

Beskrivelse av verktøyet "Kompetanseprogram for Handel og Servicenæringen"

Mål: Å styrke lønnsomheten til handel og servicebedrifter i omstillingskommunen gjennom å optimalisere egen forretningsmodell og øke samarbeidet i regionen.

Målgruppe: Handel og Servicebedrifter i omstillingskommuner

Rekruttering: Omstillingsorganisasjonen i samarbeid med ekstern prosjektleder.

Omfang: Samling 1 – 2 dager

Samling 2 – 2 dager

Samling 3 – 1 dag

Totalt 5 dager

Det bør gå fra 6-12 mndr mellom samling 2 og 3.

Rolle innleid konsulent: Praktisk prosjektledelse , oppfølging mellom samlinger og forelesninger på samlinger.

Faglig innhold samling 1:

- Introduksjon av begrepet forretningsmodell
- Lære å bruke forretningsmodellverktøy
- Beskrive egen forretningsmodell
- Analysere egen forretningsmodell
- Kundeopplevelser og strategisk posisjonering
- Intro til kundeundersøkelse

Oppfølging mellom samling 1 og 2:

Forberede og gjennomføre kundeundersøkelse

Faglig innhold samling 2:

- Gjennomgang av arbeid mellom samlinger - funn i kundeundersøkelser
- Hvilke konsekvenser har kundetilbakemeldinger for forretningsmodellen
- Handlingsplan
- Sosiale medier og hjemmesider
- Konkurrentanalyse
- Fokus på fellestiltak i omstillingsområdet – kan vi samarbeide mer og bedre.

Oppfølging mellom samling 2 og 3:

Implementering av handlingsplanen.

Faglig innhold samling 3:

- Deltakerne presenterer gjennomførte tiltak fra handlingsplanen og hvilke resultater bedriften ser av disse.
- Gjennomgang av fellestiltak i perioden
- Inspirasjonsforedrag av ekstern foreleser

Praktisk info:

Deltakerne betaler lav eller ingen kursavgift. Deltakerne betaler opphold og eventuelle reiseutgifter selv.

Antall deltakere – minimum 10 bedrifter.

Antall timer oppfølging: 8-10 timer pr bedrift mellom hver samling avhengig av antall deltakere. Oppfølging kan også skje via telefon, skype mv.

Innovasjon Norge har kompetanse som etter nærmere avtale kan benyttes i samling 1 (forretningsmodellen og kundeopplevelser)



INNOVASJON
NORGE

KOMPETANSEPROGRAM FOR HANDELS- OG SERVICEBEDRIFTER I OMSTILLINGSOMRÅDER

Driftsmanual

INNHold

1. Programmet	
1.1 mål med programmet	side 3
1.2 Læremål	side 3
1.3 Programmodellen	side 4
2. Prosjektetablering	
2.1 Rekruttering	side 5
2.2 Deltakeravgift og antall deltakere i prosjektgruppen	side 5
2.3 Bemanning av prosjektet og arbeidsoppgaver	side 5
2.4 Deltakelse i prosjektgruppen	side 5
3. Bedriftssamlinger	
3.1 PLs ansvar	side 6
3.2 Gjennomføring/metode	side 6
3.3 Konfidensiell informasjon	side 6
4. Samling 1	
4.1 Varighet	side 6
4.2 Mål/hensikt med samling 1	side 6
4.3 Faglig innhold	side 7
4.4 Videosnutter om forretningsmodellering	side 8
5. Mellomperiodene	
5.1 Generelt om mellomperiodene	side 8
6. Mellomperiode 1	
6.1 Mål/hensikt med mellomperiode 1	side 8
6.2 Metode	side 9
6.3 Testing av forretningsmodell	side 9
7. Samling 2	
7.1 Varighet	side 10
7.2 Mål/hensikt med samling 2	side 10
7.3 Faglig innhold	side 11
8. Mellomperiode 2	
8.1 Mål/hensikt med mellomperiode 2	side 12
8.2 Metode	side 12
9. Samling 3	
9.1 Deltakere i samling 3	side 13
9.2 Varighet	side 13
9.3 Mål/hensikt med samling 3	side 13
9.4 Faglig innhold	side 13
Vedlegg: Gode råd om kundeintervju og spørsmålstilling	side 14

1. Programmet

1.1. Mål med programmet

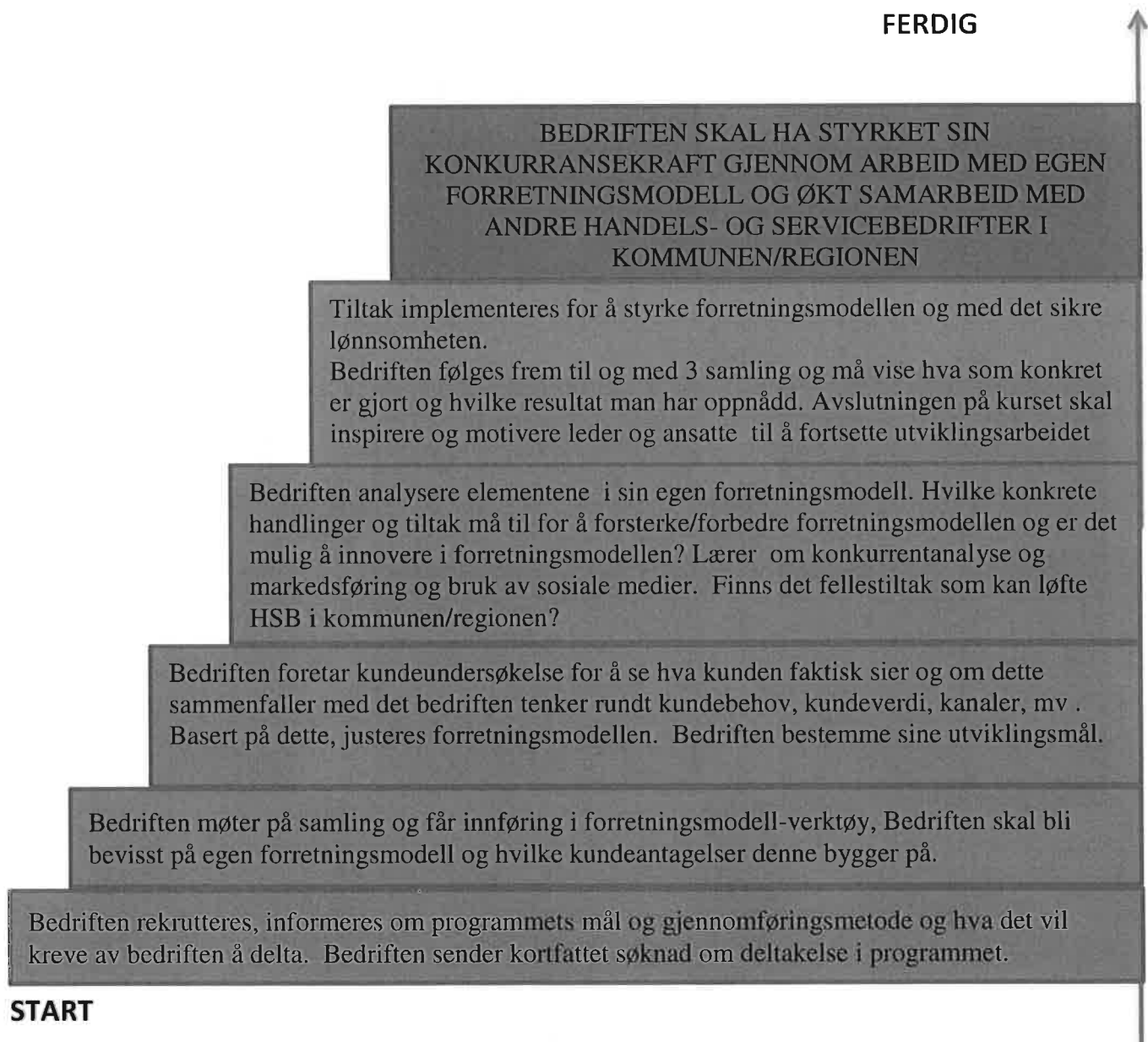
Målet med programmet er: Styrke konkurransekraften til de minste handels- og servicebedriftene. Målet skal oppnås gjennom kurs bestående av fellessamlinger og bedriftsindividuell veiledning, med 10 deltakerbedrifter.

Målsettingen med denne manualen er:

- Være oppslagsverk for rådgivere i Kompetanseprogrammet for HSB.
- Være en guide for arbeidet som skal gjøres i kurset.
- Sikre framdrift, sammenheng og helhet i arbeidet.

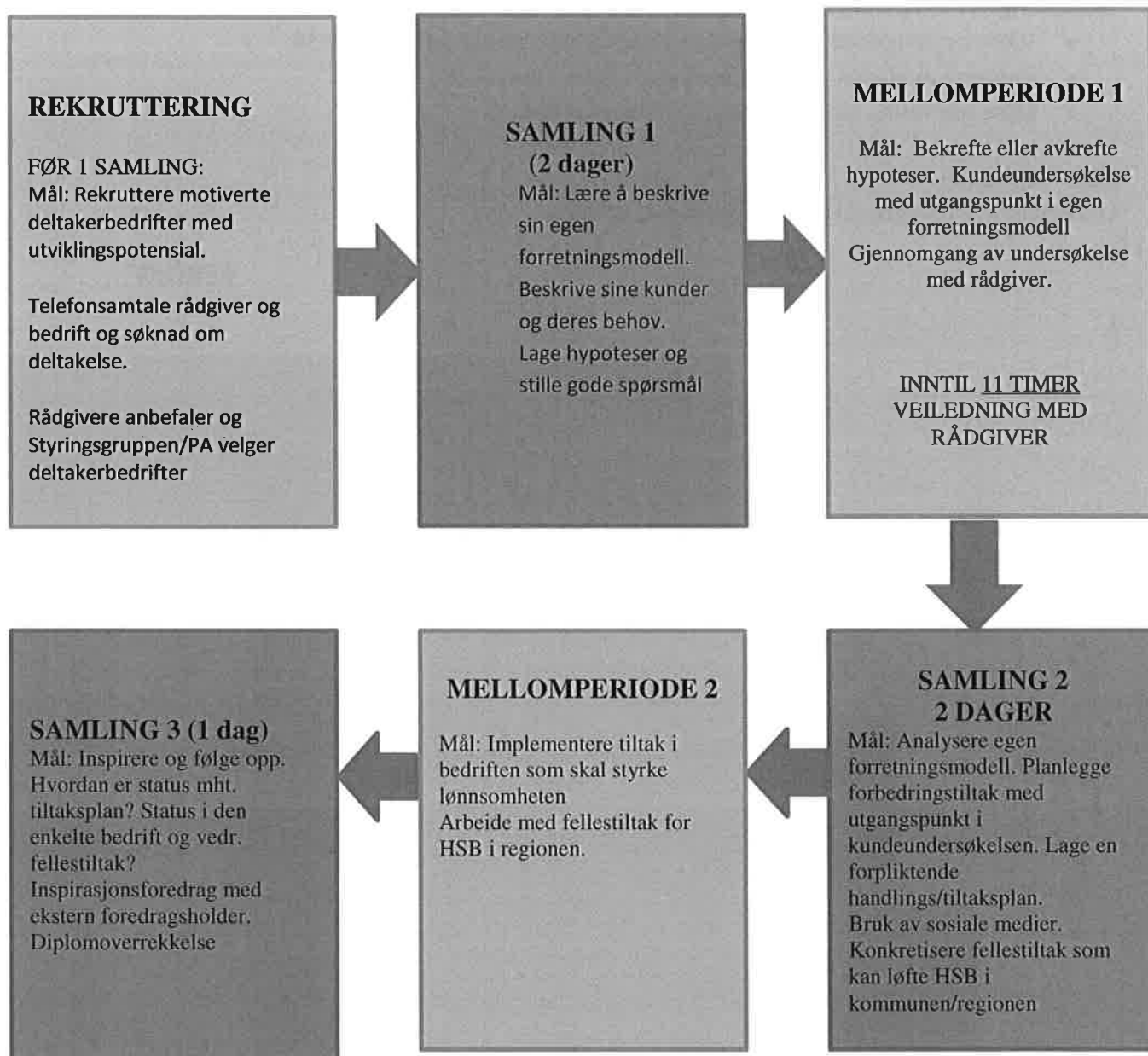
1.2. Læremål

Læremålene i utviklingsplanen er (fra bunn og opp):



1.3. Programmodellen

Programmet gjennomføres i kursgrupper med 10 deltakerbedrifter i gruppen. Gjennomføringen skjer etter følgende modell og anslag antall timer veiledning mellom samlingene:



2. Prosjektetablering

2.1. Rekruttering

Omstillingsstyret vedtar om Kompetanseprogrammet for HSB skal gjennomføres. Rekruttering foretas på grunnlag av bedriftsforslag fra omstillingsorganisasjonen. Rådgiverne kontakter de foreslåtte bedrifter pr telefon og informerer om programmets mål og gjennomføringsmodell, hva bedriften kan forvente å oppnå gjennom deltakelse og hva det vil kreve av bedriften å delta. Opplyser om egenandel, antatt gjennomføringstid og andre praktiske opplysninger. Interesserte bedrifter sender søknad om deltakelse i prosjektet. Styringsgruppen/PA velger ut deltakerne på bakgrunn av søknad og evt. innstilling fra rådgiver.

Aktuelle deltakerbedrifter er handels- og servicebedrifter innen omstillingsområdet. Viktige faktorer for deltakelse er evne og vilje til omstilling og utvikling samt tilstrekkelig økonomisk handlingsrom. (Se søknadsmal i verktøykassa)

2.2. Deltakeravgift og antall deltakere

Deltakeravgiften anbefales å settes til kr 3 000,- pr bedrift.
Antall deltakerbedrifter i et kurs anbefales til 10.

2.3. Bemanning og arbeidsoppgaver

Kurset gjennomføres av to eksterne rådgivere hvorav den ene også er prosjektleder. I tillegg kan gjesteforelesere engasjeres til samlingene. Prosjektleder er ansvarlig for planlegging og gjennomføring; utarbeide kursplan, budsjett, gjennomføring av samlingene, framdriften i bedriftsarbeidet i mellomperiodene og sluttrapport med regnskap. PL rapporterer til PA/SG.

Prosjektleder og rådgiver arbeider begge som rådgivere i deltakerbedriftene med veiledning mellom samlingene. Hver bedrift får i alt 20 timer veiledning fordelt på 2 mellomperioder, se programskissen side 4.

2.4. Deltakelse i prosjektgruppen

Deltakerbedriftenes evne, vilje og økonomiske forutsetning for deltakelse diskuteres i telefonsamtalen mellom rådgiver og bedrift. Interesserte bedrifter sender skriftlig søknad om deltakelse.

Ut fra dette beslutter styringsgruppen/PA om hvilke bedrifter som bør være med i prosjektet.

Da det er stor sannsynlighet at noen av bedriftene faller ut, bør 12 - 14 bedrifter kontaktes innledningsvis.

3. Bedriftssamlinger generelt

3.1. PLs ansvar for samling

PL er ansvarlig for innhold og gjennomføring av bedriftssamlingene. Dette innebærer å bestille lokaler og overnatting, invitere deltakerbedriftene til samlingen, utarbeide faglig innhold og gjennomføringsplan, fordele presentasjoner av temaer og gruppearbeid, inngå avtaler med gjesteforelesere, utarbeide arbeidsoppgaver til neste samling og sende dokumentasjon til deltakere og rådgiver(e) etter samlingen.

3.2. Gjennomføring/Metode

For å gjøre samlingene interessante, må ikke bare innholdet oppleves som relevant for deltakerne, gjennomføringen/metodene må også variere og være tilpasset deltakerne. Eksempelvis gjøres temapresentasjonene av forskjellige forelesere som PL, rådgiver og gjesteforelesere. Med utgangspunkt i presentasjonene, arbeider deltakerne med oppgaver hvor i hovedsak egen bedrift er tema.

En annen viktig del av samlingene er erfaringsutveksling mellom deltakeren, dette kan være både på generelt nivå og i forbindelse med tema (fag)presentasjoner.

3.3. Konfidensiell informasjon

I samlingene vil deltakerbedriftene få innsikt i og kjennskap til sensitive opplysninger om de andre deltakerne. Det er viktig at alle føler seg trygg på at slik informasjon ikke blir spredd til omverden. Alle personer som deltar på samlingene skal derfor undertegne en taushetserklæring. PL er ansvarlig for at alle undertegner og for oppbevaring av de undertegnede erklæringene.

4. Samling 1

4.1. Varighet

Samling 1 går over to dager, for eksempel kl. 1000 til 1730 dag en og kl. 0830 til 1500 dag to. Tidene kan tilpasses.

4.2. Mål/hensikt med samling 1

- Deltakerne skal bli mer bevisst sin egen forretningsmodell og mulige forbedringer eller innovasjoner.
- «Bli kjent med» egne kunder. Bevisstgjøre rundt hvilke behov og/eller problemer kundene har, hvilke løsninger bedriften tilbyr og hvor godt bedriftens tilbud dekker kundebehovet.
- Formulere hypoteser knyttet til behov og løsning som skal senere brukes i kundeundersøkelse.
- Lære teknikker og innsikt i spørsmålsformulering i intervjusituasjoner/kundeundersøkelser
- Forberede kundeundersøkelse om behovstilfredsstillelse.

- Lære konkurrentanalyse (kan flyttes til samling to).

4.3. Faglig innhold

På samling 1 er følgende temaer obligatoriske i tillegg til eventuelle egenvalgte temaer:

- Bli fortrolig med begrepet forretningsmodell vs forretningsplan.
- Presentere «Osterwalders business model canvas» og gå igjennom alle elementene den består av.
- Bruke en kjent forretningsmodell (for eksempel IKEA) som utgangspunkt for å forklare og forstå verktøyet.
- Deltakerne beskriver sin egen forretningsmodell, bedriftsindividuell gruppearbeid med canvas.
- Beskrive og konkretisere bedriftens viktigste kunde(r)
- Plenumspresentasjon av noen forretningsmodeller med vekt på kundebeskrivelse
- Starte formulering av hypoteser knyttet til kundebehov, vårt produkt/tjenestetilbud og vårt verdiløfte. (Kundeundersøkelse i kommende mellomperiode)
- Teknikker for gode spørsmålsstillinger i kundeundersøkelse/intervjusituasjon
- Gi innføring i konkurrentanalyse – hvorfor og hvordan (kan flyttes til samling 2).

Forslag program samling 1:

Dag 1

- 1000 Velkommen
Komp.prog for HSB
Deltakerne presenterer seg
- 1200 Lunsj
- 1300 Forretningsmodell
Kundebeskrivelse og kundebehov
- 1730 Avslutning

Dag 2

- 0830 Repetisjon fra dagen før
- 0900 Kundeundersøkelse og spørreteknikk. Hvordan utforme hypoteser. Øvelser/rollespill
- 1200 Lunsj
- 1300 Service, evt fritt valgt tema
- 1415 Arbeid i mellomperioden med oppgaver
- 1500 Avslutning

4.4. Tips: videosnutter om forretningsmodellering

Det er flere gode videosnutter om forretningsmodellering på Youtube. Eksempler på dette er:

Business Model Canvas Explained:

- 1 <http://www.youtube.com/watch?v=bbLEYFf7Ny4>

Osterwalder explaining the Business Model Canvas (NB: 43 min. varighet):

<http://www.youtube.com/watch?v=RzkdJiax6Tw>

- 2 **Alexander Osterwalder: Mapping Customer Pains to Value Proposition:**

- 3 <http://www.youtube.com/watch?v=xTtvwAmjais>

Strategyzer:

<http://www.youtube.com/user/businessmodeltv>

5. Mellomperiodene

5.1. Generelt om mellomperiodene

Mellomperiode 1, mellom samling 1 og 2, har en varighet på 2 til 3 måneder.

Mellomperiode 2 har en varighet på 6 til 12 måneder.

I mellomperioden skal deltakerne arbeide med forbedringstiltak, tildelte arbeidsoppgaver og andre aktuelle temaer som ble tatt opp i samlingen.

Hver bedrift får inntil 20 timer veiledning totalt i de to mellomperiodene.

I møtene med rådgiver bør det delta minst 2 personer fra bedriften og møtene skal primært foregå i bedriften.

6. Mellomperiode 1

6.1. Mål/hensikt med mellomperiode 1

Mål i mellomperioden:

Gjennom kundeundersøkelse skal hypoteser om kundeverdi/problemløsning for kunden bekreftes eller avkreftes. Etter at undersøkelse er gjort må canvas justeres dersom kundereaksjoner tilsier det.

Ut fra dette, samt eventuell senere utsjekk hos kunder, beslutte kortsiktige og langsiktig mål (kvantitative og kvalitative) som grunnlag for utviklingstiltak.

6.2. Metode

Bedriften beskriver dagens forretningsmodell ved hjelp av «Osterwalders business model canvas». Hypoteser knyttet til kundebehov/verdi bekreftes eller avkreftes gjennom kundeundersøkelse. Canvas justeres i hht. det man finner ut. Ofte er den første beskrivelsen slik forretningsmodellen er i dag og basert på egne oppfatninger av kundenes behov, opplevd verdi for kunde og andre kundeforhold. Det er viktig å sjekke ut om egen oppfatning er riktig og to viktige spørsmål å få svar på er:

1. Stemmer vår hypotese/oppfatning med kundenes?
2. Hvorledes skal forretningsmodellen vår skal være i framtiden?

Svar på første spørsmål får bedriften gjennom en kundeundersøkelse. Bedriftene foretar en kundeundersøkelse for å se hva kunden faktisk sier og om dette sammenfaller med det bedriften selv mener om kundebehov, kunde verdi, kanaler, mv.

Under forutsetning av at kunden er godt beskrevet, kan fire til fem "kjerne kunder" identifiseres og man kan gjøre en undersøkelse/intervju av disse og få en tilbakemelding på kunde beskrivelsen i forretningsmodellen.

Når resultatet fra undersøkelsen foreligger gjennomgås den sammen med rådgiver og det lages en oversikt som sammenfatter resultatet av undersøkelsen og denne sammenlignes med kunde elementene i forretningsmodellen.

Forretningsmodellen justeres i henhold til bekreftede eller avkreftede hypoteser slik at den er korrekt i henhold til kundeuttalelsene i kundeundersøkelsen.

Deretter diskuteres de øvrige elementene for å vurdere om andre alternativer kan gi en bedre tilpasset forretningsmodell, eksempelvis tar vi oss betalt på rett måte, har vi de rette samarbeidspartnere, har vi riktig kompetanse og de rette ressurser, har vi selv hånd om kjerneaktiviteter, skal vi sette ut aktiviteter osv. Dette som forberedelse til samling 2.

Andre viktige verktøy for å lage en god forretningsmodell er markeds- og konkurrentanalysene. I tillegg gir disse også klare indikasjoner på tiltak som vil forbedre vår markedsposisjon.

Langsiktig mål fastsettes, se skjema.

6.3. Testing av forretningsmodell

Utgangspunkt for denne beskrivelsen er eksisterende bedrifter som har en fastsatt forretningsmodell, om de er seg bevisst hvordan de skaper, fanger og leverer verdi, eller ikke.

Gjennom introduksjon til canvasen lærer bedriftene på en illustrerende og effektiv måte hvordan de kan beskrive sin forretningsmodell. I det videre arbeid er utgangspunktet at canvas først og fremst er et verktøy for innovasjon og utvikling. Bedriften skal IKKE finne frem til dagens modell og «hermetisere» den. Canvas er et verktøy i jakten på en stadig forbedret eller ny forretningsmodell, det er en prosess som må pågå kontinuerlig.

Selv om det meste av det som fylles inn i canvas vil være basert på bedriftens antakelser, har de (til forskjell fra start-ups) en tydelig oppfatning om kundereaksjoner og kan si noe om hvilken suksess de har hatt med produktet/tjenesten så langt. Utgangspunktet er at bedriftenes drivkraft og overordna mål er å øke lønnsomheten.

Ofte er utgangspunktet «vi har et produkt vi mener er hensiktsmessig/fornuftig/bra osv. å produsere/selge. Nå gjelder det å få flest mulig til å kjøpe det». Dette er en ensidig *salgsorientert* strategi. Denne må vris over til mer *markedsorientert* tenkning; dvs. i hvilken grad bidrar vårt produkt til å løse ett eller flere av kundens problem? Eksisterer problemet i virkeligheten, hvem har dette problemet og er det stort nok («pain») til at kunden er villig til å betale (nok) for det? Kan kunden tenkes å ha andre problemer som mitt produkt kan løse?

For å avdekke hvilke problem (behov) kunden har, må vi først vite mest mulig spesifikt hvem som er kunden. Dernest må vi vite mest mulig om denne kunden, hvordan er det i kundens verden, hvilke ønsker, behov og atferd har kunden? Vi må forsøke å finne ut hvilken løsning kunden er tilbøyelig til å velge for å løse sitt problem og helst også hvor «smertegrensen» mht. pris går.

Det finns flere ulike måter man kan gjøre dette på – demonstrere produkt/tjeneste og la kunden velge, «prøveprodukter/teasere», MVP («minimumsløsning»), kundeintervju osv.

Uansett hvilken type undersøkelse eller «eksperiment» en velger, må bedriften på forhånd bestemme seg for hvordan «suksess» skal defineres, hvilke forutsetninger som må være bekreftet for at en hypotese kan ansees for å være bekreftet. Det må være mulig å kvantifisere dette slik at det er *målbart* (for eksempel x antall kunder må svare positivt at Minst y % må velge min løsning blant z muligheter).

I kurset konsentrerer vi oss først om det som er mest kritisk for bedriftens eksistens; *Kunden og kundens behov* og deretter hvordan den løsningen bedriften tilbyr blir vurdert av kunde. Dersom ikke produkt/tjenesten løser et faktisk problem for kunden, eller problemet er så lite at ingen er villig til å betale tilstrekkelig for løsningen har det ingen hensikt å jobbe videre med modellen før produkt/løsning er forbedret.

Ofte er kundeintervju den mest hensiktsmessige metoden å velge for å sjekke ut hvordan forretningsmodellen står seg i «virkelighetens verden». Noen kan sikkert også lage eksperimenter i sine utsalgssteder for å teste kundereaksjoner. Det er mange kreative løsninger som kan dukke opp underveis.

Målet er at deltakerne skal lære metoder og teknikker for formulering og uttesting av hypoteser og justere sitt tilbud i forhold til kundereaksjoner.

7. Samling 2

7.1. Varighet

Samling 2 går også over to dager, for eksempel kl. 1000 til 1730 dag en og kl. 0830 til 1500 dag to. Tidene kan tilpasses.

7.2. Mål/hensikt med samling 2

- Når bedriften vet at produktet/tjenesten treffer et reelt kundebehov/løser et reelt problem, går man over til å se på de andre elementene i forretningsmodellen. Hva slags avtaler ahr bedriften med samarbeidsparter (hvor lett eller vanskelig er det å komme seg ut hvis noe skulle endre seg?). Har bedriften de «riktige» samarbeidspartene, er det noen aktiviteter bedriften gjør i dag som den med fordel kan få andre til å gjøre, er det noen ressurser man ikke trenger å eie selv, men som kan kjøpes/leies av andre? Er det noen aktiviteter/ressurser man leier/kjøper i dag som man burde eie? Finns det «stordriftsfordeler» som kan oppnås gjennom et bedre samarbeid mellom HSB på stedet? Finns det andre måter å ta betalt på enn slik man gjør det i dag? Kan bedriften identifisere flere/nye innteksstrømmer, hvordan er bedriften bemannet, hvordan er åpnings/lukketider osv. Ideelt sett bør bedriften gå «out of the building» og sjekke hypoteser knyttet til dette.
-
- Konkretisere handlinger og tiltak som forsterker/forbedrer forretningsmodellen i en tiltaksplan
- Lære om bruk av sosiale medier
- Konkretisere fellestiltak som kan løfte HSB i kommunen /regionen

7.3. Faglig innhold

På samling 2 er følgende temaer obligatoriske i tillegg til egenvalgte temaer:

- Bruk konkrete eksempler knyttet til arbeid med forretningsmodell og gå igjennom eksempelet i plenum. Bruk gjerne forretningsmodellen til en av deltakerbedriftene, men be om tillatelse først!
- Gruppearbeid: Deltakerne analyserer egen forretningsmodell ved hjelp av
 - Bedriftens mål og ambisjoner samt konklusjoner fra kundeundersøkelsen og konkurrentanalyse med mer.
- Foreslår forbedringer i forretningsmodellen.

(Analysearbeidet kan gjøres i grupper med forskjellige bedrifter slik at man kommer med forbedringsforslag til hverandres modeller)
- Vurdere evt. produktforbedringer/innovasjoner i eget tilbud
- Markedsføring og serviceledelse
- Sosiale medier. Lære om hjemmeside. Lære å bruke Facebook i markedsføringen og i kundeundersøkelser/tester. Lære å lage annonser på Facebook og/eller andre aktuelle sosiale medier.
- Hvorledes lage en tiltaksplan med konkrete tiltak.

- Diskutere mulige fellestiltak som kan løfte Handels og servicebedrifter i kommunen/regionen samt nedsette arbeidsgruppe for å konkretisere fellestiltak og stake ut veien videre.

Forslag program samling 2:

Dag 1

- 1000 Erfaringer og resultater fra mellomperioden.
Analyse av egen forretningsmodell basert på kundeundersøkelsen.
- 1200 Lunsj
- 1300 Forslag til forbedringer med tiltaksplan.
- 1530 Fritt valgt tema
- 1730 Avslutning

Dag 2

- 0830 Kort oppsummering av gårsdagen
- 0900 Markedsføring og serviceledelse
Bruk av sosiale medier og hjemmesider
(praktiske øvelser)
- 1200 Lunsj
- 1300 Mulige fellestiltak for HSB i regionen
- 1430 Arbeid i mellomperioden
- 1500 Avslutning

8. Mellomperiode 2

8.1. Mål/hensikt med mellomperiode 2

Implementere tiltak for å forbedre forretningsmodellen. Konkretisere og arbeide med fellestiltak.

8.2. Metode

Konkurrentanalysene som ble gjennomgått i 2. samling, skal gjennomføres i denne mellomperioden.

Ny/justert forretningsmodell konkretiseres og bedriften setter opp tiltaksplan med aktiviteter som skal føre til forbedringer og implementeringen. Underveis i prosessen settes evt. nye tiltak opp og implementeres.

Rådgiver har møte(r) i bedriften, men følger også opp på telefon gjennom hele mellomperioden.

To uker før samling 3 leverer bedriftene en statusrapport til PL. Denne viser endringer i forretningsmodellen samt tiltaksplanen med planlagte og gjennomførte tiltak. Tiltaksplanen

settes opp som en framdriftsplan med gjennomførte og planlagte tiltak, ansvar for gjennomføringen og mål med tiltaket.
Fellestiltak konkretiseres og det utarbeides en tiltaksplan og implementeringen starter.

9. Samling 3

9.1. Deltakere i samling 3

Til denne samlingen inviteres også ansatte i deltakerbedriftene. Dette for å gi inspirasjon til flest mulige om å fortsette utviklingsarbeid.

9.2. Varighet

Samling 3 går over en dag. Oppstarttidspunkt tilpasses deltakere og bør gi mulighet til flest mulig å delta på samlingen. Varigheten tilpasses på samme måte.

9.3. Mål/hensikt med samling 3

Følge opp arbeidet i mellomperioden, utveksle erfaringer og inspirere alle ansatte i deltakerbedriftene til videre utviklingsarbeid.

9.4. Faglig innhold

På samling 3 er følgende temaer obligatoriske i tillegg til egenvalgte temaer:

- Statusrapportering fra bedriftene (ikke nødvendigvis fra alle, vurder tidsbruk)
- Statusrapport om fellestiltak og videre arbeid
- Erfaringsutveksling, kort. (Skal gi nye deltakere innsikt i andre bedrifters arbeid)
- Foredrag som skal inspirere til videre forbedringsarbeid i bedriftene.
- Diplomoverrekkelse

Forslag program samling 3:

1000	Åpning Erfaringsutveksling/Statusrapport fra bedriftene Erfaringsutveksling/Status rapport fra fellestiltak Foredrag som skal inspirere til videre forbedringsarbeid i bedriftene
1200	Lunsj
1300	Foredrag som skal inspirere til videre forbedringsarbeid i bedriftene fortsetter
	Avslutning med kursbevis

Vedlegg til Driftsmanualen

Gode råd om kundeintervju og spørsmålstilling

Noen gode råd om kundeintervju er:

Forberedelse:

1. Start med å gjøre deg opp en klar formening om hvem kunden er og formuler hypoteser rundt det du vil ha bekreftet/avkreftet.
2. Kvitt deg med egne forutinntatte forestillinger om ditt produkt/tjeneste, still med «åpent sinn» som gjør deg i stand til å høre hva kundene har å si.
3. Lag en liste med spørsmål som tester de viktigste antakelsene du ønsker å få bekreftet/avkreftet. Du behøver ikke følge listen slavisk, men listen skal hjelpe deg til å få svar på de viktigste ting du trenger å få avklart mens du har en uformell samtale med kunden om spørsmålene.

Teknikker:

Ikke gjøre:

1. Start aldri kundeintervju med å si at du jobber med en ny ide eller vil høre hvor godt eller dårlig kunden liker ditt produkt. Det vil lett gjøre kunden tilbøyelig til å være «ekstra» hyggelig og svare det kunden tror du vil høre fremfor det han egentlig mener.
2. Still aldri ledende spørsmål. Dette kan også gjøre at intervjuobjektet svarer det du ønsker å høre.

Ledende spørsmål (ofte ja/nei spørsmål): Det er forferdelig å måtte kjøre flere mil for å handle, er det ikke?

God løsning: Fortell meg om sist du ikke kunne handle det du trengte her i bygda. Hva gjorde du da, hvordan opplevde du det?

3. Still aldri kunden overfor hypotetiske scenarier. Jo mer du får kunden til å forestille seg en situasjon, jo mindre kan du stole på svaret du får.

Ikke slik: Hvis du ble utsatt for...(ett eller annet), hva ville du gjort?

Men slik: Har du noen gang blitt utsatt for ..(ett eller annet).... ? Hva gjorde du da?

4. Start aldri spørsmål med «ville du ha..». Dette ber kunden mene noe om fremtidig adferd og er vanskelig å forutse og dermed lite pålitelig.

Ikke slik: Ville du betale for dette?

Men slik: Gjør et testsalg gjennom et faktisk eksperiment (f.eks ved å ha en vare utstilt i butikk).

5. Start aldri et spørsmål med " ville du ...?"

Ikke slik: Ønsker du mer fritid ?

Men slik: Hvordan bruker du fritiden din?

Råd

1. Vær sikker på at den personen du snakker med/intervjuer virkelig faller inn under ditt kundesegment, dvs er en eksisterende eller potensiell kunde.
2. Spør alltid om tidligere adferd.
3. Start alltid spørsmål med «hvem, hva, hvorfor, når, hvor, hvordan». Hvorfor og hvordan spørsmålene gir de svarene som forteller deg mest
4. Pass alltid på at intervjuobjektet ikke er din mor, far eller venn! Meningen med dette er at vi skal finne forbedringspunkter og justere oss der hvor vi er på feil kurs.

Når vi vet med størst mulig grad av sikkerhet at vi har et optimalt produkt sett i relasjon til kundens behov, kan vi pusse på resten av forretningsmodellen.

