

## Att definiera ett vinnande värdeerbjudande

Examensarbetare: Jakob Nilsson

Värdeerbjudandet är ett centralt begrepp i uppbyggnaden av en modern affärsmodell och berör vilket värde ett företag kan tillföra utvalda kundsegment. Att ha ett dynamiskt förhållningssätt till företagets roll på marknaden och att anpassa värdeerbjudandet efter rådande förutsättningar har identifierats som nyckelfaktorer för framgång på en bransch i förändring. Men att göra rätt saker som stödjer kundens värdeskapande i B2B-sammanhang kan vara bekymmersamt för ett företag. För att göra det och dessutom kunna marknadsföra sig framgångsrikt ställs höga krav på insikter i både sin egen och kundens verksamhet samtidigt som båda är föränderliga.

Projektets övergripande syfte var att ge underlag för utveckling av ny kunskap om hur värdeerbjudande kan definieras och att öka organisationers förmåga att arbeta med sitt värdeerbjudande.

Experter menar att det är den viktigaste organisationsprincipen och bör vara grunden för alla fortsatta aktiviteter i verksamheten [1,2]. Ett uttryck för ett företags värdeerbjudande visar på tydliga och mätbara fördelar som en kund erhåller genom att köpa en viss produkt eller tjänst. Genom att sen kommunicera och följa upp värdeerbjudandet kan ledningen fatta bättre strategiska beslut och det blir ett viktigt verktyg för säljorganisationen som på ett tydligare sätt kan marknadsföra företaget. Värdeerbjudandet kan ses som en organisatorisk resurs som leder strategiska beslut, till exempel om vilken roll företaget kan ta i framtidens värdekedja [3].

Det är alltså inte enbart en slogan eller ett motto utan ett användbart marknadsföringsverktyg och ett tydligt uttryck för det värde företaget kan tillföra kunden. Det handlar om att förstå och utveckla vad som gör företaget unikt, vad företaget gör bättre än andra och varför en

kund ska välja deras erbjudande. En fulländad generell process för att ta fram värdeerbjudandet för ett väletablerat företag finns inte i dagsläget. Så motiverades en fallstudie på Luna AB, ett handelsbolag inom verktygsbranschen.

**Caseföretaget.** Luna förser återförsäljare inom tillverknings- och byggindustrin med verktyg, maskiner och förbrukningsvaror. Luna och inte minst moderbolaget Bergman & Beving är en mogen organisation med gott rykte inom branschen. Till följd av ett antal organisatoriska förändringar har det identifierats ett behov av tydligare definiering och en utvecklad samsyn på företagets identitet, fokus och framförallt dess unika värdeerbjudande.

Utmaningen Luna står inför är att det sker förändringar i omvärlden och branschen som oundvikligen kommer att tvinga verksamheten till egna förändringar. Konsolidering på marknaden gör att kunderna växer sig allt större och i kombination med förbättrade förutsättningar att handla digitalt kan de själva nå tillverkarna utan mellanhänder. Utmaningen för detta projekt var att undersöka Lunas konkurrenskraft och att hitta vilka unika värden som företaget tillför i leverantörskedjan.

**Resultat.** Ramverket som illustreras i bilden längst ner på sidan baseras på resultatet av en teoristudie och visar ingående processer i metoden för att fastställa företagets värdeerbjudande.

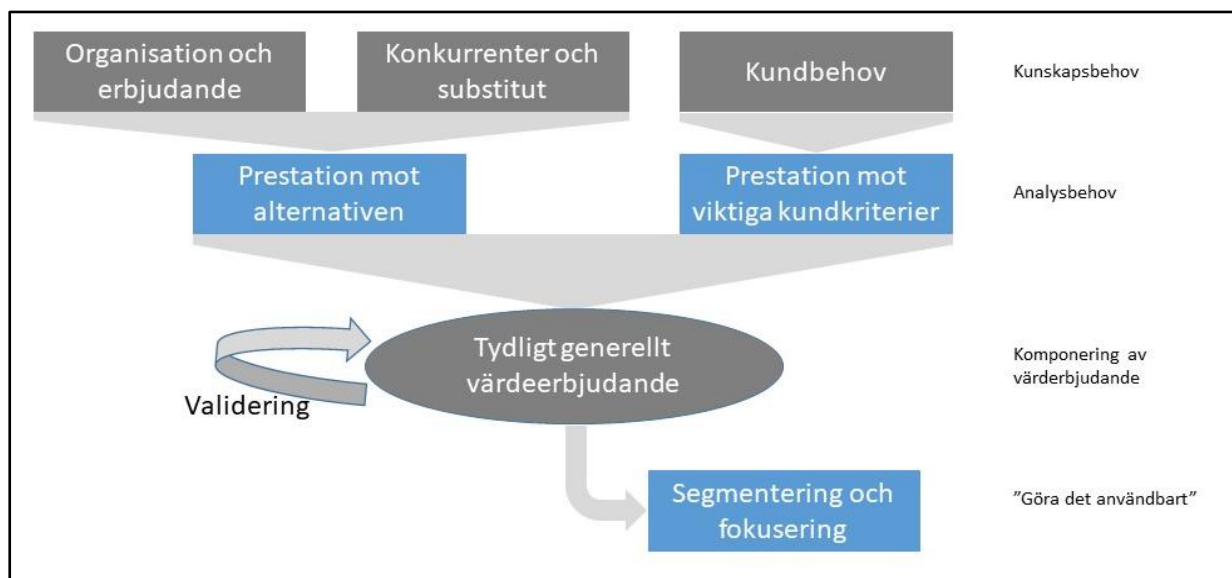
Överst illustreras de tre huvuddelarna av kunskapsbehovet för sammansättning av värdeerbjudandet. Organisationens alla förmågor och produkterbjudande måste sammanställas och definieras noggrant för att insikt ska kunna fås i alla delars värdeskapande. Motsvarande kunskap om konkurrenter eller substitut i så stor utsträckning som möjligt är också en förutsättning för att hitta det unika värdet. Det tredje kunskapsbehovet handlar om kunderna och innebär att samla in information om såväl kundens uttalade behov som att skapa förståelse för det problem kunden behöver lösa.

Kombinationen av konkurrenskraftiga delar i erbjudandet och uppfyllda kundbehov kan utgöra det generella värdeerbjudandet som också måste valideras

både internt och mot kunder. Dessutom bör kritiska punkter plockas ut och formuleras i egna värdeerbjudanden för att effektivt kunna användas i marknadsföring.

Resultatet var i linje med förväntningarna men har också belyst komplexiteten inom området. För att utveckla värdeerbjudandet enligt ramverket som definierades i teoristudien krävs omfattande insikter i såväl den egna organisationen som i konkurrenter och kunders beteenden. Därför är det ingen trivial sak att ens vid ett tillfälle fastställa värdeerbjudandet samtidigt som det är föränderligt. Detta kan anses vara generella slutsatser för utveckling av värdeerbjudanden även om komplexiteten är varierande för olika branscher.

En viktig insikt var att det krävs utbildning av kunden för att kunna förklara hela Lunas värdeskapande. Samtidigt är det avgörande att säljkåren utbildas för att ta alla chanser att prata direkt med



Ramverk för formulering av värdeerbjudande

Examensarbete avslutat 2019:

**Att definiera ett vinnande värdeerbjudande - formulering och fokusering**

Handledare Bertil Nilsson. I samarbete med Luna AB.

kunden. Genom att alltid ha en agenda i säljsamtalet som strävar mot en större förståelse för Luna bör utbildning av kunden kunna genomföras succesivt.

Det generella värdeerbjudandet bör ta upp de viktigaste värdedimensionerna samtidigt som den poängterar det gemensamma målet att förbättra återförsäljarens affär. Istället för att ta upp till exempel lång branschhistoria eller certifieringar och miljö kan en modern och agil samarbetspartner framställas, som dessutom kan vara ett stöd i branschens utmaningar och förändringar. När geografiska hinder för distribution av varor minskar måste andra värden framträda och marknadsföras för att aktörer ska motivera sin plats.

### **Formulering av Lunas värdeerbjudande**

*Luna är specialister på mycket, som exempelvis logistik, sortimentsadministration, digitala lösningar och att komponera en optimal mix av varumärken. Varje enskild del är starkare tillsammans med de andra och den helheten gör oss till specialist på något viktigare – nämligen din affär. Med Luna får du inte bara en leverantör av produkter, utan en trygg, effektiv samarbetspartner som underlättar vardagen och ökar lönsamheten. En helhetspartner för allt som rör ditt sortiment och din försäljning – vi lovar att det lönar sig i längden.*

I rapporten formuleras även värdeerbjudanden för olika delområden som har visat sig relevanta. För att få ut maximalt av ett träffsäkert värdeerbjudande bör det dessutom kompletteras med bevis i olika former. Till exempel kvantitativa bevis för vilken effekt minskat antal leverantörer kan ha på kundens verksamhet.

- 
- [1] Webster F E. Market-driven management: How to define, develop and deliver customer value. 2 uppl. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons; 2000.
- [2] Osterwalder A, Pigneur Y, Bernarda G, Smith A. Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want. 1 uppl. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons; 2010.
- [3] Lehmann D, Winer R. Analysis for marketing planning. 7 uppl. Boston: McGraw-Hill/Irvin; 2005.