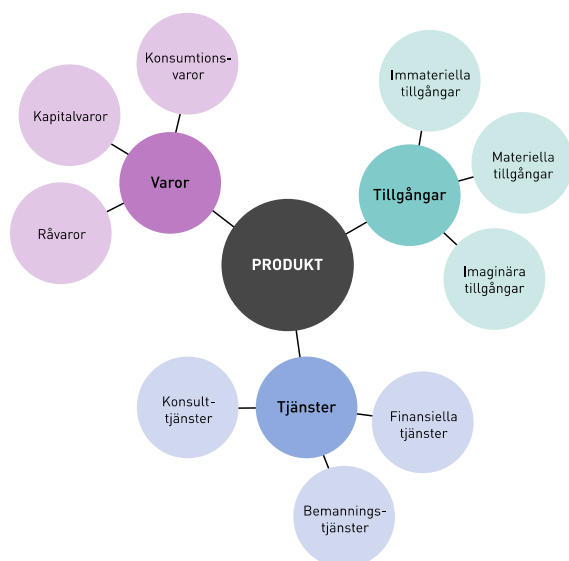
Affärskurvan skapas genom att samla in försäljnings- eller orderdata och skapa ett diagram med affärsvärde (ordervärde eller intäkter) på den ena axeln och antalet kunder på den andra. Kunderna grupperas sedan efter hur stor andel de har av den totala affärsvolymen. Genom att analysera affärskurvan skapas en djupare förståelse för varifrån affärerna kommer och vilka kunder som bidrar mest till intäkterna.



### 3.4 Produkten

Vad är det vi säljer? Vilka produkter och erbjudanden kan matcha kundernas förändrade behov?

Produkt är den "nyttighet" som säljaren överlåter till kunden i en affär. En produkt kommer i olika former vilket har stor betydelse för affärslogiken och de lagar och regler som omgärdar affären. Produkter delas vanligen in i varor (föremål) och tjänster. När det gäller tillgångar så skiljer man på materiella tillgångar som fastigheter och värdepapper och på immateriella tillgångar som upphovsrätten till ett varumärke, konstverk eller ett patent.



"Produkt är det som säljaren tillhandahåller och överlåter till köparen, oavsett om det är en vara, tjänst, materiell eller immateriell tillgång"

Rätten till en produkt kan överföras till kunden med olika betalmodeller eller affärsmodeller. Det klassiska sättet är att sälja produkter permanent mot en engångsersättning. En annan modell som ofta används inom hotell & restaurang är betalning efter användning. Nyttjanderätten till en produkt kan också överlätas temporärt ske genom uthyrning, leasing eller en licensavgift. Prenumerationer och abonnemang är en betalform som skapar stabila återkommande intäkter. En viktig trend är ”tjänstefiering” som innebär att företag ändrar sin affärsmodell från att sälja mot en engångsersättning till att sälja sin produkt i form av en abonnemangstjänst.

### Affärsportfölj

Vi har utvecklat begreppet affärsportfölj som ett samlingsbegrepp för alla de olika produkter och erbjudanden som en säljare har till sitt förfogande. Antalet produkter och erbjudanden avgör vilken bredd som portföljen har. Variationer och flexibilitet i erbjudanden ger portföljens djup. Tillsammans bildar de säljarens totala utbud. Affärsportföljen kan innehålla produkter och erbjudanden inom många kategorier, men frågan är vilka produkter och erbjudanden som företagets säljare har tillgång till i sin affärsportfölj.



### 3.5 Behov

Vilka kundbehov tillgodoser vi? Vilka kundproblem kan vi lösa? Vilket värde levererar vi till våra kunder?

Behov är grundläggande brister, saknad och önskan om något. Försäljning handlar till stor del om att fylla kundernas behov. Utan en upplevd brist finns inget behov och därmed inget underlag för en affär. När man talar om behov hos företagskunder menas ofta förbättringar i kundens verksamhet. Det kan handla om att öka intäkter, sänka kostnader eller förbättra kvalitet och kundnöjdhet. Detta är logiska rationella behov. Som redan nämnts är det bara människor som kan skapa eller uppleva köpbehov. Mänskliga köpbehov kan vara både rationella och känslomässiga.

## Båtnad

Nytta – (kostnader + olägenheter)

Båtnad är ett gammalt svenskt ord för värde och nytta. Ordet har en viktig betydelse inom försäljning nämligen att fördelarna skall överstiga kostnaderna och olägenheterna. Många inköpsbeslut i företag stoppas på grund av upplevda olägenheter, trots goda ekonomiska kalkyler. Det räcker inte att bara påvisa en bra nytta och avkastning på ett köp, utan säljaren måste också göra det lätt för kunden att köpa och implementera produkten. Sättet att åstadkomma båtnad är ofta att erbjuda kringtjänster som tar bort olägenheter.



## 3.5 Kanaler

Hur når vi våra kunder? Säljer vi direkt till slutkund eller via en kanal? Hur avgörs balansen mellan fysiska och digitala försäljningskanaler?

Ett företag kan välja många olika kanaler till sin kund. Det handlar både om säljkanal och leveranskanal. Begreppen försäljningskanal och handelsplats ligger nära varandra. Handelsplats syftar på den plats eller arena där säljare och köpare möts. Det är till exempel en mässas eller en butik. Leveranskanal syftar på den väg produkten tar från tillverkare och säljande företag till kunden, till exempel via en återförsäljare eller ett transportföretag.

Val av kanal är en strategisk fråga. Ytterst handlar det om effektivitet och marknadspenetration. Förutom egen försäljning kan ett företag välja att använda andra kanaler för att nå nya kundgrupper eller för att sänka sina försäljnings- och distributionskostnader.

## 3.7 Konkurrenter

Vilka är styrkorna och svagheter i vår produkt och erbjudande? Vad bör utvecklas och kommuniceras bättre för att lyckas i affären?

En viktig del i affärer är att förstå konkurrenssituationen och kundernas valmöjligheter. Konkurrens uppstår när flera företag och säljare kämpar om samma kunder på en marknad. Konkurrens kan sägas vara en form av urvalsförfarande, där de aktörer som är mest anpassningsbara normalt har de bästa förutsättningarna.

Konkurrenter är helt enkelt de aktörer som konkurrerar om kundernas pengar. Det är inte bara uppenbara konkurrenter som bör observeras utan även substitut och nya spelare på marknaden. Samma kundbehov kan mötas med helt olika produkter från till synes helt olikartade företag. En kund överväger ofta alternativa användningar av sina pengar. Den viktigaste konkurrenten är därför ofta att kunden avstår från ett köp.

## 3.8 Relationer

Vilken relation vill vi ha till våra kunder? Vad är syftet med relationen? Vilken relation önskar sig kunderna?

Relationer mellan säljare och köpare etableras och utvecklas över tid och är ofta avgörande för en affär. När man frågar köpare om vilken egenskap som de värderar högst hos en säljare är svaret ofta



”förtroende och pålitlighet”. Men hur skapar man en god relation? Det är stor skillnad på den relation som krävs för konsumenters sällanköp, till exempel av vitvaror, och ett företags återkommande köp till exempel av revisionstjänster. Valet av kundrelation styrs dels av affärens komplexitet, dels av säljstrategin.

Många säljare spenderar mycket tid och energi på att bygga relationer med sina kunder. Det kan vara en värdefull investering eftersom de flesta kunder värdesätter relation. Men undersökningar, till exempel Challenger Sale [3], visar att den typiske relations säljaren inte är den mest framgångsrika när det gäller komplex lösningsförsäljning. Här värderas ”utmanaren” (The Challenger) betydligt högre av kunderna. Relations säljare kommer bäst till sin rätt i långvariga kundrelationer, till exempel som Key Account Manager, KAM. Undersökningar pekar på att tillit och goda relationer måste förtjänas genom goda affärer.

### 3.9 Kommunikation

Vilka budskap skall förmedlas till kunderna? Vilken är målgruppen? Vilken retorik skall vi använda?

All kommunikation syftar till att påverka och kan beskrivas som ”inflytande som leder till förändring”. När det gäller försäljning sker påverkan med en tydlig avsikt som ska leda fram till en affär. Kommunikation kan ske på flera olika sätt mellan säljare och köpare. Ett viktigt kommunikationsverktyg är att berätta historier. Genom att berätta en strukturerad historia om något bra företaget gjort för en annan kund skapas affärsintresse. Ett annat verktyg är referenser till andra kunder och personer. Referenser bygger förtroende för att företaget kan leverera det som utlovas.



Inom försäljningsområdet har det under åren utvecklats ett antal argumentationsmetoder eller retoriska mönster för att på bästa sätt påverka och övertyga en kund. Olika retoriker passar vid olika försäljningssituationer, typiskt kopplade till de fyra säljmetoderna; produkt-, lösnings-, insikts- och påverkansförsäljning. När det gäller mer komplexa affärer kan man använda sig av en budskapsdriven retorik. Metoden är speciellt kraftfull om marknadsföring och försäljning samordnas och sprider samma budskap samt nyttjar digitala kanaler.

## 4 ANVÄNDNING

Affärskartan är i grunden ett hjälpmedel för en genomlysning, en analys av affären. Modellen är också ett användbart hjälpmedel för företags- och säljledningar vid årlig budgetering eller genomgång av ett marknadssegment.



### Säljteamet

Affärskartan gör affärslogiken blir väldigt tydlig och underlättar valet av säljtaktik och operativt genomförande (säljteknik). Affärskartan lämpar sig väl för ett team av människor att samlas kring för att definiera, analysera och diskutera sin affär. Skriv gärna ut affärskartan i stort format och jobba med post-it-lappar och pennor. Eller projicera affärskartan på en White board och börja fylla i och rita. Gå igenom affärskartans alla nio delar och besvara viktiga frågor som till exempel:

### Affär

Vilken affär siktar vi på? Vilka är våra affärspartner, C2C, B2B, B2C eller B2P? Vad innebär det för vårt agerande?

### Säljare

Vilka är inblandade i försäljningen? Finns ett säljteam? Kan vi aktivera fler personer kring vårt säljarbete?

### Kund

Vilka befintliga kunder är mest lönsamma? Vilka personer hos kunden (stakeholders) är inblandade i affären? Vem är kundens kund?

### Företags- och säljledning

Affärskartan lämpar sig för att användas vid säljplanering och val av säljstrategi. Börja med att samlas säljledning och marknadsansvariga. Först analyseras den befintliga situationen med hjälp av affärskartans nio grundelement. När ni är överens om nulägesbeskrivningen så börjar ni diskutera utvecklings- och förbättringsmöjligheter. Man kan sedan välja lämplig operativ säljmetod med hjälp av META-metodiken för situationsanpassad försäljning. Den strategiska säljplanen bör sätta ramarna för taktiska sälj mål och säljbudgetar. Den styr också vilka kundsegment som skall bearbeta med vilka budskap, i vilka kanaler och med vilka säljresurser. Det är viktigt att säljavdelningen och marknadsavdelningen enas om och använder samma budskap och retorik i sin kommunikation till kunderna. Skall man använda en produkt-, problem- eller budskapsretorik?

## 5 SUMMERING

Den nya modellen Affärskartan används som ett hjälpmedel och struktur för att underlätta för säljare att analysera och navigera i affären. Affärskartan byggs upp av nio viktiga delar: affären, säljaren, kunden, produkten, behovet, kanaler, konkurrenter, relationer och kommunikation. Tillsammans ger dessa nio delar en grundläggande beskrivning och förståelse av en affär.

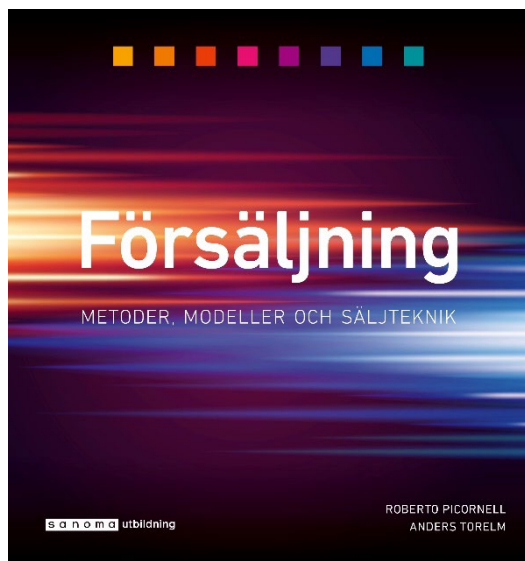
För att förstå samband mellan olika faktorer i affären används flera modeller. För att skapa överblick har vi introducerat några nya modeller: Modellen affärsportföljen visar på bredden i de produkter och erbjudanden som säljaren har tillgång till i sina affärer. Affärskurvan används för att analysera lönsamheten i olika kundgrupper baserat på befintlig affär. Affärskartan innehåller också flera etablerade modeller, till exempel: Produktlivscykel PLC, Bostonmatrisen, SWOT-matrisen, Porters femkraftsmodell och värdekedjan (Förädlingskedjan).

Affärskartan används för att analysera och beskriva företagsaffärer och för att ta fram sälj- och marknadsplaner. Kring affärskartan kan säljare, marknadsförare och affärsutvecklare samlas för att utmana och utveckla företagets affärer. Affärskartan är en praktisk inspirerande modell för alla som vill utveckla sin affär.

## Försäljning– Metoder, modeller och säljteknik

Läs mer

Denna artikel redogör för modellen och analysverktyget Affärskartan. Artikeln är den tredje i en artikelserie baserad på den boken *Försäljning – Metoder, modeller och säljteknik*. Boken ges ut av Sanoma Förlag och publiceras i april 2023. Beställningar kan göras på de flesta boksajter eller direkt hos oss på Norval Institut. [www.norval.se](http://www.norval.se)



### Kontakt

Norval Institute är ett kunskapscenter inom ledarskap, marknadsföring och försäljning som erbjuder böcker, föreläsningar, seminarier, utbildnings- och konsultuppdrag.

Webb: [www.norval.se](http://www.norval.se)

E-post: [roberto.picornell@norval.se](mailto:roberto.picornell@norval.se)

Mobil: +46 70 5873733

E-post: [anders.torelm@norval.se](mailto:anders.torelm@norval.se)

Mobil: +46 73 5232916

## REFERENSER

- 1) Osterwalder och Pigneur (2012). Business Model Generation, Studentlitteratur
- 2) Picornell och Torelm (2023) META- Situationsanpassad försäljning, Sanoma förlag
- 3) Dixon och Adamson (2011). The Challenger Sale – Taking control over the customer conversation. New York: Portfolio/Penguin Group.