



## BOOK SKIM

### SIDE 1

Introduktion til bogen  
Om forfatteren

### SIDE 2

Vigtige læringspunkter

### SIDE 3

Summary

### SIDE 11

Anvendelse af bogens  
pointer

## VALUE PROPOSITION DESIGN

### INTRODUKTION TIL BOGEN

"Value Proposition Design" er det seneste skud på stammen fra forfatterne bag "Business Model Generation" og "Business Model You". Bogen skal ses som et *deep dive* og uddyber to meget centrale byggesten fra forgængeren Business Model Generation. Siden Business Model Generations lancering har der manglet teknikker og mere input til netop disse byggesten, og det er Value Proposition Design svaret på. Såfremt du er interesseret i at arbejde i dybden med value propositions, er denne bog et praktisk og teknikorienteret bidrag hertil.

**Om forfatteren: Doktor Alexander Osterwalder** arbejder som selvstændig forfatter, taler og rådgiver, der særligt omhandler forretningsmodel udvikling og innovation samt strategisk ledelse og ledelsesinnovation. Alexander Osterwalder er ydermere opfinderen af Business Model Canvas og primær forfatter på Business Model generation, som blev solgt i mere end 1 million eksemplarer.



# Vigtige læringspunkter

Value Proposition Design er for alle, som arbejder med tankerne og værktøjerne i Business Model Generation, og som har søgt efter inspiration til at arbejde mere systematisk med at afdække og skabe den rette Value Proposition.

Bogen er stadig så ny, at den kun findes på engelsk. Men det må forventes, at den på sigt også bliver udgivet på dansk, i stil med 'Business Model Generation'.

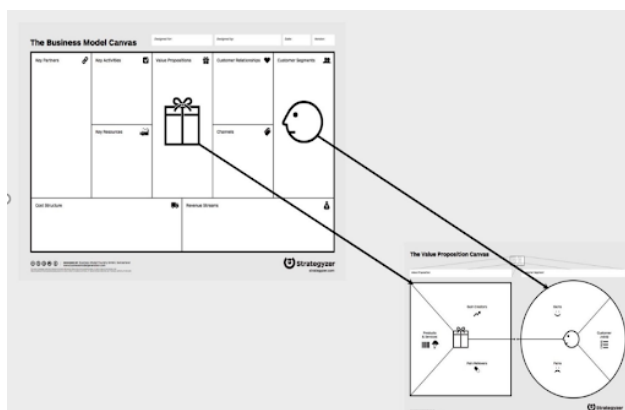
"Value Proposition Design" følger samme struktur og design, og har samme omfang, som de øvrige bøger. Herudover anvendes der samme pædagogik i opbygning, beskrivelse og illustrationer.

**Bogen er struktureret med afsæt i følgende 4 faser/temaer:**

1. **Canvas**  
Denne canvasproces har fokus på kundeprofilen og det værditilbud, du ønsker at skabe. Med afsæt i de to vinkler vurderes det, om der er et match mellem kunden og værditilbud. Bogen indeholder en række visuelle/kreative teknikker til denne proces.
2. **Design**  
I designfasen går man fra value proposition til at skabe forskellige prototyper med fokus på: idéer, udgangssituationen, indsigt, prototypemuligheder og sluttelig øget forståelse for kunderne.
3. **Test**  
Denne del af bogen giver inspiration til, hvordan man kan reducere risiko og usikkerheder i forhold til ens egne ideer, ved systematisk at gennemføre testning og arbejder med læringsloops.
4. **Udvikling/fremdrift**  
Her sættes der fokus på, hvordan man ved anvendelse af bogens tankegang og værktøjer skaber et fælles sprog i virksomheden.

I stil med "Business Model Generation" er det vigtigt, at man selv sætter rammerne. Indholdet kan anvendes i stort set alle strategiske sammenhænge, samt ved traditionel forretningsudvikling og gennemførelse af større forandringsprojekter.

Såfremt du er vant til at anvende "Business Model Generation", vil du allerede inden start være familiær med opbygningen af bogen. Hvis du ikke er familiær med denne tankegang anbefales det, at du starter med at læse bogen "Business Model Generation".

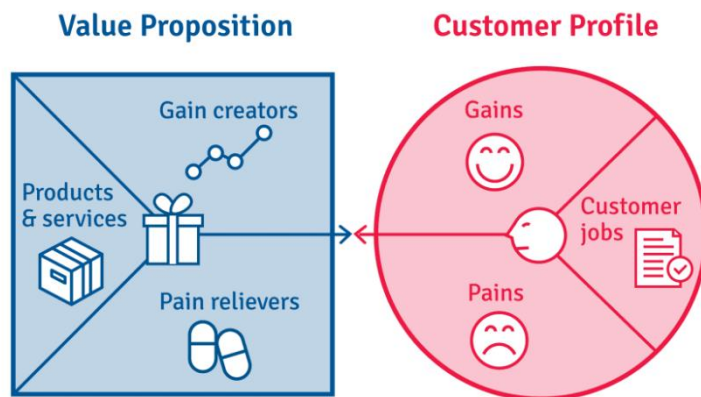


Figur 1 – Sammenhæng mellem "Business Model Generation" og "Value Proposition Design". Wiley (2014). Value Propositions, s. XV-XVII.

# Summary

## BOGENS KAPITEL 1 - CANVAS

Bogens første kapitel er det centrale kapitel i bogen, hvor bogens hovedfigur præsenteres og uddybes via praktiske eksempler og anvisninger.



Wiley. (2014). *Value Propositions*, s. 9.

Modellen er enkel at overskue, intuitiv samt let at benytte i forhold til at skabe overblik over egne value propositions. Modellen har to sider – hvor højre side illustrerer kundeprofilen. Ved at benytte denne analysemodel, opnås der en forståelse for kunden, herunder kundens jobs, pains og gains.

Ved at benytte modellens venstre side opnås et hurtigt overblik over virksomhedens value propositions, herunder en dybere forståelse for virksomhedens pain relievers, gain creators samt de jobs, som virksomheden løser for sine kunder. Formålet med øvelsen går i sin enkelthed ud på at finde ud af, hvorvidt der er "fit" mellem kundeprofil og værditilbud. Hvis der er fit mellem disse, vil det med andre ord betyde, at virksomheden har haft held med at løse kundens problemer og skabe en værdi, der af kunden opfattes som gains.

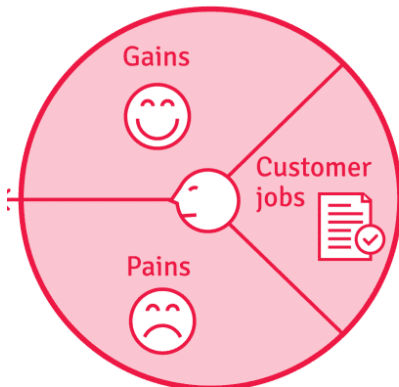
### Value proposition – definitionen

"En value proposition beskriver de fordele, kunder kan forvente fra dine produkter og services".

### Kundeprofilen

Den første del af canvas omhandler kundeprofilen. Denne figur er delt op i tre analyseniveauer, der anskueliggør og giver et indblik i kundens verden. Det første analyseniveau er kundejobs, hvilket umiddelbart er det letteste felt at "udfylde" i figuren. Opgaven er her at beskrive de "ting" egne kunder forsøger at gøre i deres arbejdsliv eller i livet generelt. Et kundejob beskrives i bogen som opgaver kunden beskæftiger sig med og forsøger at færdiggøre samt de problemer og udfordringer kunden forsøger at overkomme.

## Customer Profile



Figur 1 – Kundeprofilen. Wiley. (2014). *Value Propositions*, s. 13.

### Customer jobs

Er første analyseniveau i figuren, og defineres som:

"Jobs beskriver de ting, dine kunder forsøger at få gjort i deres arbejdsliv eller i livet generelt. Et customer job kunne omhandle de opgaver, de forsøger at udføre eller færdiggøre, de problemer de forsøger at løse, eller de behov de forsøger at få dækket".

#### Customer jobs inddes i tre typer:

- **Funktionelle jobs:** Er job, hvor kunden udfører eller færdiggør en specifik opgave, eller løser et specifikt problem. Eksempelvis løser SUBWAY problemerne ved at tilbyde sund og ernæringsrigtig fastfood til folk, der lever i en travl hverdag, og som ønsker at leve sundt.
- **Sociale jobs:** Beskriver en kundes ønske om at se godt ud, blive opfattet positivt af andre osv. Modeindustrien løser eksempelvis denne type jobs for en række forbrugere.
- **Personal emotional jobs:** Jobs, der omhandler en kundes ønske om at opnå en bestemt følelsesmæssig tilstand. Underholdningsindustrien løser denne typer af jobs for en række forbrugere.

### Customer pains

"Pains beskriver noget som irriterer dine kunder før, under og efter, de forsøger at få gennemført et job. Eller også beskriver det de forhold, der forhindrer kunden i at få gennemført et job".

#### Customer pains inddes i tre typer:

- **Undesired outcomes, problems and characteristics:** funktionelle problemer, sociale pains (I look bad doing this) eller følelsesmæssige (I feel bad every time I do this).
- **Obstacles:** Ting eller forhold, der forhindrer kunder i at få et job udført, eller resulterer i en træg og langsom proces omkring udførelsen af et job.
- **Risks:** Ting og forhold der kan gå galt og få negative (afgørende) negative konsekvenser.

## Customer Gains

"Gains beskriver de resultater og fordele, som din kunde ønsker at få. Gains kan være krævede, ønskede eller forventede fra kundens side. Men de kan også komme som en overraskelse for kunden. Gains inkluderer funktionel brugbarhed, sociale gains, positive følelser eller omkostningsbesparelser".

### 4 typer af gains kan identificeres hos kunder:

- **Required gains:** Denne type af gains, er en type af gains som SKAL være til stede for at en løsning fungerer
- **Expected gains:** Disse er relativt basale gains, som kunden forventer
- **Desired gains:** Disse er gains, som er niveauet over de forventede gains.
- **Unexpected gains:** Disse gains ligger et niveau over både de forventede og de ønskede gains. Denne type gains er nogle gange karakteriseret ved, at kunden ikke vidste, at de kunne have brug for denne type gain. (Apple's touch screen er et godt eksempel på en sådan type gain).

Selvom bogens figurer er intuitive, lette at forstå og benytte, kræver teknikkerne alligevel lidt øvelse, førend man mestrer dem. Som en hjælp til at anvende bogens værktøjer indeholder den en række anbefalinger omkring common mistakes og best practice, som læseren kan lade sig inspirere af.

For at undgå typiske fejl omkring brugen af kundeprofilen som analyseværktøj, anbefaler bogen, at man undgår at lave nedenstående fejl:

- At sammenblende adskillige kundesegmenter i den samme analyse
- At blande jobs sammen med gains/outcomes
- At overfokusere på funktionelle jobs, og samtidig glemme at beskæftige sig med kundens sociale og emotionelle jobs
- At opliste og beskrive jobs, pains og gains med sin egen value proposition "in mind"
- At identificere for få jobs, pains og gains
- Alt for vag i beskrivelsen af pains og gains.

Den andet del af bogens første kapitel beskriver de værktøjer og teknikker, der kan benyttes til at beskrive virksomhedens eget værditilbud. Produkter og services i value map, beskrives på følgende måde:

"Dette er i alt sin enkelthed en liste, der beskriver hvad du tilbyder kunden. Det er meningsfuldt – billedligt talt – at tænke på dette som alle de genstande kunden kan se i butiksvinduet. Det er en opridsning af alle de produkter og services, som din value proposition bygger på"

### 4 typer af produkter og services i din value map

- **Fysiske/håndgribelige:** Varer, så som fremstillede fysiske produkter
- **Uhåndgribelige:** produkter, så som copyrights, serviceydelser og after-sales assistance.
- **Digitale:** Eksempelvis download af musik

- **Finansielle:** Eksempelvis forsikringer eller investeringsprojekter.

### **Pain Relievers defineres som:**

*"Pain relievers beskriver præcist, hvordan dine produkter og services bidrager til at lindre specifikke customer pains. De beskriver eksplicit, hvordan du har tænkt dig at eliminere eller reducere nogle af de "ting", der irriterer dine kunder, før, efter eller imens de er ved at fuldføre et job".*

Som en hjælp til læseren, opstiller bogen en liste med trigger spørgsmål, som kan inspirere dig til at tænke på de måder, hvor dine produkter muligvis hjælper kunden med at løse pains, og dermed af kunden opfattes som en pain relievers.

### **Udsnit af trigger spørgsmål – hjælper dine produkter og services kunne til at..**

- Skabe omkostningsbesparelser for dine kunder, i form af tid, penge eller fordele?
- Få dine kunder til at "få det bedre". F.eks. ved at reducere frustrationer, irritationer, og alle de forhold, som er medvirkende til at give kunden "hovedpine"
- Hjælpe kunden med at med at løse de common mistakes som kunden gør, ved f.eks. at hjælpe kunden med at anvende en løsning på en ny måde
- Eliminere de risici, som kunden frygter mest.

### **Gain Creators – defineres som:**

"Gain creators beskriver, hvordan dine produkter og services skaber customer gains. De præciserer, hvordan du har tænkt dig at producere resultater og fordele som dine kunder forventer, ønsker eller vil blive overrasket over, inkluderende funktionel brugbarhed, sociale gains, positive følelser og omkostningsbesparelser.

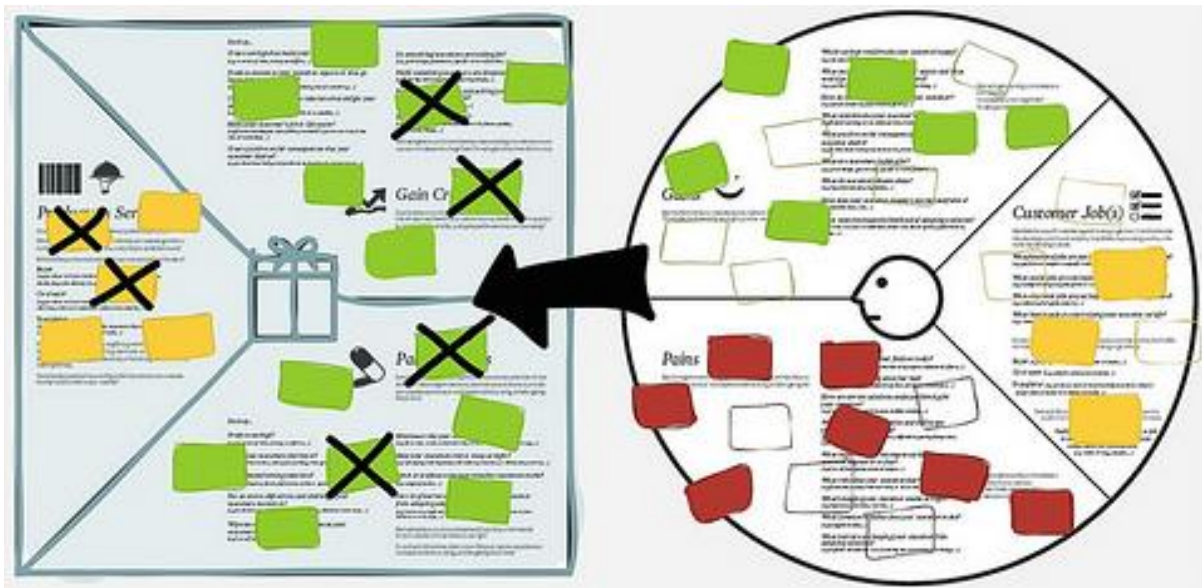
Følgende udsnit af trigger spørgsmål kan være en hjælp til at identificere forskellige måder, hvorpå dine produkter og services muligvis bidrager til at skabe customer gains:

- Kan dine produkter og services skabe omkostningsbesparelser der er store nok til at blive opfattet som gains? I form af tid, penge og fordele.
- Kan dine produkter og services producere de resultater, som kunderne forventer. Eller måske ligefrem resultater som overgår kundens forventninger?
- Kan dine produkter og services gøre livet lettere for dine kunder?

### **Customer fit**

Formålet med at beskæftige sig med de to analysemodeller, value map og customer profile, er, at det skal vurderes, om der eksisterer et "fit". Ifølge bogen er der tale om et fit, når kunderne bliver imponerede og værdsætter virksomhedens værditilbud. Det sker, når virksomheden lykkes med at adressere vigtige jobs, lindrer kundens pains og skabe gains, som virkelig har betydning for kunden. Derudover fremhæver bogen vigtigheden af at forstå, at det er vanskeligt at skabe et sådant fit, men at det er værd at stræbe efter at finde og vedligeholde de value propositions, der skaber et fit.





Figur 2 - Figuren viser en analyse der afslører, at to produkter eller services ikke adresserer væsentlige kundejobs, to gain creators ikke skaber gains samt at to pain relievers ikke fungerer i forhold til at lindre gains.

Wiley. (2014). *Value Propositions*, s. 44-45.

## Bogens kap. 2 – design fasen

Dette kapitel er en naturlig forlængelse af fase et, hvor det blev undersøgt, hvorvidt der er fit mellem value map og customer profile. Hvis der ikke er fit, er der hermed god grund til at udvikle virksomhedens nuværende værditilbud. Kapitlet præsenterer konkrete værktøjer (prototyping), der kan anvendes til at udvikle eksisterende value propositions, og indeholder tre temaer:

- Ideer, starting points og insights
- Prototypemuligheder
- Kundeforståelse

Før man kaster sig ud i at udvikle sin eksisterende value proposition, er bogens råd, at man stopper op og kaster et blik på ti generiske karakteristika ved "great value propositions":

- De er forankrede i fremragende forretningsmodeller
- De fokuserer på de jobs, pains og gains, som betyder mest for kunderne
- De fokuserer på de jobs, som ikke bliver tilfredsstillet, de pains, som ikke bliver lindret samt de gains, som ikke bliver realiserede.
- De skaber value propositions, der går ud over funktionelle jobs, og adresserer de emotionelle og sociale jobs.
- De passer til den måde kunden måler succes på.
- De fokuserer på jobs, pains og gains, som en masse mennesker har, eller som nogen vil betale en masse penge for at få løst

- De formår at skabe gains og lindre pains på en måde, som differentierer fra konkurrerende virksomheder.
- De formår at out performe konkurrenterne væsentlig – på mindst én dimension.
- De er svære at kopiere.

### Hvad er prototyping

*"Prototyping forstås som en praksis, hvor der opbygges hurtige, billige og rå modeller, for på den måde at skabe læring om ønskelige, gennemførlig og levedygtige alternative value propositions og forretningsmodeller."*

### Konkretiser dine ideer med value proposition canvas

I arbejdet med at skabe nye prototyper foreslås fem teknikker, hvor den ene er bogens hovedmodel, "Value Proposition Canvas". Der tages udgangspunkt i value proposition canvas, i forhold til hurtigt at kunne producere alternative prototyper. Endvidere, at arbejdet med prototyper ikke kun skal dreje sig om at forfine eksisterende modeller. Værktøjet egner sig nemlig også til at udarbejde mere radikale value propositions, hvor værktøjet anvendes til at udforske og finde nye retninger. Hvad enten value proposition canvas benyttes som værktøj til at forfine eller udarbejde nye, radikale modeller, er målet altid, at værktøjet anvendes til at konkretisere, hvordan forskellige ideer kan skabe customer value.



Wiley. (2014). *Value Propositions*, s. 75.

### Hvordan kommer man i gang med at designe nye prototyper?

For at komme i gang med at udarbejde nye prototyper, forslår bogen, at man ikke nødvendigvis skal starte med kunden. Men bogens tydelige budskab er, at nye value propositions altid skal "slutte" med kunden, hvilket sker ved at sikre, at virksomhedens value proposition adresserer jobs, pains og gains, som virkelig betyder noget for kunden.

### Where to start

Bogen forslår følgende seks starting points, hvor tre af dem tager udgangspunkt i de eksisterende value propositions, imens de andre tre tager udgangspunkt i kunden.

**Tre** af disse "trigger" områder tager udgangspunkt i din eksisterende value proposition, ved at foreslå:



- At skabe en ny gain creator, der passer til en given kundeprofil
- At forestille sig et nyt produkt eller service
- At skabe en ny pain reliever, der passer til en given kundeprofil.

#### **De øvrige tre trigger områder tager udgangspunkt i:**

- Dine kunders mest essentielle, urealiserede gains
- En afdækning af et job, som kunden får "løst" på en utilfredsstillende måde.
- Forsøg på at løse dine kunders mest ekstreme pains.

## **Bogens kapitel 3 – test fasen**

Når man beskæftiger sig med udvikling, strategi, nye ideer og prototyping, befinder man sig i et rum præget af usikkerhed. I denne fase er udgangspunktet, at man aldrig med sikkerhed kan vide, om ens ideer kommer til at blive en succes. I denne sammenhæng er budskabet enkelt: Det er altid en god ide, at teste sine ideer via "eksperimenter" og håndgribelige værktøjer, for derigennem at skabe basis for læring, systematik og reducere usikkerhed. Dette sker ved at bruge mere tid på at teste alle aspekter af sin value proposition og forretningsmodel.

### **10 generiske principper til testning af value propositions**

Forfatterne anbefaler, at man anvender 10 principper til testning af value propositions, når man skal i gang med at teste. Principperne kan i overført betydning ses som "eksperimenter" af videnskabelig karakter, og pointen i den sammenhæng er, at den gode serie af eksperimenter vil bidrage til at skabe klarhed omkring, hvad der virker, og hvad der ikke virker. Eller sagt på en anden måde, hvad der virker så godt, at kunden også er villig til at betale for det. De ti principper man bør inddrage i testfasen er:

**Indse at bevismateriale overtrumfer meninger** (hypoteser). Uanset hvad du, din chef, investorer eller andre tænker, tror og har en mening om, vil dette altid blive overtruffet af dokumentation og bevisførelse fra markedet.

**Lær hurtigere og reducer risici ved at omfavne fiasko.** Testning af ideer medfører fejltagelser. At fejle billigt og hurtigt i processen, medfører læring, hvilket vil resultere i reducerede risici.

**Test tidligt; forfin senere.** Få indsigt ved at foretage tidlige og billige eksperimenter, før du begynder at beskrive dine ideer mere detaljeret.

**Eksperimenter er ikke lig med virkeligheden.** Husk at eksperimenter er en linse, hvorigennem du forsøger at forstå virkeligheden. De er en god indikator, men de er ikke virkeligheden.

### **Balancer læringspunkter og syn**

**Identificer idedræbere.** Begynd med at teste de mest vigtige antagelser – de, som kan sprænge din ide i luften.

**Start med at forstå kunden.** Test customer jobs, pains og gains, før du begynder at teste, hvad du kan tilbyde dem.

**Gør det målbart.** Gode tests medfører målbare læringspunkter, som bidrager med handlingsorienteret indsigt.

**Accepter at al fakta ikke er lige pålideligt.** Nogle interviewpersoner fortæller dig et, og gør noget andet. Vær derfor kritisk, når du skal vurdere pålideligheden af dine undersøgelser.

## Kapitel 4 i Value Propositions – forbedringsfasen

Bogens sidste kapital handler om at måle og skabe et fælles sprog omkring skabelse af vedvarende forbedringer, hvilket bliver beskrevet således i kapitlets indledning:

”Benyt value proposition og Business Model Canvas som et fælles sprog til at skabe balance og tilpasning gennem hver del af din organisation, samtidig med, at organisationen udvikler sig. Sørg i den forbindelse for løbende at måle og følge op på dine value propositions og forretningsmodeller i henhold til at skabe vedvarende forbedringer og evne at genopfinde dig selv”.

### Genopfind dig selv konstant

Bogen argumenterer for, at det er nødvendigt, at virksomhederne oparbejder en evne til, hurtigt og kontinuerligt at kunne adressere nye muligheder, snarere end at stræbe efter at lede efter et stigende antal af uholdbare langvarige konkurrencefordele. Denne problematik italesættes også i bogen ”The End of Competitive Advantages”, skrevet af Rita McGrath, professor fra Columbia Business School.

Fem vigtige ting at huske, når **målet er at opbygge ”midlertidige” konkurrencemæssige fordele:**

- Vær lige så seriøs i din tilgang til udforskning af nye value propositions, som du er i din tilgang til eksekvering af eksisterende modeller.
- Invester løbende tid i at eksperimentere med nye value propositions og forretningsmodeller, snarere end at foretage ”big bold uncertain bets”
- Genopfind dig selv imens du er succesfuld, og lad være med at vente til krisen opstår og tvinger dig til det.
- Betragt nye ideer og muligheder som et middel til at frigive og aktivere energi hos medarbejdere og kunder, i stedet for udelukkende at betragte dem som risikable affærer.
- Brug kundeeksperimenter som grundlag til at bedømme nye ideer og muligheder, fremfor kun at bedømme ideer på baggrund af leder- og ekspertvurderinger.

# Anvendelse af bogens pointer

Bogen er primært et supplement til "Business Model Generation", hvor indholdet med fordel kan anvendes til at arbejde systematisk med udviklingen af kundeforståelse samt i skabelse af value propositions.

Grundlæggende er bogen teknikorienteret – så det bør være den konkrete brugssituation, som er afgørende for, hvilken del af bogen man finder relevant. Derfor vil den højst sandsynligt - for de fleste - blive anvendt som et opslagsværk til at finde relevant inspiration samt teknikker til konkrete aktiviteter i egen virksomhed.