

«Enten så vokser du  
eller så durer du»\*



Vi deler våre viktigste erfaringer  
med organisk vekst

### Vekst driver verdi og skaper engasjement

Vekst er en av de viktigste verdidriverne for et selskap eller et merke.

Kunder og forbrukere foretrekker å samarbeide med og kjøpe fra vekstvinnere.

Få virkemidler skaper så mye motivasjon og energi i en organisasjon som vekst. Vekst er det beste grunnlaget for en læringsreise i organisasjonen.

Verdiforslaget ditt vitaliseres og forsterkes ved hjelp av vekstinitiativ.

### Et selskap uten vekst får en krevende fremtid

Vekst er et uttrykk for konkurransekraften din. Uten vekst vil konkurrenter ta markedsandeler fra deg og over tid er det en av største truslene virksomheten din har.

Uten vekst kan «motvind» (kostnadsøkninger, tap av markedsandeler, reduserte marginer osv) svekke lønnsomheten over tid. Virksomheten din må da fokusere ensidig på kostnadseffektivisering. På sikt er det vanskelig «å spare seg til suksess».

### Kjernen er din vekstmotor

En virksomhet oppnår som oftest ikke totalvekst uten at kjernen vokser.

# Emendors vekstmodell



Vi hjelper våre kunder med viktige strategiske og operasjonelle problemstillinger. Gjennom vår kombinasjon av erfaring fra operativ toppledelse og internasjonal rådgivning er vi i stand til raskt å identifisere kjernen i virksomhetens utfordringer og utforme gjennomførbare løsninger.



**Jan Ove Rivenes**  
Seniorrådgiver

- Tidligere adm. direktør for Stabburet og Orkla Brands Nordic, erfaring fra konsernledelsen i Orkla
- Omfattende konsulenterfaring som tidligere seniorrådgiver i PA Consulting Group
- Dyp kunnskap om merkevareindustri, innovasjon og vekststrategier, oppkjøp og integrasjoner
- Utdannet siviløkonom fra NHH



**Martin Klafstad**  
Seniorrådgiver

- Tidligere adm. direktør for REMA Industrier og Kavli, samt innkjøpsdirektør for REMA 1000 og marketingdirektør ORKLA
- Lang erfaring fra retail- og merkevareindustri, dyp kunnskap om forhandlinger, merkevarebygging og innovasjon, oppkjøp og integrasjon
- Utdannet sivilingeniør fra NTNU, MBA fra University of Colorado



**Stein-Erik Wendel**  
Seniorrådgiver

- Toppledererfaring fra Orkla Foods Norge og Orkla, samt rådgivererfaring fra PA Consulting
- Erfaring fra FMCG til Out of Home/ B2B-markedet – konseptutvikling, innovasjon, vekststrategier, oppkjøp og digitalisering
- Sertifisert prosess-konsulent for læringsreise og organisasjonsutvikling for adferdsendring, salgsledelse og salgs-/ markedseffektivitet. Markedsøkonom fra Norges Markedshøyskole.

## Hvordan kan vi hjelpe deg?

- Vi utfordrer og spisser grunnleggende forbruker- og kundeinnsikter
- Vi løfter ambisjonsnivået internt i organisasjonen
- Vi meisler ut en plan med kraftfulle tiltak for vekstdriverne på både kort og lang sikt
- Vi maksimerer styrken i merkene og verdiforslagene
- Vi setter organisasjonen i stand til effektiv gjennomføring og er opptatt av «læringsreisen»

### Kontakt:

[jan.ove.rivenes@emendor.no](mailto:jan.ove.rivenes@emendor.no)

[stein.erik.wendel@emendor.no](mailto:stein.erik.wendel@emendor.no)

## Deep dive 1: Vekst på kjernen

# Kjernen er din viktigste vekstmotor. Hvordan kan du doble veksttakten her?

- Kjernen i din virksomhet er din viktigste vekstmotor - et selskap klarer sjelden å vokse tilstrekkelig totalt hvis ikke kjernen drar lasset
- Kjernen er fundamentet i et selskap og reflekterer ofte kjernekompetansen og historien
- Ledere og medarbeidere har ofte «gitt opp» kjernen. Vår erfaring er at man «får den veksten man fortjener»

### Hva kjennetegner de som er best i å skape vekst på kjernen?

- Hele organisasjonen har et ambisiøst og stolt mindset inn mot kjernen
- Grunnlaget er en helhetlig og langsiktig plan for vekstdriverne
- Veksten baseres på skarpe og differensierte forbrukerinnsikter
- Merker og verdiforslag forsterkes kontinuerlig
- Resultatene måles og følges opp over tid

### Hva er resultatene?

- Topplinje- og lønnsomhetsveksten i kategorien selskapet er over gjennomsnitt
- Kjernen har en forsterket rolle i kategorien og gir grunnlag for videre samarbeid med kundene
- Merkene forsterkes kontinuerlig; de har energi og er mer konkurransedyktige enn noensinne. Derfor øker penetrasjon, frekvens (lojalitet) og verdi.
- Fokuset på kjernen gir grunnlag for satsing og investering i andre nye områder i selskapet

### Illustrasjon

|                 |                    | Vekst                                  |                              |
|-----------------|--------------------|--|------------------------------|
|                 | Andel av omsetning | Alt. 1<br>Fokus på «nytt og spennende» | Alt. 2<br>Prioritere kjernen |
| Kjerne          | 90%                | 1%                                     | 6%                           |
| Nye initiativer | 10%                | 15%                                    | 5%                           |
| <b>Totalt</b>   | <b>100%</b>        | <b>2.9%</b>                            | <b>5.9%</b>                  |

- Er ressursallokeringen forenelig med ambisjonene for kontinuerlig vekst på kjernen?
- Letes det aktivt etter nye muligheter å vokse på kjernen?
- Er forbrukerinnsikten tilstrekkelig spiss og relevant? Og brukes den aktivt i vekstarbeidet?

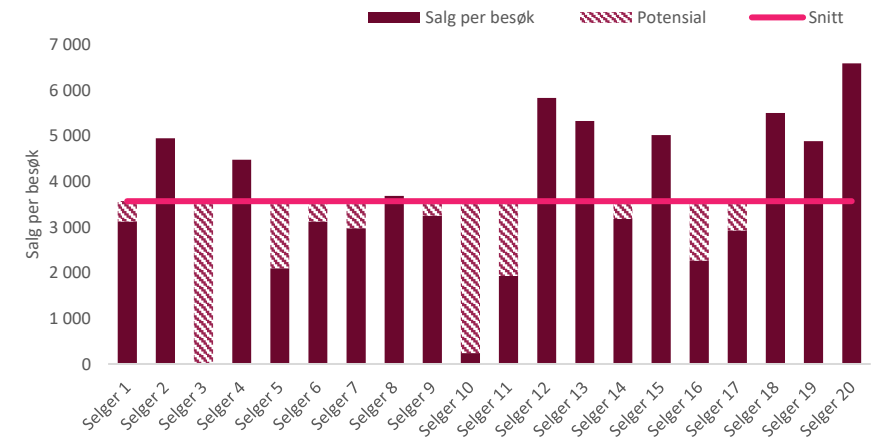
## Deep dive 2: Salgseffektivitet

# Kun 1 av 6 kundebesøk innen B2B/OoH tilfører kunden verdi

- I undersøkelser svarer 80% av leverandører at de leverer merverdi til kundene sine. Når vi stiller det samme spørsmålet til kundene svarer kun 15% at de opplever verdi
- Selger/KAM er systematisk utilstrekkelig forberedt til kundemøtet og ser situasjonen fra eget perspektiv
- Vekstpotensialer realiseres ikke fordi:
  1. Salgs-/ markedsledelsen analyserer ikke tilstrekkelig tilgjengelig CRM og salgsdata
  2. Salgsplanen er ikke tilstrekkelig balansert mellom fokusere på kjernen og nyheter
  3. Manglende oppfølging fra ledelsen og forberedelser til salgsmøter
  4. Lite fokus på å forstå best practice og læring ift. kundearbeid
  5. Sambesøk, coaching og trening av folka er ikke satt i tilstrekkelig system

## Illustrasjon

- Stort kundesegment – antall årlige besøk varierer fra 0 til 25, begrenset bruk av digital oppfølging.
- **22%** vekstpotensial ved å løfte selgere under gjennomsnittet opp til snittet gjennom best practice:



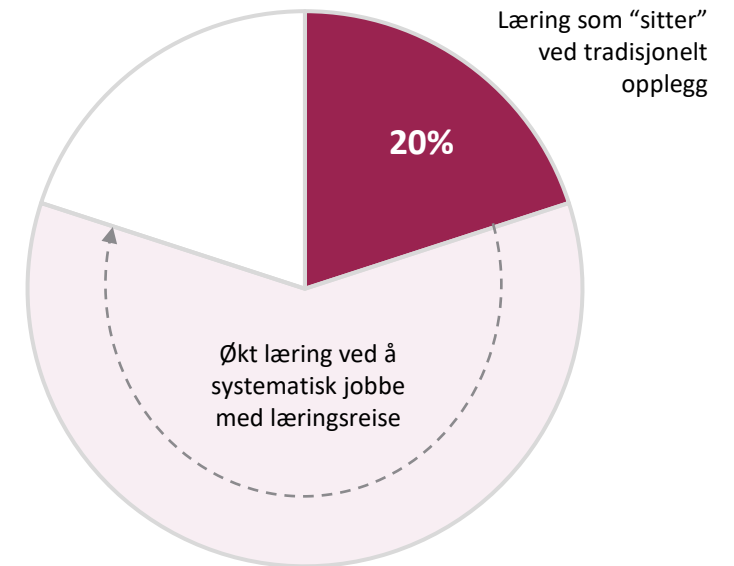
- Hvordan reflekteres produktlønsomhet i ressursallokering?
- Hvor stor er variabiliteten i salgseffektivitet? Hva er potensialet ved å heve de svakeste til dagens snitt?
- Hvor systematisk benyttes digitale verktøy for å optimalisere salgseffektivitet?

### Deep dive 3: Systematisk kompetanseheving

## «Læringsreisen» et effektivt verktøy for kompetanseutvikling og adferdsendring

- Ulike ledere og medarbeidere i salgs-/markedsavdelingen har veldig ulik resultatoppnåelse til tross for å jobbe med samme produkter, kundesegmenter, og forutsetninger
- Bare rundt 20% av treningen «fester seg» i forbedret jobbytelse for ledere og medarbeidere
- For å forsterke resultater til ledere og medarbeidere i en salgs-/markedsorganisasjon kreves en systematisk læringsreise over tid for å sikre varig adferdsendring og resultatforbedring
- En læringsreise har vist seg å øke effekten vesentlig med systematisk kompetansetrening og utviklingsprogram som integreres med virksomhetens mål, strategi og retning

#### Illustrasjon



- Hvordan gå fra fragmentert opplæring til en mer kontinuerlig «læringsreise»?
- Hvordan best utvikle en kultur for systematisk læring over tid?
- Hvordan følge opp og måle læringsutbyttet via positiv coaching?

## Deep dive 4: Sterke merker er ditt viktigste konkurransefortrinn

### Gjør merkene dine vekst-jobben?

- Påstander om at merker ikke er viktige for forbruker lenger og at «a brand is a brand» stemmer ikke med vår erfaring
- Sterke merker må vitaliseres, spisses og tilføres energi kontinuerlig
- Sterke merker bygger på «sanne» og spisse forbrukerinnsikter
- Vår erfaring er at mange ledere overvurderer merkestyrken sin

#### Hva kjennetegner sterke merker?

- Sterke merker tar utgangspunkt i viktige vaner hos forbruker, hjelper forbruker til å gjøre gode og trygge valg, gir gode opplevelser, har en rolle i forbrukers hverdag.. kort sagt gjør en viktig jobb for forbruker
- Sterke merker er distinkte, motiverende og troverdige – de gir forbruker den gode følelsen
- Sterke merker er grunnlaget for en sterk markedsposisjon (markedsandel) som tåler konkurranse
- Sterke merker er grunnlag for vekst basert på innovasjoner, kategori- og kanalutvikling samt verdiskapende prisstrategier

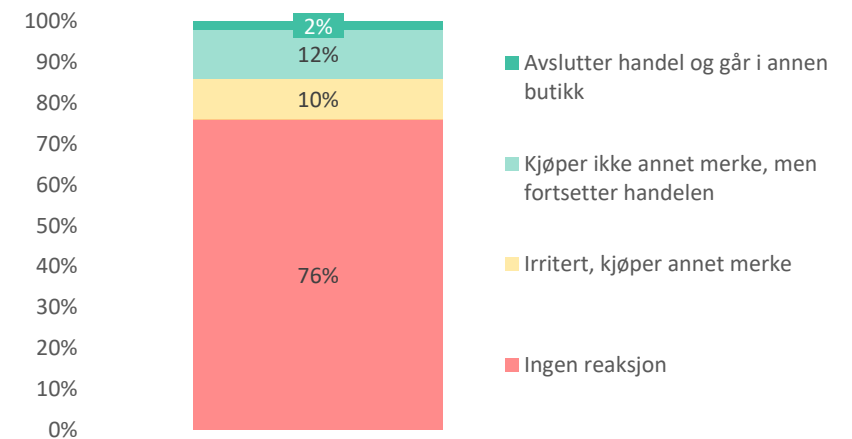
#### Hva er resultatene?

- Sterke merker har høy oppmerksomhet, preferanse og lojalitet hos forbruker
- Organisasjonen har trygghet og forankring internt om merkets DNA og potensiale
- Sterke merker får en plattform (plan) for kraftfulle vekst drivere som sikrer topplinje- og marginvekst

- Hvor innsiktsfull er organisasjonens vurdering av merkestyrken?
- Hvor er potensialet i merkene?
- Hvilken plan har virksomheten for vekst basert på sterke merker?
- Hvordan bruke best practice i læringsreisen i merkevarebygging?

#### Illustrasjon

#### Hva gjør du hvis du ikke finner merket ditt i butikk?



Kilde: Emendor markedsundersøkelse

**Forbruker velger et annet merke i nesten 9 av 10 tilfeller!**

# Læringsreise fra problem til resultat

## Konkrete eksempler

### Case 1: Fusjon og læringsreise



#### Problem

- Fusjonering av to store OoH-aktører med ulike porteføljer og salgs-/markedsorganisasjoner. Få fellestrekk i arbeidsform, markedssegmenter, ledelse og organisasjonsstruktur. To faglig dyktige og stolte organisasjoner, men med ulikt fokus på gjennomføring og resultater.



#### Løsning

- Vi slo sammen begge organisasjoner til en felles enhet i løpet av kort tid (ca. 2 måneder).
- Var tydelige på at vi ønsket benytte de beste arbeidsmetoder og systemer fra begge - kommuniserte tydelig mål retning internt, brukte mye tid på workshops, samlinger, kompetansetrening og coaching.
- Hele prosessen ble gjennomført som en positiv læringsreise.



#### Resultat

- Vekst og salgsresultater kom etter kun noen få måneders jobbing med ny modell. Salgs-organisasjonen jobbet med vesentlig større portefølje til ulike kundesegmenter.
- Betydelig vekst ifm. å øke andelen av menyen til OoH-kunder.
- Mer enn dobling av lønnsomheten og en sterkt motivert salgs- og markedsorganisasjon.

### Case 2: Snuooperasjon etablert merke



#### Problem

- Etablert merke med tap av «share of stomach» til substitutter i en stor og lønnsom kategori.
- Organisasjonen hadde identifisert et bredt spekter av «problemer» ved produktene, og hadde dreid fokus over på nye, «trendy» og spennende kategorier og muligheter.



#### Løsning

- Refokusering inn mot lojale forbrukere og driverne bak deres begeistring for merket.
- Utmeisling av vekstplan med stort fokus på revitalisering og spissing av verdiforslaget



#### Resultat

- Tredobling av vekstnivå over siste 3 års-periode. Økt plass i butikk og styrkede markedsandeler

### Case 3: Kraftig vekst i moden kategori



#### Problem

- Ingen organisk vekst i en stor kategori. Organisasjonen hadde «gitt opp» kategorien, og omtalte den som «moden» og gjennomførte i praksis en melke-strategi.
- Uten tilstrekkelig energi til handel og forbruker



#### Løsning

- Massiv utfordring av forbrukerinnsikter
- Revurdering av tiltakspakken med fokus på viktigste vekst drivere
- Revitalisering av merket,
- Mobilisering av organisasjonen og «stor» gjennomføring.



#### Resultat

- Vekstnivået mangedoblet i løpet av kort tid, samtidig som hele satsingen ble fundamentet for en langsiktig vekstreise.
- Enormt engasjement fra forbruker og stor prioritering fra handelen.
- En av de største suksesser i norsk DVH gjennom tidene