

Å selge nye produkter eller tjenester til bedriftens kjerne kunder er en av de vanligste måtene å vokse på. Et godt eksempel er hvordan bensinstasjoner selger stadig nye produkter til den samme målgruppen. (Foto: Statoil)



# Vekststrategier må bygge på bedriftens kjerne

Undersøkelser viser at jo nærmere bedriftens kjerne et nytt satsningsområde ligger, desto større er sannsynligheten for suksess.

Vekst er ikke et valg en ledelse gjør. Vekst er nødvendig for å overleve. Vekst styrker bedriftens markedsposisjon og konkurransekraft og det finansielle grunnlaget for investeringer og innovasjon. Det gir også aksjonærene større utbytte. Samtidig er vekst forbundet med risiko. Likevel synes noen bedrifter å lykkes med sine veksttiltak – igjen og igjen. Hvordan får de det til?

I prinsippet kan vi tenke oss tre strategier for vekst. Det første handler om organisk vekst, det vil si mer av det samme til de samme målgruppene. Det andre dreier seg om diversifisering, der man går inn i helt nye forretningsområder med nye målgrupper og nye produkter. Den tredje strategien er kjernebasert vekst, der grunnlaget for vekst ligger i en videreføring av bedriftens kjerne. I denne artikkelen skal vi fokusere på den kjernebaserte veksten.

## Vekst forankret i bedriftens kjerne

I boken «Beyond the Core» har strategieksperten Chris Zook og hans medarbeidere sammenliknet bedrifter som lykkes med sine vekststrategier med de som mislykkes. Hovedbudskapet er enkelt: Jo



*– Kjernebasert vekst er en reise inn i et ukjent terreng, der bedriften går utover de tradisjonelle grensene for sin virksomhet, og tar betydelig større risiko enn ved organisk vekst.*

nærmere bedriftens kjerne det nye satsingsområdet ligger, desto større er sannsynligheten for suksess. Dette betyr ikke at kjernebasert vekst er enkelt eller lite risikabelt. Det er en reise inn i et ukjent terreng, der bedriften går utover de tradisjonelle grensene for sin virksomhet, og tar betydelig større risiko enn ved organisk vekst.

Denne måten å vokse på er basert på at bedriften har god forståelse av hva som er dens kjerne. Kjernen kan være et sett av unike produkter, det kan være en gruppe lojale betalingsvillige kunder, unike leveranse- eller produksjonsprosesser, teknologiske løsninger, kostnadsfortrinn osv. Hovedpoenget er å basere veksten på noe bedriften allerede er god på. På den måten velger man vekst innenfor områder som grenser til dagens virksomhet. Da er sjansen for å lykkes størst.

#### **Seks vekststrategier**

Vi kan skille mellom seks ulike former for vekst inn i tilgrensende områder:

##### ■ 1. Produktutvidelser

Nye produkter eller tjenester til bedriftens kjerne-kunder. Dette er en av de vanligste måtene å vokse på. Du har etablert en lojal og verdifull kundebase, og du selger et nytt produkt til de samme kundene, gjerne gjennom samme distribusjonsapparat. Gode eksempler er hvordan bensinstasjoner selger stadig nye produkter til den samme målgruppen eller IKEA, der interiørartikler i dag tar like stor plass som møbler.

##### ■ 2. Kundeutvidelser

Bedriften modifierer et velprøvd produkt for å gå

inn i et nytt kundesegment, eventuelt splitter opp et eksisterende kundesegment i mikrosegmenter og modifierer et eksisterende produkt for å tilpasse det disse segmentene. Toyotas lansering av Lexus er et godt eksempel. Nytt navn, nytt design og ny posisjoneringsstrategi, men i bunn og grunn en Toyota, og dermed har Toyota modeller for et high-end marked.

##### ■ 3. Verdikjedeutvidelser

Bedriften vokser ved å gå opp eller ned i verdikjeden. Et eksempel kan være Gyldendal, som nå eier både forlaget Gyldendal og bokhandlerkjeden Ark. Når Telenor kjøper seg inn i Canal Digital og andre innholdsleverandører, er det et annet eksempel på vekst gjennom vertikal integrasjon.

##### ■ 4. Kanalutvidelser

Denne måten å vokse på innebærer at du selger de samme produktene gjennom nye kanaler. En av de mest vellykkede kanalutvidelsene var forlagenes etablering av bokklubber, som en tilleggskanal til bokhandlere.

## Hvordan bestemme om et vekstgrep er nær kjernen?

De fleste bedrifter bør utvikle sitt eget evalueringssystem for hvor nær kjernen et vekstgrep er. Det er et viktig verktøy for å vurdere ulike veksttiltak, og som øker sannsynligheten for suksess.

Man kan ta utgangspunkt i følgende fem dimensjoner:

- 1. Målgrupper:** Er målgruppene de samme som de vi betjener i dag, eller er det andre målgrupper?
- 2. Konkurrenter:** Er konkurrentene de samme som de vi møter i dag, eller er det andre?
- 3. Kostnadsstrukturen:** Er kostnadsstrukturen i det nye vekstgrepet den samme som i dagens virksomhet, eller er den annerledes?
- 4. Distribusjonskanaler:** Er distribusjonskanalene de samme som vi benytter i dag, eller er de annerledes?
- 5. Kapabilitet:** Er det én enkelt egenskap eller evne (kapabilitet) som er viktig for dagens virksomhet, som også er relevant i den nye vekstmuligheten.

Forskning som Chris Zook og hans kolleger har gjort viser at jo flere nei-svar på disse spørsmålene, desto svakere tilknytning til dagens kjerne, og desto større risiko for ikke å lykkes.

– Hovedpoenget er å basere veksten på noe bedriften allerede er god på. På den måten velger man vekst innenfor områder som grenser til dagens virksomhet. Da er sjansen for å lykkes størst, sier Bjørn Petter Ulvær.

### ■ 5. Geografiske utvidelser

Å ta med seg eksisterende produkter inn i nye geografiske markeder kjenner de fleste til. Og de som har prøvd det, vet at det er mye mer risikabelt enn mange tror. Plantasjens etablering i Sverige er et eksempel på en vellykket geografisk utvidelse, mens kleskjeden Adelstens forsøk i det samme markedet ikke førte fram.

### ■ 6. Kapabilitetsutvidelser

Mange bedrifter sitter på ressurser som kan konverteres til vekst på nye områder. Det kan være en sterk servicekultur, kundeinnsikt, produksjonsteknologi, rettigheter, osv. Kapabilitetsutvidelser innebærer at man bringer disse evnene over på nye forretningsarenaer.

– Vekst og innovasjon handler ikke om å skape nye ting, men om å skape nye verdier.

### Repetisjon øker suksessen

Forskning viser altså at bedrifter som forankrer sin vekst i slike tilgrensende områder, har større sannsynlighet for å lykkes. Suksess krever imidlertid også at virksomheten ikke sprer seg over for mange at disse vekststrategiene innenfor en kort periode. Mye av grunnlaget for suksess ligger nemlig i at bedriften repeterer strategien, gjennom stadig nye produktutvidelser, nye segmenttilpassede produkter, nye kanaler osv. Slike repetisjoner gir en bratt læringskurve, for har virksomheten etablert seg på mange nye markeder, vet den etter hvert hvordan det skal gjøres. Det reduserer kompleksiteten i operasjonen, det reduserer «time-to-market» og «time-to-success», det tydeliggjør bedriftens vekststrategi for alle involverte, og det gir god kontroll over alle detaljer.

### De beste

Nærmere analyser av de bedriftene som har hatt den største verdøkningen, viser at det ikke er nok å basere veksten på en av bedriftens kjerne. I tillegg er suksess blant annet basert på grundige analyser av det økonomiske potensialet i de markeder

bedriften vil angripe, konkurrentenes posisjoner og konkurransekraft i dette markedet, samt forståelse for markedets endringstakt.

Vekst og innovasjon handler ikke om å skape nye ting, men om å skape nye verdier. Vi har tidligere i dette magasinet (Market Excellence #3-06) beskrevet hvordan man ved hjelp av enkle teknikker kan avdekke markedspotensialet for en nysatsning. Slike tilnærminger, i kombinasjon med grundige og åpne analyser av hva det kreves for å ta en posisjon i det aktuelle markedet, er en helt avgjørende suksessfaktorer. ■

TEKST: Bjørn Petter Ulvær, Markup Consulting, [bpu@markup.no](mailto:bpu@markup.no)

FOTO: Marianne Otterdahl-Jensen