

# Erfaringsopsamling fra Industriens Fonds genstartNU-program

December 2021

IRISgroup

INDUSTRIENS FOND





# 1. Indledning og sammenfatning



## Forord

Denne erfaringsopsamling fra programmet genstartNU er udarbejdet i et samarbejde mellem IRIS Group, lektor Mads Bruun Ingstrup (Center for Bæredygtig Erhvervsfremme og Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, SDU), professor Poul Houman Andersen (Aalborg Universitet og PHA Consult) og professor René Chester Goduscheit (Aarhus Universitet og AMind).

Den baserer sig på interviews og dybdegående casestudier med ca. 150 virksomheder og 35 af de deltagende rådgivervirksomheder. Herudover er der gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt virksomheder, der har deltaget i genstartNU.

Formålet er både at evaluere programmets design, værdiskabelse og resultater samt at opsamle læring, som kan være til inspiration for fremtidige indsatser og programmer hos både private fonde og det offentligt finansierede erhvervsfremmesystem.

Herudover tegner erfaringsopsamlingen en profil af genstartNUs deltagere.

Endelig prøver vi i analysen at udlede fællestræk omkring de mest velfungerende rådgivningsforløb. Dermed kan rapporten forhåbentlig også være til inspiration for rådgivere i forhold til, hvordan man gennem relativt korte forløb kan stimulere SMV'er til at styrke deres forretningsmodeller.

Erfaringsopsamlingen er en del af projektet "Forretningsmodeller efter covid-19", som er udviklet i samarbejde med Industriens Fond. Det overordnede formål med projektet har været at trække læring ud af genstartNU – til glæde for både virksomheder, erhvervsfremmeaktører og Industriens Fond. Læs mere om projektet på [www.irisgroup.dk](http://www.irisgroup.dk) og [www.industriensfond.dk](http://www.industriensfond.dk).

God læselyst.

Erfaringsopsamlingen er gennemført af:

**IRISgroup** **SDU**  
**AMind** **PHA Consult**

For:

INDUSTRIENS FOND

## Indhold

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Sammenfatning og læringspunkter</b>                     | <b>4</b>  |
| <b>2. Om genstartNU</b>                                       | <b>9</b>  |
| <b>3. Profilanalyse af genstartNUs deltagere</b>              | <b>14</b> |
| <b>4. genstartNU-forløbenes fokus og indhold</b>              | <b>21</b> |
| <b>5. genstartNU-forløbenes karakter</b>                      | <b>31</b> |
| <b>6. Resultater og effekter</b>                              | <b>43</b> |
| <b>7. Effekter på brug af private rådgivere</b>               | <b>53</b> |
| <b>8. Hvad kan erhvervsfremmesystemet lære af genstartNU?</b> | <b>58</b> |

## 1.1 Sammenfatning

### Hvem har deltaget i genstartNU?

Der har i alt deltaget ca. 2.200 virksomheder i genstartNU i de halvandet år, programmet har løbet. Deltagerne spænder fra mikrovirksomheder med få ansatte til virksomheder med op til 500 medarbejdere. De fleste deltagere kommer fra industrien og beslægtede erhverv, men der er også en del deltagere fra andre sektorer.

Analysen viser, at deltagerne samlet set ikke har været hårdere ramt af covid-19 end dansk erhvervsliv generelt. Det er således kun i begrænset omfang akutte problemer med omsætning, leverancer, mv., der har motiveret til at deltage. For de fleste deltagere har fokus været på at bruge genstartNU til at komme styrket ud på den anden side af krisen ved at løfte den langsigtede konkurrenceevne.

Deltagerprofilen er også kendetegnet ved et stort antal SMV'er, der ikke har erfaring med at deltage i offentligt finansierede erhvervsfremmeaktiviteter.

Herudover har mere end 50 rådgivningsvirksomheder bidraget med viden, rådgivning og værktøjer, som de deltagende SMV'er har trukket på.

### Hvad har forløbene fokuseret på?

De støttede forløb kommer samlet rundt om hele forretningsmodellen. Der er flest forløb, der handler om salg, kunderelationer og kommunikation, hvilket ikke er overraskende set i lyset af covid-19, der har bidraget til, at mange virksomheder har måttet tilpasse deres salgs- og kommunikationskanaler.

Mange genstartNU-forløb har også handlet om ubalancer i forretningsmodellen, fx at værditilbuddene ikke var afstemt med vigtige kundesegmenter, eller at kommunikation og kundeprofil ikke hang godt nok sammen.

De fleste forløb har handlet om en konkret udfordring, som virksomheden har ønsket rådgivning til at løse. Men der er også virksomheder, der har efterspurgt en mere bred rådgivning om forbedringsmuligheder i forretningsmodellen.

Givet genstartNUs maks.-grænse på 50 rådgivningstimer er der få eksempler på virksomheder, der har brugt genstartNU til "disruption" i form af forretningsmodeller, der revolutionerer markedet. Der er dog eksempler på virksomheder, der har brugt genstartNU som led i at tilpasse organisationen til fx større skift i værditilbuddet.

### Udvalgte resultater og pointer



Deltagerne er spredt over hele landet – fordelingen af deltagere på regioner og kommunetyper svarer stort set til fordelingen af alle danske virksomheder.



Metal- og maskinindustri er det brancheområde, der har trukket mest på genstartNU. Der er også et betydeligt træk på genstartNU uden for industrien (fx inden for handel og service).



30 pct. af deltagerne var mikrovirksomheder (0-9 ansatte), på trods af at målgruppen var defineret som virksomheder med 10-500 årsværk.



Kun få har brugt genstartNU som løftestang for at skabe højere omsætning på kort sigt. Fokus har i de fleste virksomheder været på at styrke den langsigtede konkurrenceevne.



70 pct. af projekterne havde fokus på salg, kunderelationer og kommunikation, mens 67 pct. havde fokus på produkter og services. Produktion og interne processer blev berørt i ca. halvdelen af forløbene.



Ca. 60 pct. af deltagerne stod med en konkret udfordring, som de ønskede ekstern bistand til at løse.



31 pct. af deltagerne brugte genstartNU til et uvildigt eksternt syn på, hvor forretningsmodellen kunne forbedres.



De fleste projekter vedrørte værdiskabende justeringer i forretningsmodellen, hvor rådgiverne bl.a. kunne bidrage med værktøjer og metoder, der succesfuldt var anvendt i andre virksomheder.

## 1.2 Sammenfatning

### Hvordan har genstartNU-forløbene været tilrettelagt?

Rådgiverne har i genstartNU haft stor frihed til på egen hånd at tilrettelægge forløb, der bedst muligt imødekommer virksomhedernes behov – inden for en ramme på maksimalt 50 rådgivningstimer.

Der er derfor også stor variation på tværs af forløbene – både med hensyn til antal deltagere i virksomheden, typer af aktiviteter og slutleverancer fra rådgiverens side. Nogle forløb har primært fokuseret på ledelsessparring, mens rådgiverne i andre forløb har bidraget til implementering af konkrete ændringer i værditilbud, salgsorganisation, interne forretningsgange, mv.

Trods mangfoldigheden rummer genstartNU-forløbene mange lærerige elementer i forhold til, hvordan man kan flytte virksomheder forretningsmæssigt gennem korte rådgivningsforløb. Vi har i analysens kapitel 5 identificeret en række fællestræk i de mest succesfulde forløb, der forhåbentlig kan være til inspiration for tilrettelæggelsen af fremtidige projekter og programmer.

### Opnåede resultater og effekter hos deltagerne

Overordnet viser analysen, at forløbene har haft stor effekt i virksomhederne. Et meget stort flertal angiver, at forløbet har styrket deres viden og kompetencer – endda ofte på flere områder som værditilbud, digitalisering, salg/kunderelationer, interne processer, mv. Der er endvidere mere end 80 pct. af virksomhederne, der angiver, at de forventer en væsentlig økonomisk effekt. Fx i form af øget omsætning eller bedre produktivitet.

Det er en høj andel i lyset af genstartNUs hurtige udrulning og det forhold, at det maksimale timetal på 50 timer trods alt har sat en vis grænse for, hvor dybt der kunne arbejdes med den enkelte virksomhed.

Kun i ganske få tilfælde har der været tale om "støttespild" i den forstand, at projekterne ville være blevet gennemført alligevel. Samtidig viser analysen, at de opnåede effekter typisk er størst i projekter, hvor virksomhederne selv investerer mindst lige så meget tid som rådgiverne.

### Udvalgte resultater



Der har i mange forløb været anvendt en vifte af aktiviteter, der samlet har dannet grundlag for at styrke forretningsmodellen. Fx indeholdt mere end halvdelen af forløbene workshops med deltagelse af både ledelse og nøglemedarbejdere.



Det er kun i knap 1/3 af forløbene, at rådgiverne også har bidraget til implementering. Ofte er rådgivningen endt med en strategi eller handleplan, som virksomhederne selv skal eksekvere på.



Mange af virksomhederne er i forløbene blevet introduceret til nyttige værktøjer og metoder, som de forventer vil kunne bidrage til at styrke deres udvikling på længere sigt.



Hele 90 pct. af deltagerne angiver, at forløbet i enten meget høj, høj eller nogen grad har styrket deres viden og kompetencer.



80 pct. af deltagerne angiver, at de har fået styrket deres viden og kompetencer i forhold til at udvikle værditilbuddet. 76 pct. har fået styrket kompetencerne inden for salg, kunderelationer og kommunikation.



83 pct. af deltagerne angiver, at forløbet har medført økonomiske resultater i form af højere omsætning, styrket produktivitet, mv.



De opnåede effekter varierer i betydelig grad med den tid, virksomhederne selv investerer i projektet. Herudover spiller det en væsentlig rolle, hvis rådgiverne bistår i implementeringsfasen.



2/3 af virksomhederne ville ikke have deltaget, hvis der havde været egenbetaling. Kun 12 pct. angiver, at de ville have gennemført et lignende projekt i samme tempo, hvis de ikke havde haft mulighed for at deltage i genstartNU.

## 1.3 genstartNU – hvad har vi lært?

genstartNU blev sat i værk i en helt speciel (krise)tid præget af nedlukninger, stor usikkerhed om verdensøkonomien, omstilling til hjemmearbejde, mv.

Samtidig var det et vigtigt formål at få programmet iværksat hurtigt, så Industriens Fonds midler kunne komme ud at virke, mens behovet var størst.

Industriens Fond indgik tidligt et tæt samarbejde med to store rådgivningsvirksomheder, der havde ledige ressourcer pga. markedsudviklingen i starten af coronakrisen. Samtidig ville de to virksomheder (Implement og Valcon) gerne bidrage til at hjælpe små og mellemstore virksomheder (SMV'er) på fode igen og godt gennem krisen. Dette samarbejde er udmøntet i sporet "Hotlinen", som ca. 840 SMV'er benyttede sig af.

På tilsvarende vis ville andre rådgivningsvirksomheder gerne bidrage til genstartNU – og samtidig afprøve nye typer af konsulentforløb over for en ny kundegruppe. Det gav anledning til mere end 50 projekter under genstartNUs andet spor, "Viden i Anvendelse NU", som næsten 1.000 virksomheder deltog i.

På den måde kan genstartNU ses som et "eksperiment", hvor udmøntning, design og rådgiverprofil adskiller sig fra de programmer, der kendes fra det offentligt finansierede erhvervsfremmesystem.

Samtidig betyder de mange forløb og genstartNUs brede fokus, at programmet bidrager til at give et aktuelt billede af, hvor små og mellemstore virksomheder har forretningsudfordringer.

Til højre og på næste side har vi sammenfattet væsentlige pointer og læringspunkter fra vores analyser af genstartNU og de gennemførte forløb.

### Forretningsmodellerne er under pres!



Analysen viser, at forretningsmodellerne er under pres i mange SMV'er. Ikke blot på grund af covid-19, men også fordi SMV'er ofte fokuserer på driften og underprioriterer at arbejde med forretningsudvikling.

Vores analyse af forløbene under genstartNU viser, at den grønne omstilling, ny teknologi, forandringer i forsyningskæderne, mv. har skabt et behov for at efterse forretningsmodellen i mange SMV'er.

genstartNU-forløbene viser, at mange SMV'er slås med ubalancer i forretningsmodellen. Fx at værditilbud ikke er afstemt med væsentlige kundesegmenters behov; at kompetencer ikke matcher skift i retning af mere digitalt salg; at kommunikationen til markedet af værditilbudet kan løftes væsentligt, og så videre.

### Rådgivningsbranchen kan hjælpe SMV'er



Det store flertal af SMV'er har begrænset erfaring med private rådgivere, når der ses bort fra revision, bankrådgivning, mv. Ca. halvdelen af deltagerne giver udtryk for, at de gennem genstartNU er blevet mere motiveret til at bruge private rådgivere på markedsvilkår.

Erfaringsopsamlingen viser, at selv kortvarige og økonomisk overkommelige rådgivningsforløb kan skabe stor værdi. Bl.a. fordi privat rådgivning er et effektivt middel til at overføre gode erfaringer og god praksis på tværs af virksomheder. Rådgiverne kan hurtigt skabe værdi ved at introducere SMV'er til velafprøvede værktøjer og koncepter.

Mange af rådgiverne i genstartNU havde primært erfaring fra store virksomheder, men har formået at tilpasse ydelser og værktøjer til de deltagende SMV'er.

### Private fonde kan løse akutte udfordringer



Det er velkendt, at private fonde som Industriens Fond spiller en nøglerolle i at finansiere risikofyldt forskning, innovation og iværksætteri. Men genstartNU er det første eksempel på, at en privat fond iværksætter større programmer, der støtter 1:1-rådgivningsforløb i SMV'er. Erfaringerne fra genstartNU viser, at private fonde kan være et vigtigt supplement til den offentlige erhvervsindsats, bl.a. på grund af større frihedsgrader. Det gælder i forhold til:

- Problemstillinger i erhvervslivet, der kalder på en hurtig indsats.
- Mobilisering af virksomheder, der ikke har erfaring med at deltage i erhvervsfremmeprogrammer.
- Indsatser, der kræver hurtig og større mobilisering af ressourcer på tværs af sektorer.

Det er dog også vigtigt, at de private fonde bidrager til ambitionen om et enkelt erhvervsfremmesystem. Covid-19 skabte et behov for en hurtig reaktion i en tid, hvor erhvervsfremmesystemet var presset. Men fremadrettet bør det tilstræbes, at der samarbejdes bredt om implementering af større programmer.



## 1.4 Læring og inspiration til kommende erhvervsfremmeprogrammer

Som nævnt kom genstartNU til at adskille sig en del fra andre erhvervsfremmeprogrammer, herunder programmer, der udbydes af erhvervshuse og klyngeorganisationer i Danmark.

Det var bl.a. vigtigt for Industriens Fond, at SMV'erne ikke skulle forpligte sig til medfinansiering – givet den store økonomiske usikkerhed, der prægede starten af coronakrisen. Det skulle være nemt og ubureaukratisk at deltage. Og der blev ikke stillet krav om, at virksomhederne skulle afsætte et bestemt antal timer til forløbene.

Samtidig var det en forudsætning for hurtig udmøntning, at rådgiverbranchen bidrog aktivt. Virksomhederne skulle ikke først til at finde rådgivere. Tanken i genstartNU var, at rådgiverne kunne tildeles, lige så snart virksomhederne besluttede sig for at deltage.

Herudover viste det sig tidligt i forløbet, at en hurtig udbredelse af "Hotlinens" ydelser krævede mere end en generel markedsføringskampagne. Det har været en forudsætning for succes, at erhvervsorganisationerne bidrog aktivt til rekrutteringen af deltagere gennem opsøgende arbejde.

I det lys kan det naturligvis være svært at overføre erfaringer fra genstartNU direkte til fremtidige programmer. Omvendt har de særlige rammer givet mulighed for at afprøve nye tilgange og måder at udbyde programmer på, som kan være til inspiration fremadrettet.

Til højre har vi sammenfattet de væsentligste pointer fra vores erfaringsopsamling, når det gælder inspiration til fremtidige programindsatser i offentligt eller privat regi (se kapitel 8 for en uddybning).

### Midler kan udmøntes gennem rådgivere



Erhvervsfremmeprogrammer er typisk bygget op på den måde, at virksomhederne selv søger og finder de rådgivere, forskere, mv., som de vil samarbejde med.

genstartNU viser, at det i programmer med et bredt fokus kan give mening at udmønte midler direkte til et antal rådgivningsvirksomheder, der til gengæld forpligter sig til et bestemt antal forløb. Det giver mulighed for, at 1) programmet prioriteres højt i rådgivningsvirksomhederne med erfarne konsulenter, og 2) at bruge energi på at udvikle forløb tilpasset målgruppe og formål.

Modellen kan kombineres med en visiteringsfunktion, hvor erhvervshuse, erhvervsorganisationer m.fl. bidrager til rekruttering og indledende visitation. Den kræver et passende antal rådgivningsvirksomheder, der dækker relevante temaer og kompetenceområder.

### Overvej faseopdeling af SMV-forløb



genstartNU har været kendetegnet ved lempelige kriterier for at søge og deltage. Analysen viser, at dette har medvirket til, at mange mindre virksomheder sagde ja til at deltage. Omvendt viser erfaringerne, at virksomhedernes vilje til at bidrage med timer og finansiering stiger undervejs, i takt med at de opbygger tillid til rådgiverne – og ser, at forløbene giver værdi.

Læren er, at faseopdelte forløb, hvor krav til egenbetaling og timeforbrug stiger undervejs, kan være en god løsning. Det kan være i form af forløb med milepæle, hvor virksomhederne tager stilling til, om de ønsker at fortsætte forløbet (mod stigende egenfinansiering).

### Brug erhvervsorganisationer til rekruttering



genstartNU skiller sig ud ved, at Dansk Industri og Dansk Erhverv har deltaget aktivt i rekrutteringen.

Det er selvfølgelig grundlæggende de valgte operatører (fx erhvervshusene) af erhvervsfremmetilbud, der har til opgave at markedsføre tilbud og rekruttere virksomheder. Men erfaringerne fra genstartNU viser, at erhvervsorganisationerne kan nå målgrupper, der normalt ikke deltager i erhvervsfremme.

Erhvervsorganisationerne nyder stor tillid blandt deres medlemmer, og det har i genstartNU været medvirkende til, at der har deltaget mange virksomheder uden erfaringer med privat rådgivning eller erhvervsfremme.

### Værktøj til eftersyn af forretningsmodellen



De mange genstartNU-projekter viser, at SMV'er ofte har svagheder og ubalancer i forretningsmodellen. Det er vigtigt, at specielt erhvervshusene kan bistå på dette område og tilbyde et uvildigt eftersyn af styrker og svagheder i forretningsmodellen.

Derfor har vi i projektet i tæt samarbejde med erhvervshusene udviklet et nyt forløb, der trækker på erfaringerne fra genstartNU. Det omfatter (se kapitel 8):

- En digital selvtest af forretningsmodellen, der kan tilgås på Virksomhedsguiden.dk.
- Et tilbud om et 360 graders eftersyn af forretningsmodellen i det regionale erhvervshus.

## 1.5 Grundlaget for erfaringsopsamlingen og rapportens disposition

Den øverste figur til højre giver et overblik over de aktiviteter, der ligger til grund for denne erfaringsopsamling. Som det fremgår, har vi gennemført et stort antal interviews med både virksomheder og projektledere fra de rådgivningsvirksomheder, der har deltaget i genstartNU.

Herudover har vi gennemført dybdegående casestudier i 40 virksomheder. Som grundlag for casestudierne har vi interviewet virksomhedens projektleder og typisk også den deltagende rådgiver.

Parallelt med casene er gennemført en spørgeskemaundersøgelse, hvor vi løbende har fremsendt et digitalt spørgeskema til de deltagende virksomheder, i takt med at de enkelte projekter sluttede. Virksomhederne har således besvaret skemaet ca. to måneder efter projektafslutning. Spørgeskemaet har bl.a. fokuseret på forløbets karakter, værdiskabelse, opnåede resultater og adfærdsændringer i virksomhederne.

Der har til projektet været tilknyttet et team på 11 personer, heraf seks forskere og fem konsulenter fra IRIS Group, som det fremgår af den nederste figur til højre. Resultater og pointer fra interviews har løbende været diskuteret på projektmøder samt på to workshops undervejs i projektet.

Herudover har der været tilknyttet en styregruppe med deltagelse af tre erhvervshusdirektører, KL, Erhvervsstyrelsen og Industriens Fond. Styregruppen har undervejs givet feedback på pointer og resultater samt bidraget til arbejdet med at trække læring ud af genstartNU. Som led i projektet har vi bl.a. også udviklet værktøjer til brug for sparring om forretningsmodeludvikling i erhvervshusene.

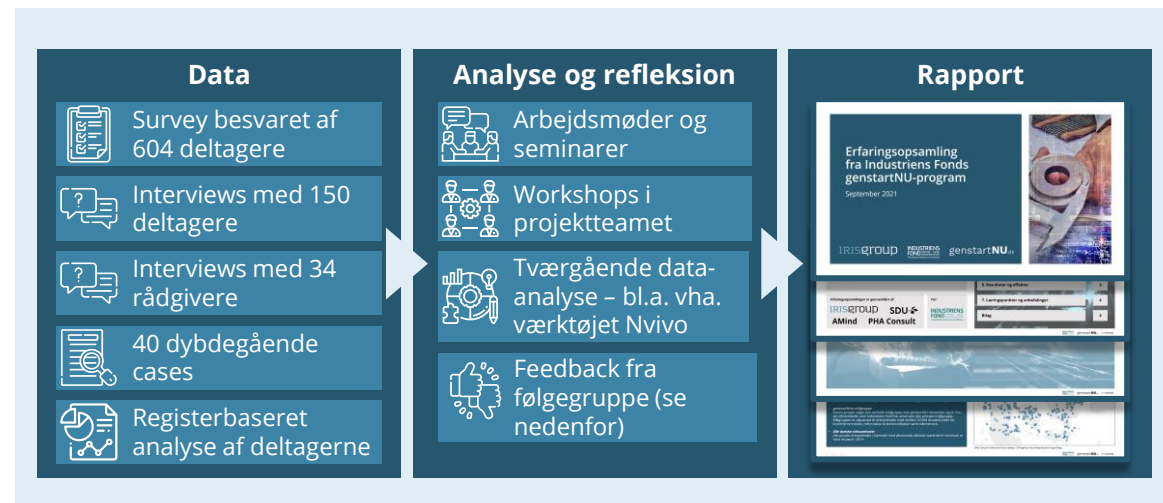
Endelig har vi foretaget en registerbaseret analyse af genstartNUs deltagere. Formålet hermed har været at tegne en profil af programmets deltagere med hensyn til geografi, brancher, fordeling på størrelsesgrupper, mv. Profilanalysen er gengivet i kapitel 3.

Kapitel 4-5 gennemgår de mange projekters fokus og kategoriserer dem efter typer af rådgivningsforløb. Fællestræk i velfungerende forløb trækkes frem.

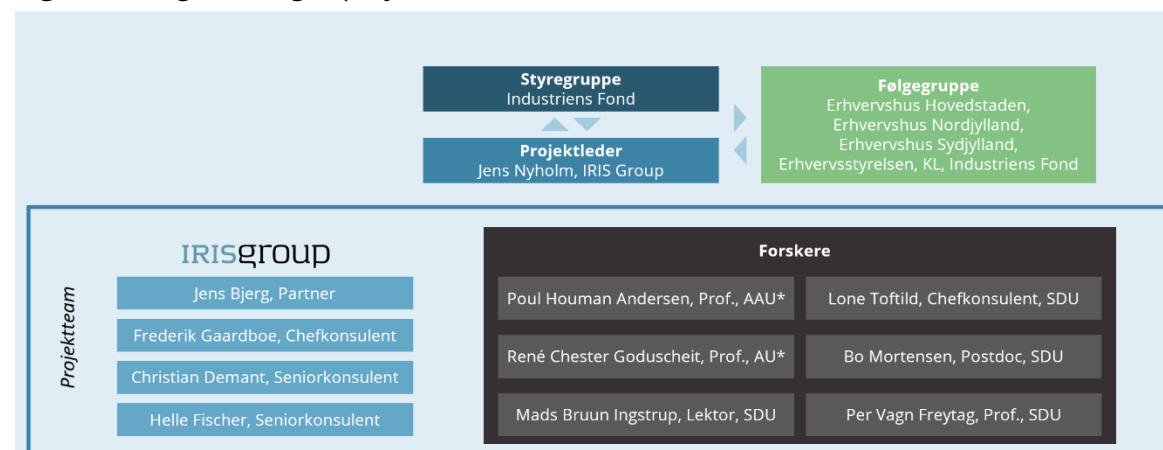
Kapitel 6 fokuserer på effekterne af forløbene, mens kapitel 7 undersøger, hvordan genstartNU har påvirket adfærden i forhold til at gøre brug af private rådgivere.

Afslutningsvist diskuterer kapitel 8 læringspunkter i forhold til, hvad både Industriens Fond og det offentlige erhvervsfremmesystem kan lære af erfaringerne fra genstartNU. Kapitlet præsenterer også det udviklede værktøj til eftersyn af forretningsmodellen.

Figur 1.1. Oversigt over aktiviteter



Figur 1.2. Organisering af projektet



\*Poul Houman Andersen og René Chester Goduscheit har deltaget i regi af egne rådgivningsvirksomheder.



## 2. Om genstartNU



## 2.1 Introduktion til genstartNU

Industriens Fond søsatte i foråret 2020 programmet genstartNU. I alt 150 mio. kr. blev afsat til projekter, der kunne bidrage til at løse udfordringer relateret til coronakrisen, men også til at fremme innovationsaktiviteter i små og mellemstore virksomheder (SMV'er) i en tid, hvor der var mulighed for refleksion og for at styrke forretningsmodellen på længere sigt.

I alt ca. 2.200 virksomheder har deltaget i programmet, der har været opdelt i tre spor:

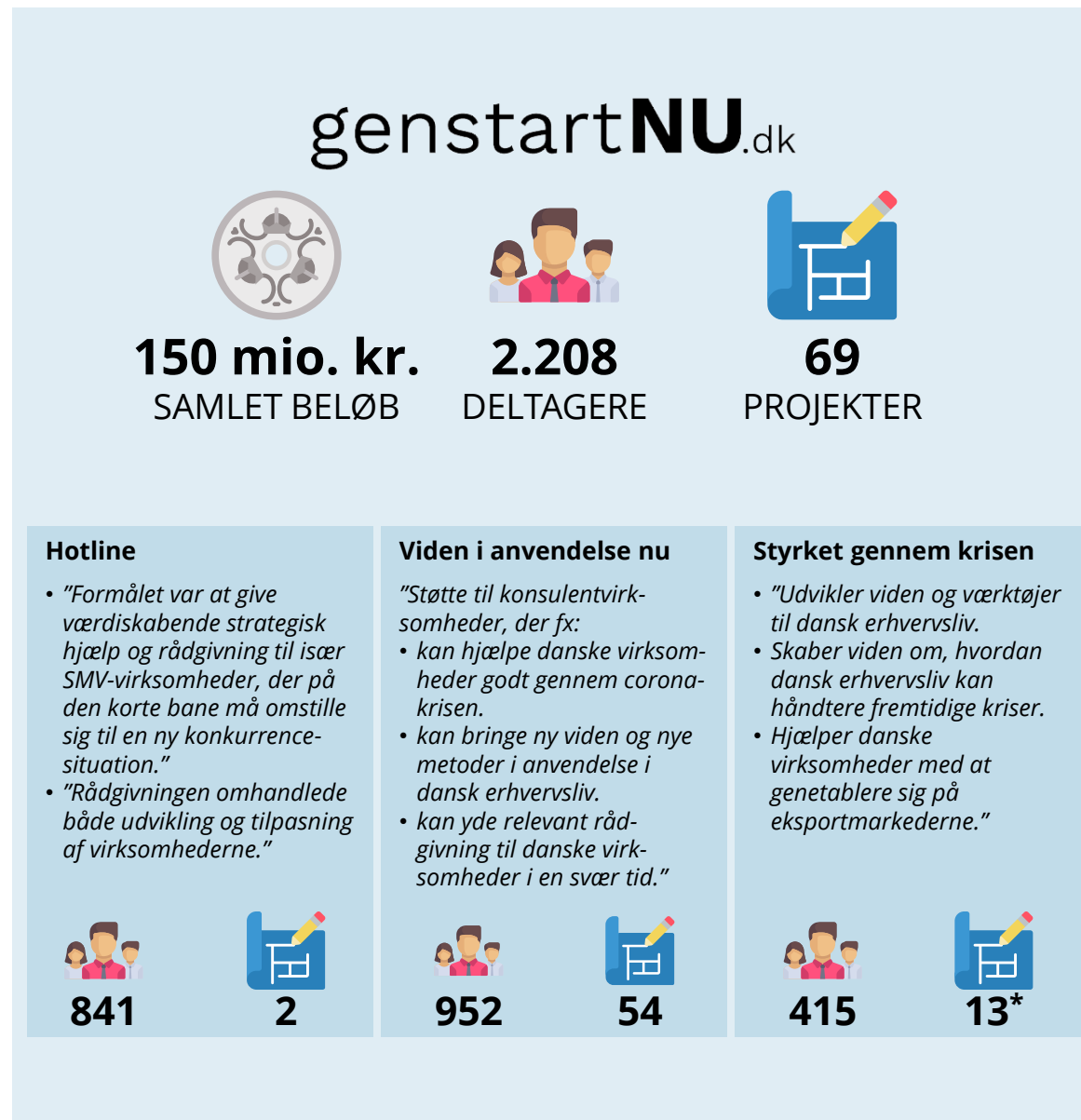
**En Hotline:** Indtil november 2020 var det muligt at hente op til 50 timers gratis rådgivning til at omstille sig til en ny konkurrencesituation. Denne del af programmet blev udviklet i et tæt samarbejde mellem Industriens Fond, Dansk Industri (DI), Dansk Erhverv (DE) samt to store rådgivningskonsulenthuse (Valcon og Implement). Ca. 800 virksomheder gjorde brug af Hotlinen, som også havde tilknyttet et hold af rekrutteringspersoner i DI, DE og Valeur. Samtidig havde Valcon og Implement organiseret sig i seks tværgående teams med erfarne seniorrådgivere, der tilbød rådgivning inden for følgende temaer: 1) likviditet og omkostninger, 2) supply chain, 3) produktion og administration, 4) kunder, salg og produkter, 5) ledelse og digitalt samarbejde, 6) infrastruktur og it-sikkerhed.

**Viden i anvendelse nu (VIAN):** Under dette spor har rådgivningsvirksomheder haft mulighed for at søge om midler til gennemførelse af konkrete projekter, der indebar rådgivning af mindst ti SMV'er. Projekterne afspejler de forskellige rådgivningsvirksomheders kernekompetencer, men dækker samlet centrale temaer som grøn omstilling/bæredygtighed, digitalisering og data, automation, salg, designmetoder, forsyningskæder, værditilbud, forbrugeradfærd, mv. I alt 54 rådgivervirksomheder har modtaget bevillinger under dette spor.

**Styrket gennem krisen (SGK):** Med genstartNU har Industriens Fond også ønsket at iværksætte længerevarende projekter. Dels for at virksomheder – mere fundamentalt – kan bruge krisen til at gentænke forretningen, innovere og skabe ny omsætning, eksport og øget konkurrenceevne. Dels for at Danmark og dansk erhvervsliv kan blive klogere, lære af krisen og blive mere robuste i fremtiden. Under dette spor er støttet 20 projekter\*, der både tæller virksomhedsnære og forskningsdrevne initiativer under universiteterne.

De sidste bevillinger til genstartNU-projekter blev ydet i foråret 2021. Oversigten på næste side giver et samlet overblik over forløbet af de tre spor. Figuren til højre giver et overblik over deltagelsen i hvert spor, og hvordan de blev kommunikeret/markedsført på bl.a. Industriens Fonds hjemmeside.

\* Heraf havde fem projekter deltagende virksomheder i rådgivningsforløb.



## 2.2 Overblik over hovedelementerne i planlægningen af de tre spor

### Hotline



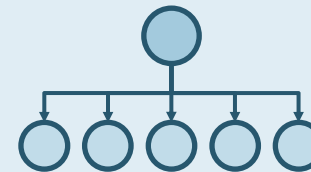
Industriens Fond indgår aftale med Valcon og Implement. Dansk Industri bidrager til rekruttering.



genstartNU.dk oprettes for at få deltagere til Hotline-forløb.



Der indgås aftale med banker, Dansk Erhvervsfremme og Valeur om at bidrage til rekrutteringen.



De rekrutterede deltagere fordeles løbende på seks temaspor.



Rådgivningsforløb gennemføres og evalueres af deltagere.

### Viden i anvendelse nu



Industriens Fond udbyder midler til rådgivningsprojekter på industriensfond.dk.



Rådgivningsvirksomhed sender projektansøgning til Industriens Fond.



Industriens Fond godkender udvalgte projektansøgninger.



Rådgivningsvirksomhed screener og rekrutterer deltagere til forløbet.



Forløbene gennemføres. Rådgivningsvirksomhed indsender slutrapport, og deltagere evaluerer.

### Styrket gennem krisen



Industriens Fond udbyder projektmidler på industriensfond.dk.



Projektpart sender projektansøgning til Industriens Fond.



Industriens Fond godkender udvalgte projektansøgninger.



Projektpart udvikler portal, værktøj, forløb, analysemetode og/eller andet til at modtage deltagere.



Projekt gennemføres (med eller uden deltagere).



## 2.3 Et program med flere særtræk

genstartNU adskiller sig på flere måder fra de erhvervsfremmeprogrammer, der fx kendes fra det offentligt finansierede erhvervsfremmesystem. Det skal bl.a. ses i lyset af, at programmet skulle hurtigt ud og virke i starten af coronakrisen, og at Industriens Fond pga. den økonomiske usikkerhed under covid-19 ikke ville stille for store krav til medfinansiering fra virksomhedernes side. De mest markante særtræk ved genstartNU var følgende:

- Virksomhederne fik adgang til gratis rådgivning – uden krav til egenfinansiering. Herudover var der ikke formelle krav om udarbejdelse af ansøgninger til virksomhederne.
- Både visitering, problemafklarung og rådgivning blev foretaget af rådgivningsvirksomhederne. I det offentligt finansierede erhvervsfremmesystem er der en arbejdsdeling, hvor den uvildige sparring og problemafklarung foretages af erhvervsfremmeaktører (fx erhvervshusene), mens rådgivning og problemløsning ligger hos private rådgivere.
- Programmidlerne blev fordelt til rådgivervirksomhederne, der havde ansvaret for at rekruttere virksomheder (for Hotlinens vedkommende dog i samspil med et rekrutteringsteam). De offentlige erhvervsfremmeprogrammer fordeler typisk midlerne på baggrund af ansøgninger fra enkeltvirksomheder, der selv finder rådgiverne.

Tabellen nedenfor uddyber programdesignet for hvert spor. Som det fremgår, er der på flere områder ikke forskelle på Hotlinen og VIAN.

| Programdesign                                       | Hotline   | Viden i anvendelse nu (VIAN)   | Styrket gennem krisen (SGK)   |
|---|---|--|---|
| <b>Målgruppe I</b>                                  | Primært virksomheder i størrelsesordenen 10-500 ansatte inden for internationalt konkurrerende erhverv. Dog blev der efter et stykke tid åbnet for, at også mikrovirksomheder (0-9 ansatte) kunne deltage.  |  |   |
| <b>Målgruppe II</b>                                 | I begyndelsen SMV'er med behov for akut hjælp i hurtige forløb. Derefter samme målgruppe som Viden i anvendelse nu.   | SMV'er med behov for professionel rådgivning med henblik på at styrke konkurrenceevne.                       | Forskellige målgrupper på tværs af projekter. Fx startups i ét forløb og større produktionsvirksomheder i et andet. |
| <b>Rekruttering af virksomheder</b>                 | Først gennem genstartNU.dk, men hurtigt gennem særskilt rekrutteringshold i DI, Dansk Erhverv og Valeur.  | Rådgivningsvirksomhedernes eget netværk, LinkedIn, nyhedsbreve og samarbejde med faglige organisationer, mv. | Kampagner på sociale medier samt gennem samarbejdspartnere, startupmiljøer, mv.                                     |
| <b>Rammer for rådgivers tidsforbrug i forløbene</b> | Maks. grænse på 50 timers rådgivning. I starten var antallet af rådgivningstimer i Hotlinen fastsat på forskellige trin efter det vurderede behov, men grænsen blev tidligt udvidet til maks. 50 timer.   |  | Ingen formelle grænser, men i flere tilfælde har forløbene været lidt kortere end i de øvrige spor.                 |
| <b>Kriterier for deltagelse (virksomheder)</b>      | Ingen krav til egenfinansiering – hverken i form af finansielt bidrag eller medfinansiering i form af timer. Projekterne forudsætter et vist engagement i virksomhederne, men der blev ikke sat et minimumskrav til fx antal timer, som virksomhederne skulle lægge i projekterne. Herudover var der kun enkelte projekter under VIAN og SGK, hvor virksomhederne skulle udarbejde en egentlig ansøgning. |  |   |

## 2.4 Uddybning af karakteristika ved genstartNU

genstartNU blev iværksat i starten af coronakrisen i en tid præget af ekstrem usikkerhed og udfordringer i mange virksomheder. Fx med hensyn til salg, kundedi-  
alog, leverancer, produktion, omstilling til hjemmearbejde, mv.

Industriens Fond havde derfor som ambition, at genstartNU-midlerne skulle hurtigt ud at virke. Samtidig rakte Fonden ud til rådgivningsvirksomheder, der ville bidrage til at hjælpe dansk erhvervsliv i en svær tid.

Til højre har vi yderligere uddybet nogle af de særlige karakteristika ved genstartNUs design, der gjorde, at midlerne kom hurtigt ud at virke.

Til sammen betyder det store beløb på 150 mio. kr. og de mange særtræk, at genstartNU kan betragtes som et eksperiment.

Der bliver næppe behov for en tilsvarende indsats på helt de samme præmisser som genstartNU. Men de mange særtræk giver også grundlag for at overveje, om der kan hentes inspiration til fremtidige programmer og den "almindelige" erhvervsfremmeindsats. Det sidste vender vi tilbage til i kapitel 8.

### Rådgivning til "cost-priser"

En præmis for de deltagende rådgivningsvirksomheder var, at rådgivningen skulle foregå til cost-priser. Finansieringen fra Industriens Fond dækkede således alene rådgivningsvirksomhedernes udgifter til løn.

genstartNU skal dermed også ses som rådgivningsbranchens hjælp til dansk erhvervsliv under covid-19. Naturligvis i en tid, hvor efterspørgslen fra traditionelle kunder var lav.

Samtidig var specielt VIAN-projekterne en mulighed for rådgivningsvirksomheder til at afprøve nye koncepter eller eksisterende koncepter over for en ny målgruppe. genstartNU blev således også brugt som springbræt for at udvikle nye tilbud i rådgivningsbranchen til SMV'er.

### Hurtig visitering og nemt at deltage

genstartNU var karakteriseret ved at være meget ubureaukratisk at deltage i for de deltagende virksomheder.

Virksomheder kunne hurtigt komme i gang med et forløb. De blev rekrutteret af projektejerne selv eller via brancheorganisationer, der henviste direkte videre til rådgiverne. Der var ikke krav om, at forløbet skulle godkendes på baggrund af en ansøgning fra virksomheden, og det var op til rådgivningsvirksomhederne selv at visitere virksomhederne før forløbenes start.

Efter endt forløb blev virksomhederne bedt om at besvare korte spørgeskemaundersøgelser om forløbet.

### Hurtig igangsætning

genstartNU blev stablet meget hurtigt på benene. Målet var at komme hurtigt ud og tilbyde "her-og-nu"-rådgivningshjælp til virksomheder, der var påvirket af coronakrisen.

Der gik således kun få uger, fra Industriens Fonds bestyrelse besluttede at igangsætte genstartNU, til et samarbejde om Hotlinen var stablet på benene og rekrutteringen af deltagere sat i gang.

Tilsvarende blev de første VIAN-projekter allerede sat i gang før sommeren 2020. Rådgivningsvirksomheder skulle blot udfylde en online-ansøgning på lidt over en A4-side til Industriens Fond.

### Stor indsats for rekruttering

I forbindelse med lanceringen af Hotlinen erfarede Industriens Fond hurtigt, at virksomhederne ikke tilmeldte sig af sig selv. Der var behov for en opsøgende indsats.

Derfor indgik Fonden et samarbejde med bl.a. Dansk Industri og Dansk Erhverv om at hjælpe med opgaven. I hver organisation blev der nedsat et team med op til 15 medarbejdere, som ringede ud til et udsnit af medlemskredsen. Ca. en femtedel af de kontaktede virksomheder sagde ja til tilbuddet om at deltage.

Derudover blev telemarketingbureauet Valeur hyret til bred rekruttering over telefon. Endelig har nogle erhvervshuse/erhvervsråd promoveret tilbuddet – uden at det har været koordineret med Industriens Fond.

### 3. Profilanalyse af genstartNUs deltagere





## 3.1 Fordeling af deltagere i VIAN- og Hotlineforløbene

Profilanalysen baserer sig primært på en specialkørsel fra Danmarks Statistik. Formålet er at skabe et overblik over, hvordan deltagerne fordeler sig på geografi, brancher, størrelsesgrupper, alder, mv. Herudover er målet at undersøge, hvorvidt profilen af deltagerne matcher, hvad der kan betegnes som Industriens Fonds primære målgruppe.

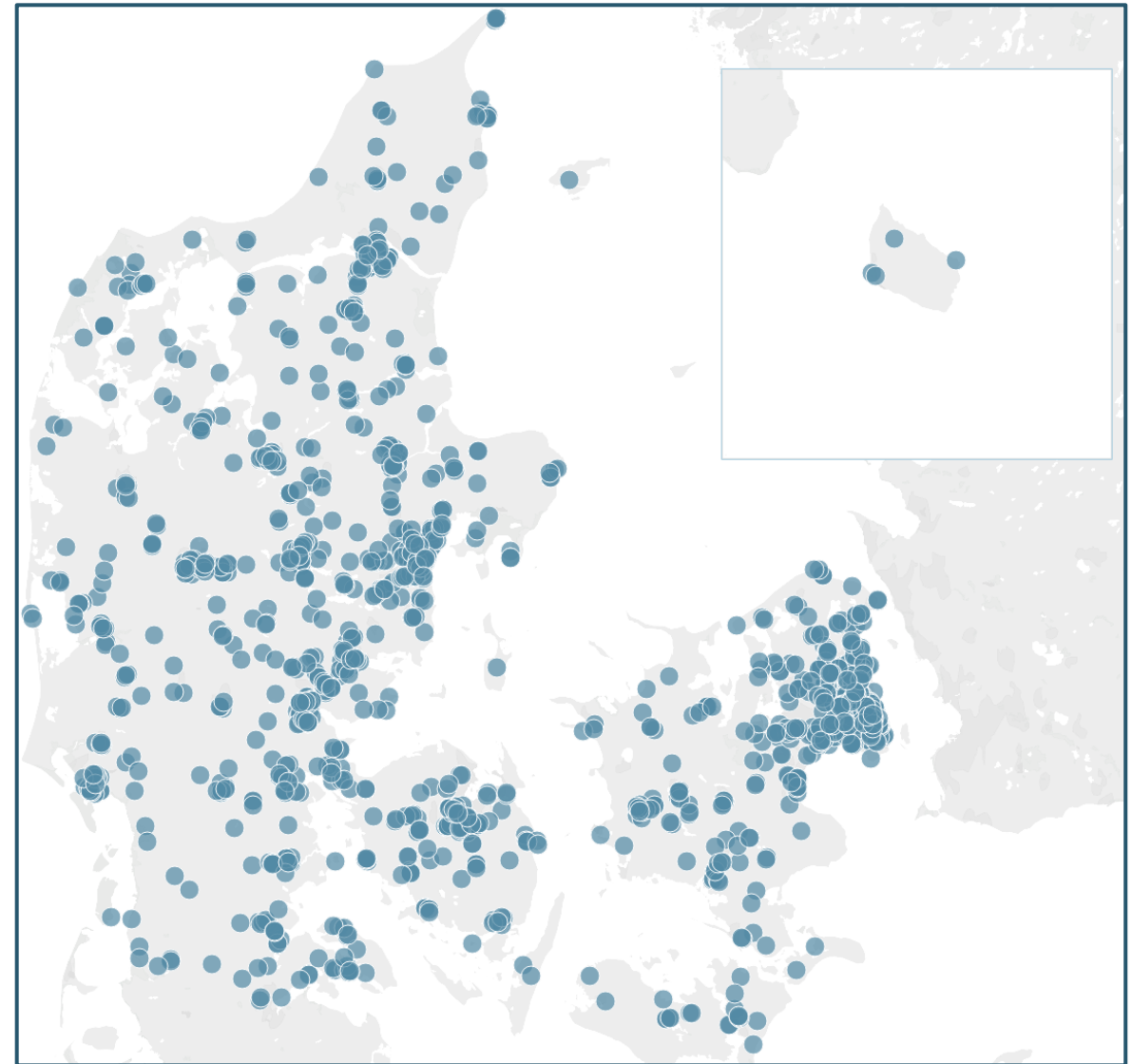
Profilanalysen trækker også på data fra de gennemførte interviews, der belyser, hvordan deltagerne har været påvirket af covid-19. Formålet hermed er at tegne et billede af, om deltagerne generelt har været særligt hårdt ramt af krisen og nedlukningerne, eller om de på dette punkt ligner resten af dansk erhvervsliv.

Figuren til højre giver først et overblik over, hvor i landet deltagerne kommer fra. Hver deltager i Hotlinen og VIAN-projekterne er aftegnet med en cirkel. Som det fremgår, er de spredt ud over hele landet – dog med en koncentration omkring de større byer, hvor der også er flest virksomheder.

### Afgrænsning af virksomhedsgrupper i profilanalysen:

- **Deltagerne under VIAN og Hotlinen**  
Denne gruppe omfatter alle virksomheder, der har deltaget i VIAN-projekter og Hotlinen. I august 2021 var der registreret 1.526 unikke deltagervirksomheder. Heraf lykkedes det at identificere 1.488 deltagere i Danmarks Statistiks registre til profilanalysen. Deltagere i sporet "Styrket gennem krisen" (SGK) er ikke omfattet, da der ikke foreligger oplysninger om, hvilke virksomheder der har deltaget i disse projekter.
- **genstartNUs primære målgruppe**  
Denne gruppe udgøres af de virksomheder, som Industriens Fond på forhånd anså som den primære målgruppe. Den er afgrænset til virksomheder med mellem 10-500 årsværk inden for industri, information & kommunikation (IKT-erhverv) samt vidensservice.
- **Alle danske virksomheder**  
Alle private virksomheder i Danmark med en vis økonomisk aktivitet svarende til minimum et halvt årsværk.

Figur 3.1. Deltagernes geografiske fordeling i Danmark (adresse på hovedkvarter)



Kilde: Data fra Industriens Fond; opslag i CVR-registret; geocoding-data fra Google Maps.

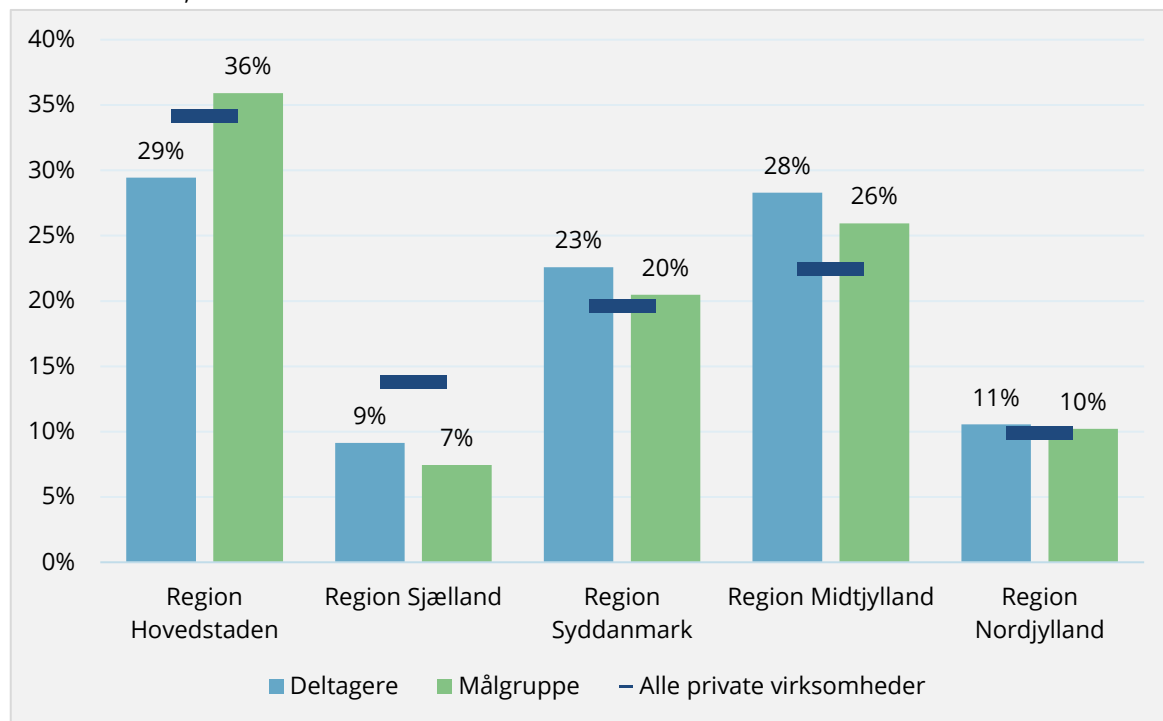
## 3.2 genstartNU er kommet ud i alle dele af landet – lille underrepræsentation i hovedstaden

Det har været vigtigt for Industriens Fond, at genstartNU rakte ud til virksomheder i hele landet. Figuren til venstre viser deltagerne fordelt på de fem regioner sammenlignet med fordelingen af virksomheder i genstartNUs primære målgruppe og alle danske virksomheder. Figuren viser, at den regionale fordeling af deltagerne stort set svarer til målgruppen. Dog er deltagerne i nogen grad underrepræsenteret i Region Hovedstaden, mens de i fx Region Syddanmark udgør 23 pct. mod 20 pct. af målgruppen. Også når man sammenligner med gruppen af alle danske virksomheder (de vandrette blå streger), er der en lille underrepræsentation af genstartNU-deltagere i Region Hovedstaden.

Figuren til højre opdeler virksomhederne på typer af kommuner – fra hovedstadskommuner til landkommuner. Figuren bekræfter billedet af en lidt mindre brug af genstartNU i og omkring København. Herudover viser analysen, at genstartNU også har været succesfuld i forhold til at nå ud til virksomheder i både provins- og landkommuner.

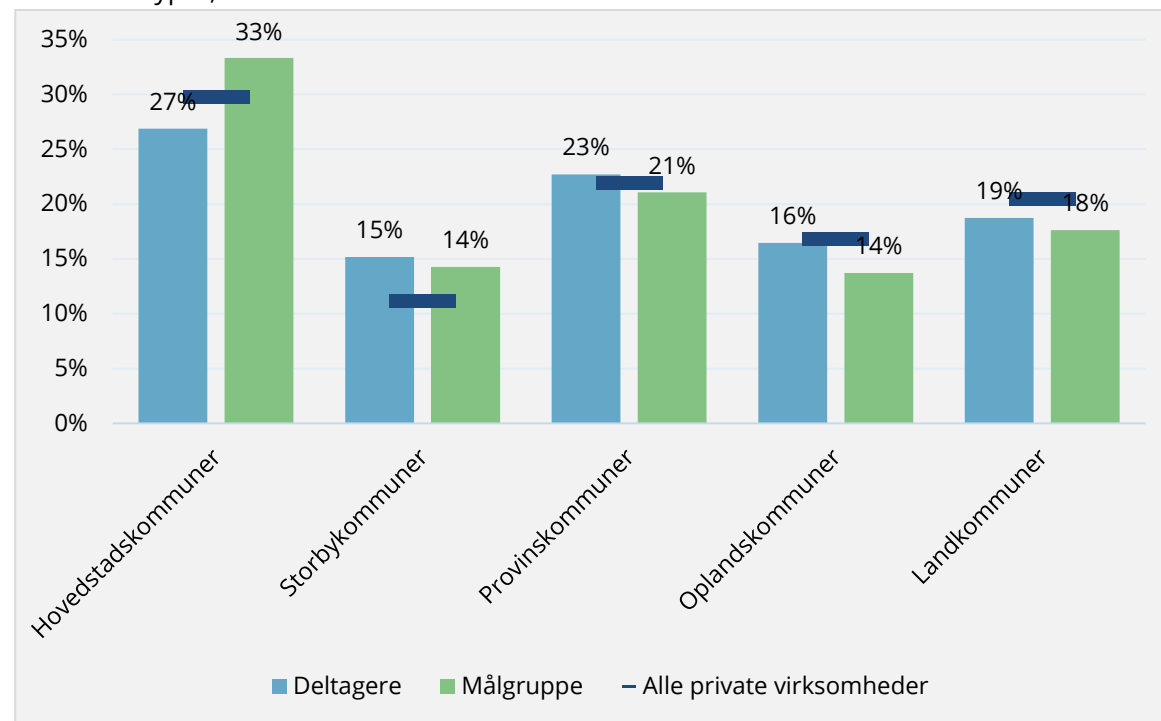
Den væsentligste forklaring på forskellene i figurerne er formentlig, at den højeste andel deltagere ligger inden for den del af målgruppen, der kan betegnes som den traditionelle industri (se næste side), der fylder mindre i hovedstadsområdet end andre virksomheder i målgruppen.

**Figur 3.2.** Regional fordeling af deltagerne, genstartNUs målgruppe og alle danske virksomheder, 2019



Kilde: Data fra Industriens Fond og særkørsel fra Danmarks Statistik.

**Figur 3.3.** Fordeling af deltagerne, genstartNUs målgruppe og alle danske virksomheder på kommunetyper, 2019



Kilde: Data fra Industriens Fond og særkørsel fra Danmarks Statistik.

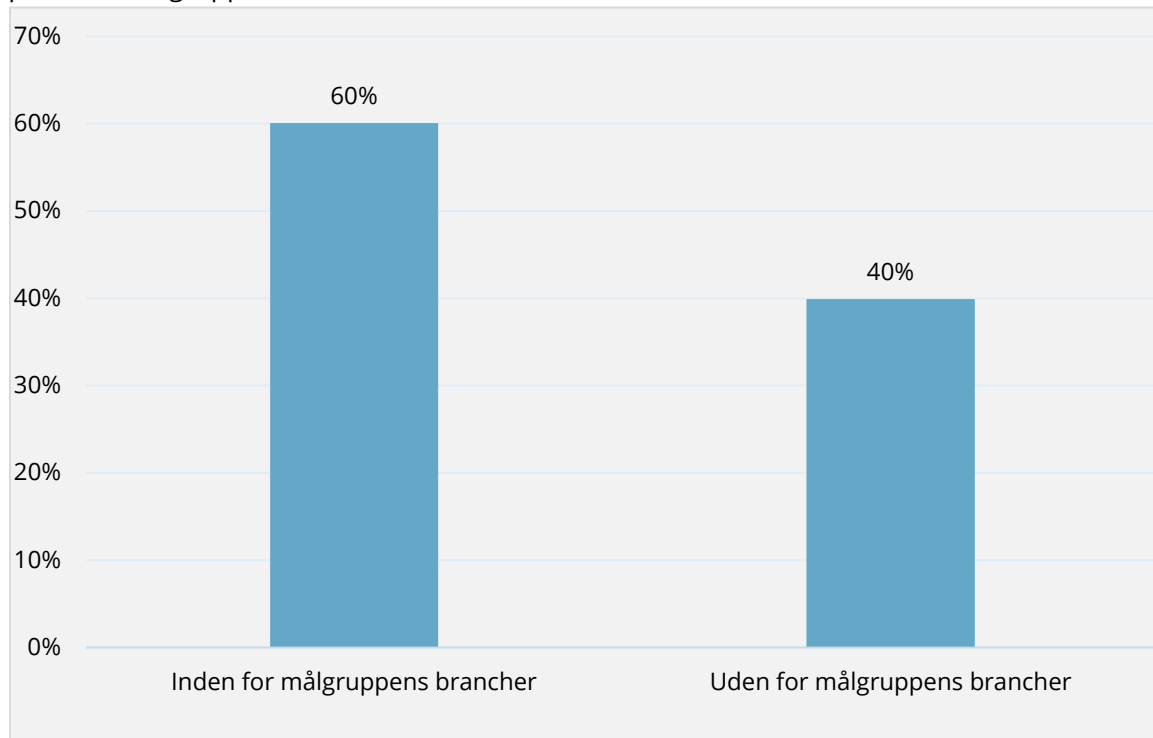
Note: Hovedstadskommunerne omfatter kommuner i og omkring hovedstadsområdet, herunder Københavns Kommune. Storbykommunerne omfatter Odense, Aarhus og Aalborg.

### 3.3 Deltagerne kommer fra alle dele af erhvervslivet

I profilanalysen har vi også undersøgt, hvordan deltagerne fordeler sig på brancher. Indledningsvist viser figuren til venstre, hvor stor en andel af deltagerne der kommer fra de brancher, der er defineret som den primære målgruppe. Målgruppens brancher omfatter som nævnt industri, vidensservice og IKT-sektoren. Det fremgår, at en væsentlig del af deltagerne (ca. 40 pct.) faktisk ligger uden for de nævnte sektorer (fx handel, rengøring, transport, mv.). Det skal ses i sammenhæng med, at brancherne uden for målgruppen dækker 80 pct. af alle danske virksomheder.

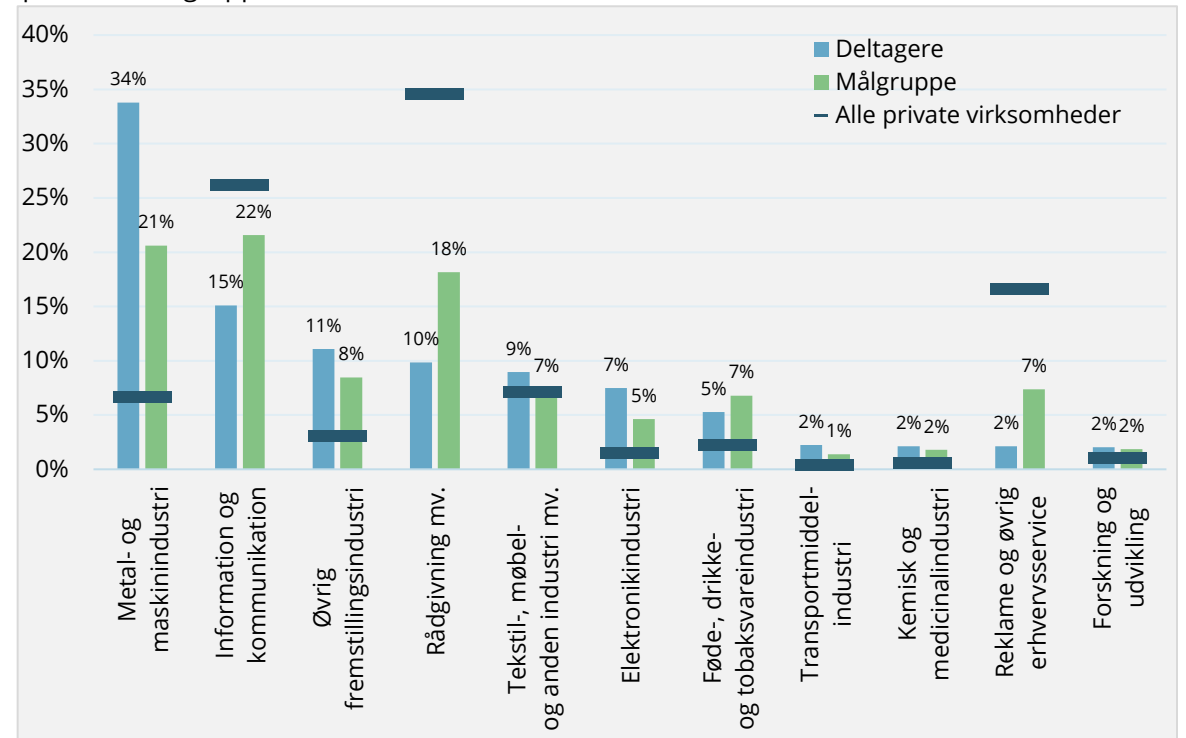
Figuren til højre viser, hvordan deltagerne *inden for* målgruppen fordeler sig på brancher – holdt op mod fordelingen af alle virksomheder i målgruppen (inklusive virksomheder, der ikke deltog i genstartNU). Der er klart flest deltagere fra metal- og maskinindustri efterfulgt af information og kommunikation samt øvrige fremstillingserhverv. Det gælder endvidere, at metal- og maskinindustri samt elektronikindustri er de brancheområder, hvor der er flest deltagere i forhold til målgruppens størrelse. Det afspejler, som tidligere nævnt, at tendensen til at bruge genstartNU er størst inden for den traditionelle industri.

**Figur 3.4.** Andel deltagere, der ligger henholdsvis inden og uden for Industriens Fonds primære målgruppe



Kilde: Data fra Industriens Fond og særkørsel fra Danmarks Statistik.  
Note: Opgjort på baggrund af de 1.488 deltagere i genstartNU.

**Figur 3.5.** Branchemæssig fordeling af deltagere og af alle virksomheder i Industriens Fonds primære målgruppe



Kilde: Data fra Industriens Fond og særkørsel fra Danmarks Statistik.

Note: Elektronikindustri omfatter: elektronisk og elektrisk udstyr + elektronikindustri. Opgjort på baggrund af 894 deltagere og 6.077 virksomheder i målgruppen.



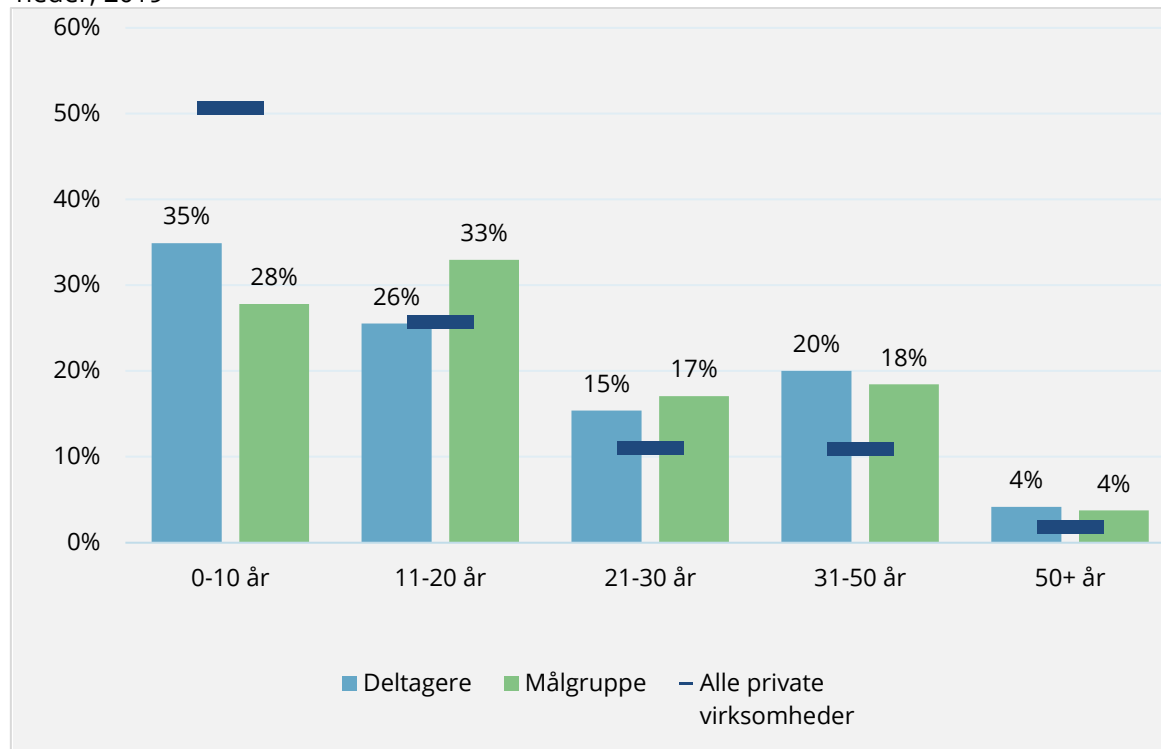
### 3.4 Både yngre og mere etablerede virksomheder har gjort brug af genstartNU

genstartNU har været målrettet både yngre og etablerede virksomheder, idet den primære målgruppe dog har været virksomheder med 10-500 ansatte. I figuren til venstre er genstartNUs deltagere inddelt i fem aldersgrupper. Som det fremgår, svarer fordelingen af deltagere nogenlunde til målgruppens fordeling på alder. Der er dog en mindre overrepræsentation af deltagere blandt de yngste virksomheder (0-10 år), mens gruppen 11-20 år udgør 26 pct. af deltagerne mod 33 pct. af Industriens Fonds målgruppe.

Figuren til højre viser fordelingen af deltagerne efter årsværk. Den viser, at 29 pct. af deltagerne faktisk har været mikrovirksomheder med under 10 årsværk. Omvendt er gruppen 10-29 årsværk lidt underrepræsenteret i forhold til denne gruppes andel af den samlede målgruppe.

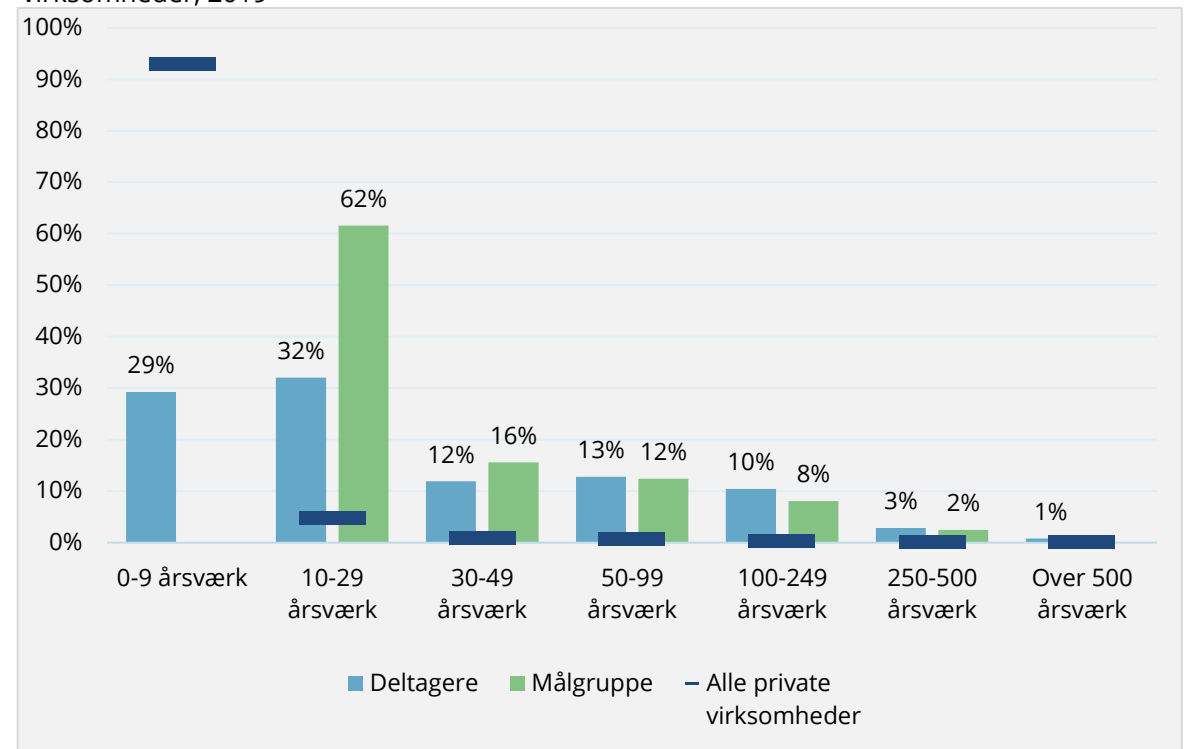
Det fremgår også, at fordelingen af deltagere afviger meget fra den samlede fordeling af dansk erhvervsliv, hvor 90 pct. er mikrovirksomheder med under 10 ansatte.

**Figur 3.6.** Aldersfordeling af deltagere, genstartNUs målgruppe og alle danske virksomheder, 2019



Kilde: Data fra Industriens Fond og særkørsel fra Danmarks Statistik.

**Figur 3.7.** Størrelsesmæssig fordeling af deltagere, genstartNUs målgruppe og alle danske virksomheder, 2019



Kilde: Data fra Industriens Fond og særkørsel fra Danmarks Statistik.

## 3.5 De fleste deltagere har eksport

Denne side fokuserer på, hvordan genstartNUs deltagere skiller sig ud, når det gælder vækst og eksport (før covid-19). Tabellen til venstre viser andelen af vækstvirksomheder opdelt på høj og moderat vækst i perioden 2016-19. Der er en lidt lavere andel af vækstvirksomheder blandt deltagerne sammenlignet med andelen af vækstvirksomheder i Industriens Fonds primære målgruppe. Andelen af vækstvirksomheder er dog markant højere for genstartNUs deltagere end for alle danske virksomheder.

I figuren til højre er virksomhederne grupperet efter, hvor meget eksporten udgør af den samlede omsætning. Figuren viser, at deltagerne stort set følger samme fordeling som den primære målgruppe. Der er samtidig en markant højere andel af deltagerne, der har eksport, sammenlignet med alle danske virksomheder, idet hovedparten (knap 90 pct.) af alle danske virksomheder ikke har eksport.

Samlet er der ikke store forskelle på deltagergruppen og Industriens Fonds primære målgruppe. Tendensen til lidt højere vækst og eksporttilbøjelighed i målgruppen skal ses i lyset af, at mikrovirksomheder med under ti ansatte udgør mere end en fjerdedel af deltagerne (mod nul pct. af målgruppen), jf. figuren på forrige side.

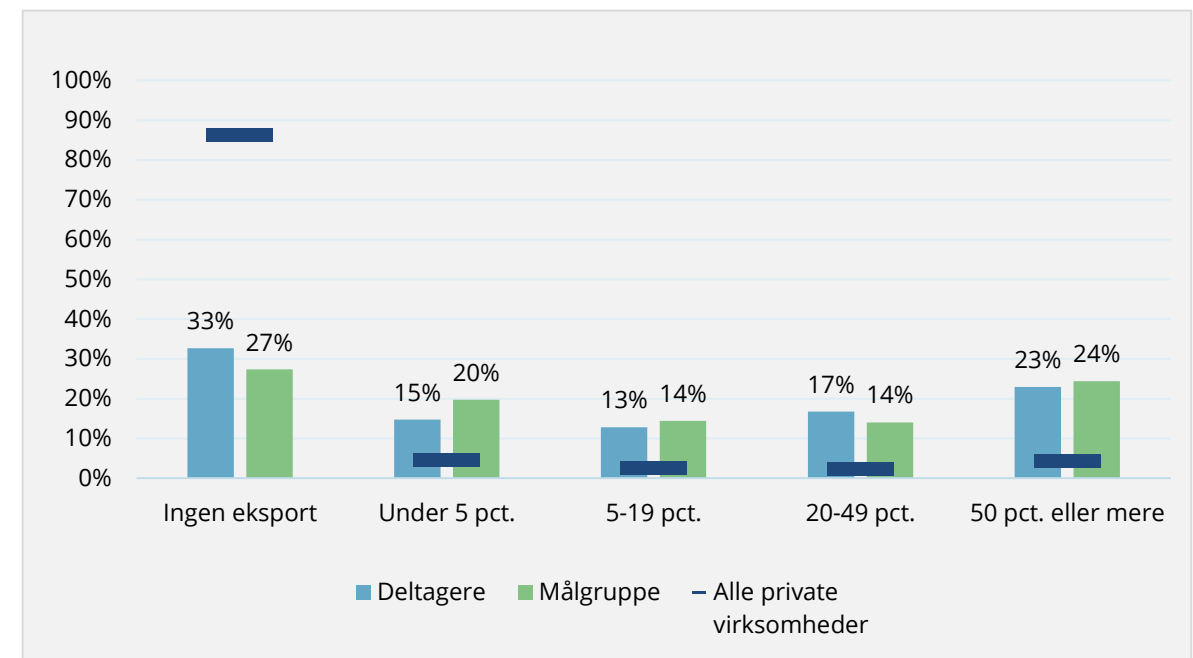
**Tabel 3.1.** Andel vækstvirksomheder blandt deltagerne, genstartNUs målgruppe og alle danske virksomheder, 2019

|                                      | Moderat vækst | Høj vækst | Vækstvirksomheder i alt |
|--------------------------------------|---------------|-----------|-------------------------|
| Deltagere i genstartNU               | 13%           | 13%       | 26%                     |
| Den primære målgruppe for genstartNU | 15%           | 18%       | 33%                     |
| Alle private virksomheder            | 1%            | 2%        | 3%                      |

Kilde: Data fra Industriens Fond og Danmarks Statistik.

Note: Moderate vækstvirksomheder er afgrænset til virksomheder, der har haft en årlig omsætningsvækst på mindst 10 pct. i perioden 2016-19. Højvækstvirksomheder er afgrænset til virksomheder, der har haft en årlig omsætning på mindst 20 pct. i perioden 2016-19. Begge typer af vækstvirksomheder har desuden haft en absolut vækst i omsætningen på 3 mio. kr. i perioden.

**Figur 3.8.** Eksportaktivitet blandt deltagerne, genstartNUs målgruppe og alle danske virksomheder, 2019



Kilde: Data fra Industriens Fond og Danmarks Statistik.

Note: Eksportaktiviteten er opgjort som virksomhedens samlede eksport ift. virksomhedens samlede omsætning.

### 3.6 Deltagere hverken hårdere eller lempeligere ramt af covid-19 end resten af erhvervslivet

genstartNU blev som beskrevet i rapportens indledning iværksat i starten af coronakrisen – bl.a. for at hjælpe virksomheder med at omstille sig til udfordringer, der udsprang af krisen. Omvendt var programmet ikke forbeholdt virksomheder, der var hårdt ramt af krisen. Formålet var også at hjælpe virksomheder, der fx brugte krisen som en tænkepause til at styrke forretningen og den langsigtede konkurrenceevne.

I det lys er det relevant (også i forhold til at trække læring ud af programmet) at få et overblik over, om deltagerne var hårdere ramt af krisen end andre virksomheder. Og om det i høj grad var udfordringer knyttet til fx omsætningsnedgang eller restriktioner, der motiverede virksomhederne til at gøre brug af programmet.

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at kun 12 pct. af deltagerne (se afsnit 4.3) deltog i genstartNU med den ambition at skabe omsætning på kort sigt for at rette op på et pres, der var udløst af krisen. Langt de fleste var motiverede af udfordringer, der ikke eller kun delvist kunne kobles til krisen. Samtidig handlede deltagelsen for 40 pct. vedkommende primært om at styrke den langsigtede konkurrenceevne.

Omvendt var deltagerne ligesom resten af dansk erhvervsliv ramt af coronakrisen. Tabellen til højre viser, at ca. halvdelen af deltagerne oplevede en stor nedgang i omsætningen i starten af krisen. Samlet vurderede 52 pct. af deltagerne endvidere, at covid-19 vil påvirke omsætningen negativt i 2021.

En mindre gruppe af deltagere vurderede på interviewtidspunktet, at coronakrisen havde haft en positiv indvirkning på omsætningen. Det drejer sig bl.a. om virksomheder, der producerer hobbyprodukter, motionsudstyr, eller som allerede før krisen stod stærkt inden for onlinesalg. I denne gruppe findes også virksomheder, der har draget fordel af, at udenlandske konkurrenter har været hårdt ramt af nedlukninger.

Samlet set er der ikke noget, der tyder på, at deltagergruppen i væsentlig grad adskiller sig fra resten af dansk erhvervsliv, når det gælder coronakrisens impact. Fordelingen i tabellen ligner således fordelingen af svar fra mere generelle undersøgelser af coronakrisens konsekvenser for dansk erhvervsliv.

Kun få har været direkte motiveret af ambitionen om hurtigt at finde alternativ omsætning. Omvendt har coronakrisen været med til at sætte lys på nogle udfordringer, og måske forstærket eksisterende udfordringer, hvilket i mange virksomheder har medvirket til beslutningen om at sige ja tak til gratis rådgivning og deltagelse i genstartNU.

**Tabel 3.2.** Krisens betydning for omsætningen blandt deltagerne i genstartNU

|   | Meget negativ | Negativ | Uændret | Positiv | Meget positiv |
|---|---------------|---------|---------|---------|---------------|
| Kort sigt<br>(forår 2020)                 | 52%           | 26%     | 12%     | 5%      | 5%            |
| Mellemlangt sigt<br>(sommer/efterår 2020) | 20%           | 52%     | 14%     | 10%     | 4%            |
| Langt sigt<br>(2021-)                     | 14%           | 38%     | 32%     | 10%     | 6%            |

Kilde: Opgørelse lavet på baggrund af interviews med deltagerne i genstartNU. N = 77.

Note: Meget negativ = fald i omsætning på mere end 20 pct. ift. situation uden coronakrisen. Negativ = 5-20 pct. fald. Positiv = 5-20 pct. stigning. Meget positiv = mere end 20 pct. stigning.

## 4. genstartNU-forløbenes fokus og indhold





## 4.1 Introduktion til kapitlet

I dette kapitel ser vi nærmere på, hvad de gennemførte rådgivningsforløb under genstartNU har haft fokus på.

Kapitlet belyser, hvilke dele af forretningen der især har været i fokus i forløbene (fx værditilbud, salg, kunderelationer, interne processer, mv.). Samtidig giver det et indblik i, hvor dybt virksomhederne er gået i de projekter, de har fået støtte til. Det vil sige, om der er tale om mindre justeringer eller radikale forandringer i forretningsmodellen.

Endelig belyser kapitlet, hvor afklarede virksomhederne på forhånd var om deres udfordringer, og hvor stort de oplevede presset for at justere forretningsmodellen, før de besluttede sig for at deltage i genstartNU.

Formålet med kapitlet er således at skabe et billede af, hvordan danske SMV'er har arbejdet med at udvikle forretningen under krisen – samt af, om genstartNU primært har fokuseret på problemstillinger, der var defineret på forhånd, eller også bidrog til at skabe erkendelser hos SMV'erne om eventuelle svagheder i den nuværende forretningsmodel.

*”Vi er en virksomhed i kraftig vækst, og vores måder at gøre tingene på halter nogle gange bagefter udfordringerne. Forløbet under genstartNU betyder, at ordrer, produktion og leverancer hænger sammen igen.”*

– Direktør Michael Stausholm, Sprout

### Hovedelementer

#### Deltagernes udgangspunkt

### Nøglespørgsmål

- Hvor afklarede var deltagerne på forhånd om deres behov og udfordringer?
- Var der i genstartNU både fokus på kortsigtede udfordringer med fx omsætningen og mere langsigtede potentialer?

#### Fokus i forløbene

- Var det især bestemte dele af forretningsmodellen, der kom i fokus i genstartNU-modellen?
- Fokuserede forløbene typisk på en enkelt problemstilling eller på samspillet mellem forskellige elementer af forretningsmodellen?

#### Projekternes radikalitet

- Er det kun muligt at realisere mindre justeringer i forretningen i korte rådgivningsforløb, eller dannede genstartNU også afsæt for større nytænkninger af forretningsmodellen?

## 4.2 Deltagerne havde forskellige udgangspunkter for at deltage i genstartNU

I virksomhedsinterviewene stillede vi et indledende spørgsmål om, hvad der motiverede virksomhederne til at deltage i et genstartNU-forløb. Samtidig belyste interviewene, hvor afklarede virksomhederne var på forhånd om forløbets fokus.

I de fleste tilfælde blev virksomhederne kontaktet af rådgiveren eller det nedsatte rekrutteringsteam under Hotlinen – og spurgt om interessen i at deltage. Det var sjældent virksomhederne, der selv tog initiativet eller havde hørt om genstartNU.

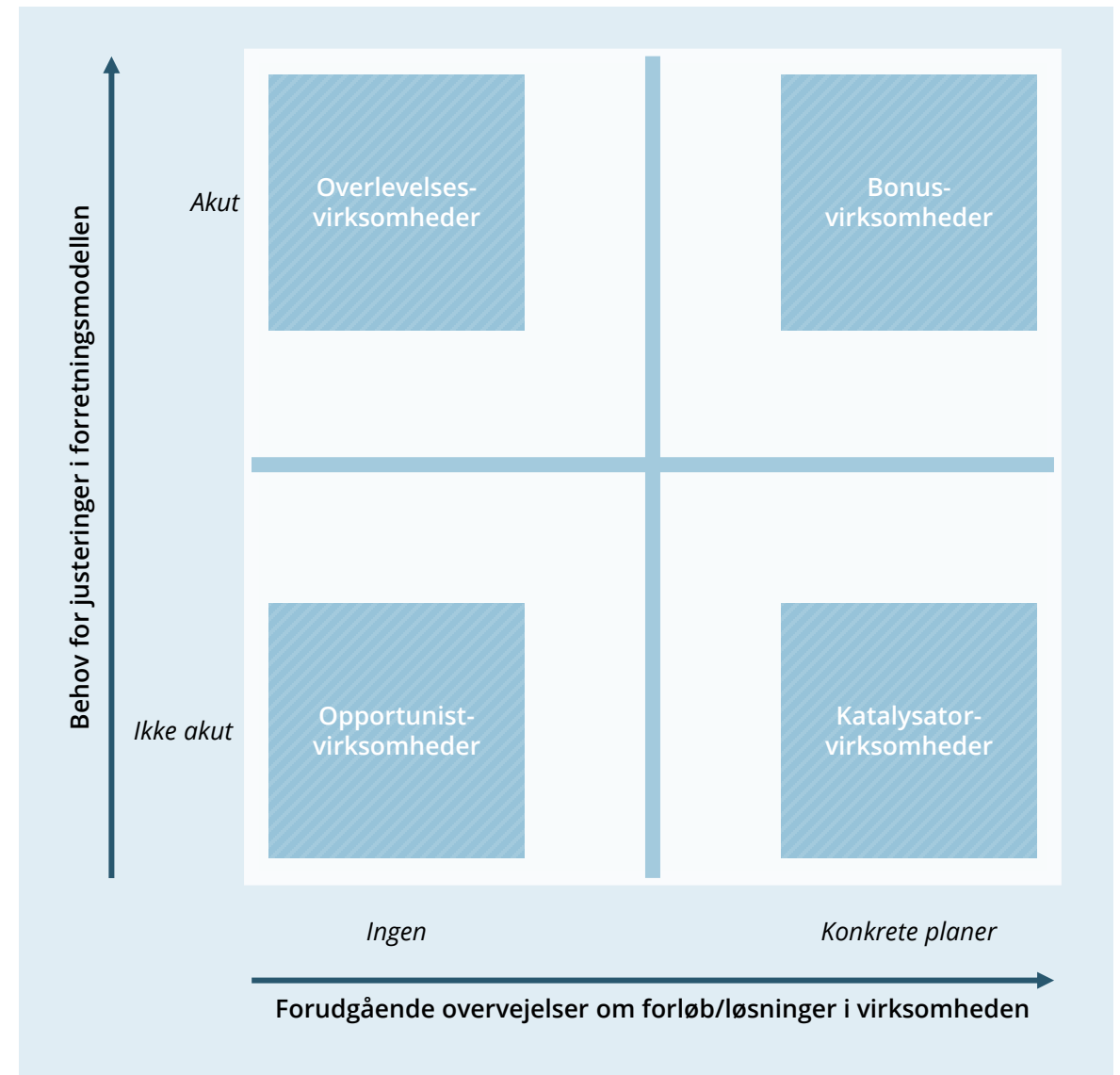
Det ændrer ikke ved, at mange deltagere stod med erkendte behov for at tilpasse forretningsmodellen. Ofte var der her tale om udfordringer, der var blevet forværret pga. covid-19. Andre virksomheder deltog, fordi de havde fået mere tid til at prioritere udvikling. Endelig var en del virksomheder motiveret af problemer som faldende salg eller udfordringer i forsyningskæden – uden at have en præcis idé om løsningen.

I figuren til højre har vi forsøgt at illustrere denne mangfoldighed ved at inddele virksomhederne i *fire arketyper* efter 1) hvor akut behovet for justeringer i forretningen var, 2) hvor afklarede virksomhederne var i forhold til, hvad løsningen skulle være – herunder om de havde konkrete planer for at justere forretningen inden forløbet.

- **“Overlevelsesvirksomheder”** forsøgte at benytte forløbet under genstartNU til at tackle markante udfordringer, der udsprang af – eller var forværret – pga. covid-19. Denne gruppe havde typisk ikke klare overvejelser om indholdet af forløbet, men deltog med en ambition om hurtigt at finde svar på udfordringerne.
- **“Bonusvirksomheder”** ville være gået i gang med et projekt (med eller uden rådgivning), men fik via genstartNU muligheden for at få det betalt og evt. udvidet.
- **“Opportunistvirksomheder”** havde ledige ressourcer og valgte at deltage, da de så en mulighed for at få udviklet input til den langsigtede forretningsudvikling.
- **“Katalysatorvirksomheder”** havde planer eller idéer om specifikke udviklingsområder, fx i form af “skuffeprojekter”. De så genstartNU som en mulighed for at komme i gang og oplevede i mange tilfælde, at idéerne/planerne blev aktualiseret af covid-19.

I praksis var der også en del hybrider mellem de fire arketyper. Nogle virksomheder havde fx gjort sig overvejelser om at ændre i forretningsmodellen uden at have konkrete planer. Men de fire typer illustrerer den store variation i motivationen for at deltage i genstartNU.

Figur 4.1. Typer af deltagere



## 4.3 De fleste deltagere var "katalysatorvirksomheder"

Figur 4.2 uddyber virksomhedernes motiver til at deltage på baggrund af deres svar på spørgeskemaundersøgelsen. Det fremgår, at mere end 60 pct. stod med en konkret udfordring, som de ønskede at udvikle løsninger til. Samtidig var det relativt få (12 pct.), der stod med akutte omsætningsproblemer. Det er et klart tegn på, at de fleste virksomheder befandt sig i gruppen "katalysatorvirksomheder", jf. opdelingen på forrige side.

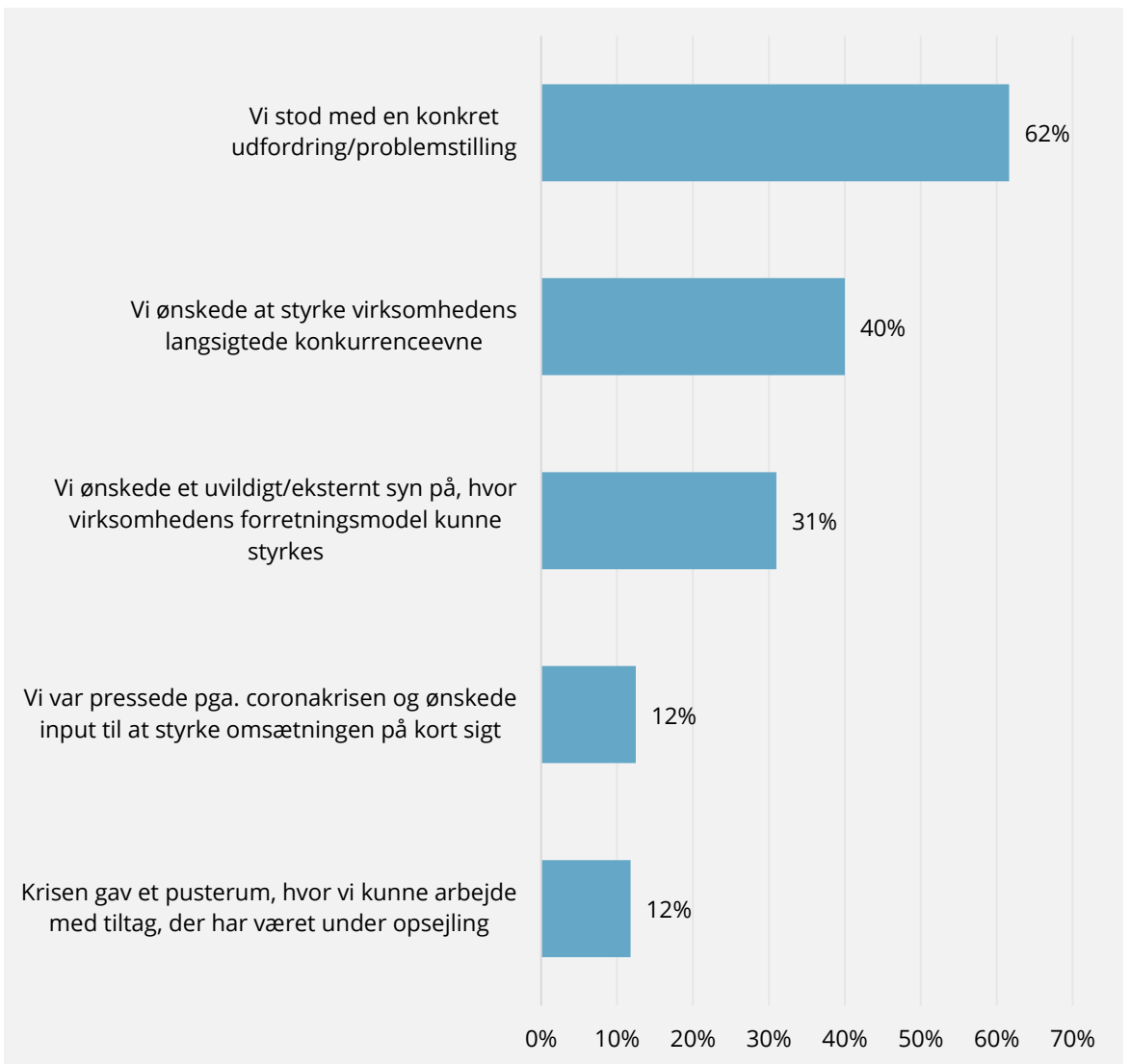
Der var dog også mange virksomheder (ca. en tredjedel), der ønskede et bredere eftersyn af, hvor og hvordan forretningsmodellen kunne forbedres. Det er et tegn på, at der også blandt deltagerne var en pæn gruppe af "opportunistvirksomheder". Altså virksomheder uden en klar idé om, hvor de havde udfordringer i forretningsmodellen.

Endelig angav 40 pct., at de primært havde fokus på at styrke den langsigtede konkurrenceevne.

Samlet underbygger resultaterne billedet af, at akutte udfordringer knyttet til nedlukning og fald i efterspørgslen under covid-19 kun sjældent var et primært motiv – eller det eneste motiv til – til at deltage.



Figur 4.2. Virksomhedernes motiver til at deltage



Kilde: Survey blandt deltagere i genstartNU-forløbene foretaget af IRIS Group. Deltagerne kunne vælge flere valgmuligheder. N = 610.

## 4.4 Forløbene dækkede samlet alle dele af forretningsmodellen

Der var ikke på forhånd sat grænser for, hvad forløb under genstartNU kunne handle om. Det overordnede kriterium var, at forløbene skulle styrke konkurrenceevnen og/eller omstille virksomheden til en ny konkurrencesituation – fx som følge af covid-19, jf. kapitel 2.

Resultatet er, at genstartNU-forløbene samlet har dækket alle dele af forretningsmodellen – fra værditilbud og forretningskoncepter, over salg og kunderelationer, til produktion, forsyningskæder og medarbejderudvikling.

I spørgeskemaundersøgelsen havde virksomhederne mulighed for at angive de primære fokusområder i rådgivningsforløbene samt sekundære fokusområder, som måske blev berørt, men ikke var hovedfokus. Som det fremgår af figur 4.3, er der en bred dækning på temaer.

Der er flest forløb, der har handlet om salg, kunderelationer og kommunikation efterfulgt af nytænkning af produkter, services og koncepter. I naturlig forlængelse heraf har en betydelig andel (i alt 56 pct.) handlet om udvikling af værditilbuddet til kunderne.

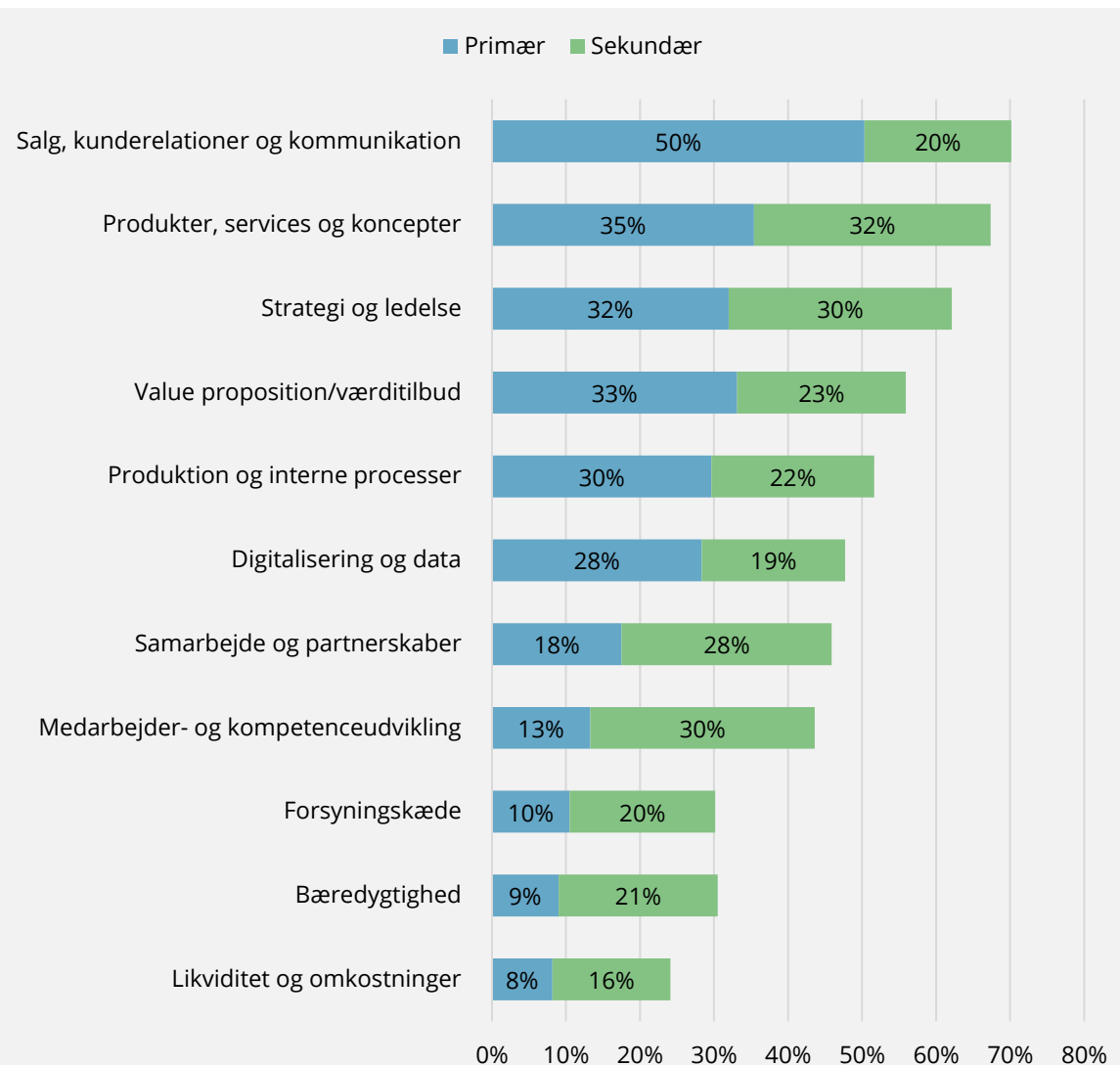
Der er dog også mange forløb, der har haft fokus på at styrke de indadvendte funktioner. 52 pct. af forløbene havde fokus på produktion og interne processer, mens strategi og ledelse var i fokus i næsten to ud af tre forløb. Kompetenceudvikling var også et element i en del forløb – dog oftest som sekundært område, jf. figur 4.3.

Et tværgående tema er digitalisering og data, der både kan handle om værditilbud, koncepter, salg og interne processer. Næsten halvdelen af forløbene havde dette fokus, mens bæredygtighed/klima var et tema i tre ud af ti forløb.

Det er således lykkedes at række ud i alle kroge af forretningsmodellen, og resultaterne afspejler, at fokus under coronakrisen langt fra alene har handlet om salg og afsætning i de små og mellemstore virksomheder.

Samtidig viser virksomhedernes svar, at mange af forløbene ikke kun handlede isoleret om bestemte dele af forretningsmodellen. Ofte var flere områder i spil, og som vi vender tilbage til senere i kapitlet, handlede en del forløb netop om at skabe *bedre sammenhæng* i de forskellige dele af forretningsmodellen.

Figur 4.3. Dele af virksomhedens drift og forretning, som var i fokus i forløbene



Kilde: Survey blandt deltagere i genstartNU-forløbene foretaget af IRIS Group. Deltagerne kunne vælge flere primære og sekundære fokusområder. De blev bedt om at tage stilling til hvert område i forhold til, om det var primært, sekundært eller ikke et fokusområde. N = 610



## 4.5 Mange typer af tilpasninger i forretningsmodellen

Covid-19 og muligheden for at deltage i genstartNU har fået en del virksomheder til at tage handsken op og foretage værdiskabende forbedringer i forretningsmodellen. Interviewene viser, at virksomhederne i en del tilfælde stod med erkendte problemer og udfordringer, som tidligere beskrevet. Men rådgivningen bidrog ofte til at konkretisere problem og løsningsmuligheder yderligere – i flere tilfælde gennem analyser, der hjalp virksomhederne til at blive klarere på, hvordan forretningsmodellen bedst kunne styrkes.

De gennemførte interviews har også tilvejebragt et indblik i de typer af tilpasninger, genstartNU-deltagerne har været igennem. I boksene til højre har vi skitseret en række typiske eksempler på, hvad forløbene har handlet om under de temaer, der oftest var i spil.

I mange virksomheder har forløbene handlet om at styrke kompetencer og processer inden for salg, markedsføring og kommunikation. En del virksomheder forudså en øget konkurrence og et potentielt fald i efterspørgslen på den anden side af covid-19 – og havde et ønske om at styrke deres markedsfokus for at kunne beskytte deres nuværende kunderelationer mod en hård konkurrence. Andre havde fokus på at styrke eller udvikle deres nuværende værditilbud med henblik på at kunne erobre nye markedsandele, fx i et marked med svækkede konkurrenter.

Der var som nævnt også en række virksomheder, der 1) fokuserede på mere overordnede udfordringer i relation til strategi og ledelse, eller 2) ønskede tilpasninger af deres operationelle organisering, planlægning af produktionsaktiviteter eller vare- og informationsflow i forsyningskæden.

På næste side er beskrevet konkrete eksempler inden for hvert af de fire hovedtemaer.

### Salg, kunderelationer og kommunikation

- Fremskyndelse af planer om øget digitalisering af salg og ekstern kommunikation.
- Analyse af brugerrejser som led i at udvikle nye eller bedre websites.
- Resegmentering af markedet for at identificere nye målgrupper eller differentiere mere mellem eksisterende.
- Implementering af værktøjer til at strukturere og følge op på salgsarbejde.
- Hjælp til at udvikle digitale showrooms.
- Interaktive digitale snitflader til forhandlere og kunder.
- Hjælp til international markedsføring af nye produkter – bl.a. gennem analyser af markeder og identifikation af mulige forhandlere.

### Værditilbud

- Salg af services som supplement til fysiske produkter, fx på abonnement.
- Skarpere formulering af værditilbud og udvikling af præsentationsmateriale til samarbejdspartnere og investorer.
- Implementering af værktøjer til mere præcis prissætning.
- Udvikling af en kundeplakat, "print selv-option".
- Forenkling af digital brugerflade for kundebestillinger.
- Forenkling eller forbedring af procedurer for bestilling af varer samt skærpelse af sortiment.
- 3D prøveprint med henblik på at visualisere et færdigt emne og give mulighed for vurdering og justeringer.

### Strategi og ledelse

- Udvikling af kompetencer for digital mødeledelse.
- Udvikling af kommunikerbare Key Performance Indicators (KPI'ere).
- Organisering og forberedelse til mere udstrakt brug af hjemmearbejde.
- Reorganisering mod projektstruktur og brug af tværgående organisatoriske teams.
- Eftersyn og efterprøvning af strategiske målsætninger.
- Professionalisering af bestyrelsesmøder og bestyrelsesarbejde.

### Produktion, interne processer og forsyningskæde

- Analyser af flow og flaskehalse i produktionen.
- Digitalisering af indkøbs-/ordreflow.
- Afsøgning af markedet for nye leverandører.
- Omorganisering af arbejdsopgaver for at kunne udføre mere hjemmearbejde.
- Udfasning af forældet teknologi for spåntagning.
- Digitalt akademi til oplæring af sælgere og forhandlere.
- Udvikling af lagerstyring og integration med produktion.
- Udvikling af standardiserede interfaces og komponentarkitektur i produkter.
- Udvikling af nye organisatoriske processer for at integrere intern viden i salgsforecasts.



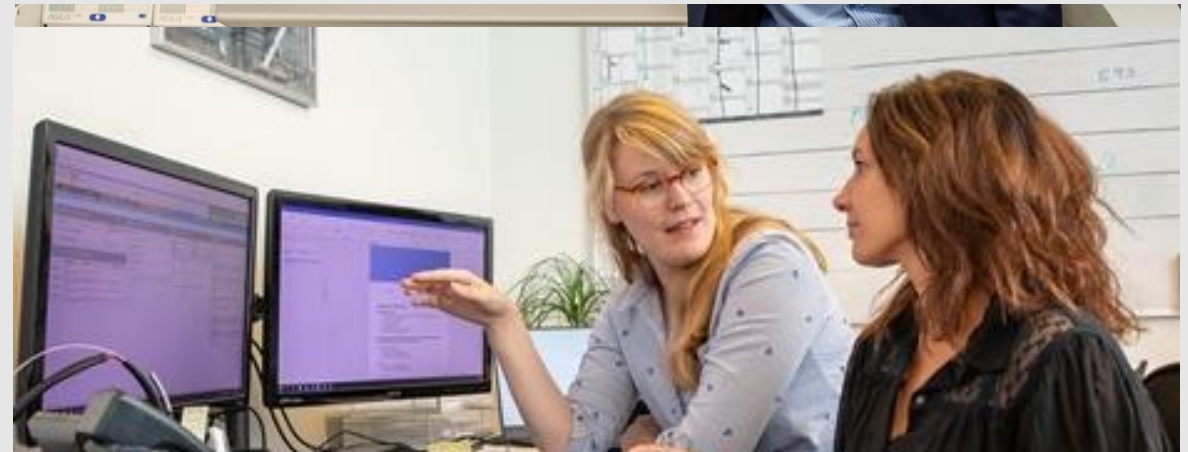
Wexøe er en traditionel grossistvirksomhed inden for el-branchen, der søger at få en stadig større del af sin omsætning til at være baseret på rådgivningsabonnementer og videnleverancer. Virksomheden havde i den sammenhæng brug for at styrke sine relationer til strategisk vigtige kunder. De brugte rådgivningen under genstartNU til at styrke CRM-systemet og til at udvikle en metodik til systematisk opfølgning og måling af kundetilfredsheden.



Micro Technic er en underleverandør af elektronik til flere formål, herunder trafikregulering samt overvågning af vind og vejr. Kunderne efterspørger i stigende grad virksomhedens egne produkter i form af komplette løsninger, der kobler hardware og software. Virksomhedens målsætning er, at dens egne produkter skal udgøre 50 pct. af omsætningen i 2025. Rådgiveren fremlagde en handleplan med uddybning af de tre bud på, hvordan værditilbud, salgskanaler og kunderelationer kan videreudvikles.



Sax Lift udvikler og producerer løfteborde, der bruges inden for produktion og montage. Sax Lifts ambition er at vokse betydeligt over de kommende år. Det skal ske bl.a. ved at tilbyde flere kundetilpassede produkter i flere materialer. Det kræver ifølge Sax Lift både et kompetenceløft og en bedre organisering af produktionen. Virksomheden brugte midlerne fra genstartNU til et 5-S lean-forløb, der har skabt en mere velorganiseret arbejdsplads med bedre orden, systematik og hurtigere flow i produktionen.



Front Avenue er en leverandør af softwaremoduler til brug i administration og personaleledelse. En vigtig kunde er Danmarks 98 kommuner, som i stort omfang bruger dele af Front Avenues produkter. Rådgivningsforløbet havde til formål at skabe en stærkere forståelse af, hvilke interessenter der er involveret i kommunernes købsprocesser – og dermed give Front Avenue muligheden for at udvikle en bedre intern forståelse af salgsopgaven og skabe en mere sammenhængende kunderejse.

## 4.6 Behovet for forretningsmodeludvikling handler ofte om samspillet mellem forretningsaktiviteter

En væsentlig observation i de gennemførte interviews har været, at projekterne ofte har handlet om at skabe bedre sammenhæng mellem forskellige forretningsaktiviteter. Fx i forhold til at tilpasse værditilbud til forskellige kundesegmenter eller at tilpasse organisation og kompetencer til øget digital kommunikation og digitale ydelser.

Det har vi forsøgt at illustrere i figuren til højre, der er en tilpasset udgave af "Alignment Squared-modellen" udviklet af professor Thomas Ritter, CBS.

Alignment Squared inddeler forretningsmodellen i fire elementer – 1) værditilbud til markedet, 2) kunder og kundesegmenter, 3) salg og kommunikation, 4) ressourcer (fx nøglekompetencer), eksterne partnere og processer (der både vedrører interne processer og leverandørrelationer). I centrum for modellen er virksomhedens mål – dvs. hvad ledelsen håber på at bidrage til gennem deres aktiviteter. Fx øget vækst, klimaneutralitet, bedre bundlinje, socialt ansvar, og så videre.

Pointen i Alignment Squared er, at god performance ikke blot kræver, at de fire hovedelementer i sig selv understøtter virksomhedens mål. Det er også vigtigt, at der er god sammenhæng (alignment) af elementerne i forretningsmodellen. Det er illustreret i de fire hjørner i figuren.

Mange af de interviewede genstartNU-virksomheders udfordringer handlede netop om, at der ikke var samklang mellem forretningsmodellens fire elementer.

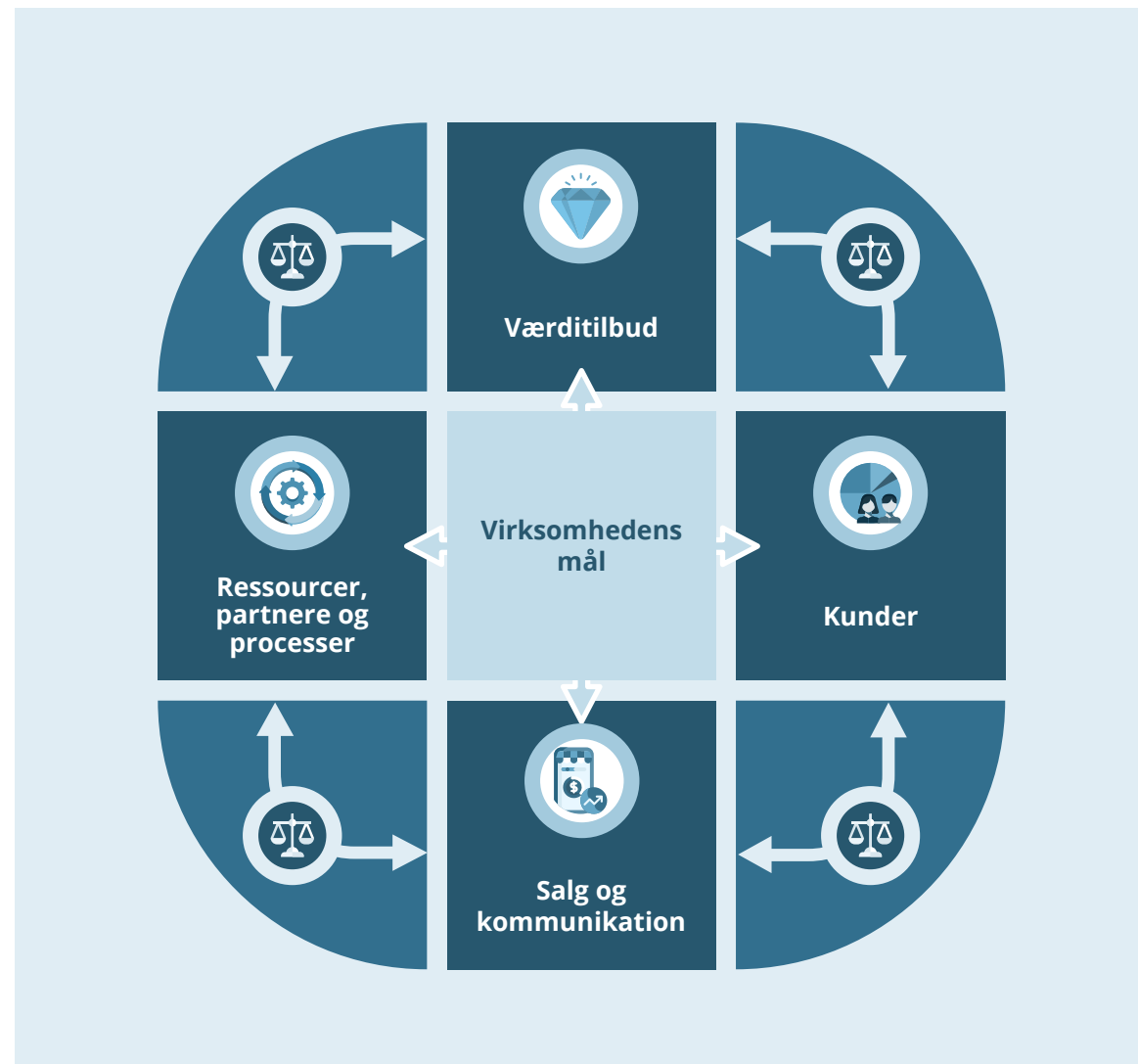
Eksempelvis handlede flere forløb om at re-segmentere (opdele) kunderne som grundlag for at optimere en portefølje af værditilbud. I andre tilfælde var sammenhængen mellem virksomhedens kunder og deres salgs- og kommunikationskanaler en strategisk udfordring (fx at der ikke var styr på, hvilke målgrupper der gjorde brug af hvilke kommunikationskanaler).

Andre udfordringer knyttede sig til at forny samspillet mellem de interne processer (fx gennem digitalisering), således at fx salgsarbejdet trak på flere erfaringer og kompetencer i organisationen.

Endelig var flere virksomheder – også aktualiseret af de forsyningsmæssige udfordringer under covid-19 – udfordret på at tilrettelægge processer på en måde, der sikrede forsyningsmæssig og økonomisk effektivitet i forhold til at levere på værditilbuddet.

På næste side er vist konkrete eksempler på, hvad rådgivningsforløb i de fire hjørner af modellen har handlet om.

Figur 4.4. Alignment Squared-modellen



Note: Alignment Squared er udviklet af professor Thomas Ritter på CBS. Se fx Ritter (2014): "Driving Competitiveness and Growth Through Business Model Excellence".



## 4.7 Eksempler på forløb, der har handlet om at afstemme forskellige dele af forretningsmodellen

**Unity Studios** er ved at omstille sig fra at være en konsulentvirksomhed til en produktvirksomhed, der udvikler og sælger en præsentationsplatform inden for Virtual og Augmented Reality.

I genstartNU har Unity Studios også fået hjælp til at udvikle en ny salgsstrategi og en ny salgsorganisation, der understøtter omstillingen i værditilbuddet, idet organisationen var gearet til at sælge projekter – og ikke produkter – til et globalt marked.

Alle virksomhedscases kan læses på Industriens Fonds hjemmeside eller [genstartNU.dk](http://genstartNU.dk).



Som en del af en større ændring af forretningsmodellen har **Wexøe** iværksat et nyt abonnement-baseret servicesystem, som giver kunderne mulighed for at tilgå rådgivere ifm. installationsproblematikker. Det er en radikal ændring fra tidligere og har krævet en reorganisering af virksomhedens måde at lede kunderelationer på.

Wexøe har fået hjælp fra genstart.NU-midlerne til systematisk at beskrive kunderejsen for specifikke kundesegmenter og justere sine servicetilbud i forhold til dette.

**Plus Packs** hidtidige procedurer for produktions- og salgsplanlægning blev presset af ændrede salgsvilkår under covid-19.

Virksomheden fik gennem genstartNU hjælp til at udvikle en mere dynamisk procedure for salg og planlægning, hvor den interne markedsviden samt viden om produktion og leverandørforhold blev bedre integreret i salgsfunktionens arbejde.

**Combitherm** har brugt genstartNU til at få rådgivning i arbejdet med at matche valg af eksportmarkeder med kernekompetencer. Samtidig har de modtaget rådgivning om, hvordan specifikke kundesegmenter på udvalgte eksportmarkeder kan nås.

Som led heri har Combitherm også fået hjælp til at skærpe kommunikationen om værditilbuddet – og dermed til at skærpe salgsfunktionens mulighed for at matche den specifikke kundegrupes behov.



## 4.8 Fra små forbedringer til radikal innovation

Forandringerne i forretningsmodellerne blandt genstartNU-deltagerne spænder vidt – fra mindre tilpasninger af operationel karakter til mere radikale ændringer i virksomhedens teknologiske grundlag, kunderelationer, processer, mv.

Forandringerne har i de fleste tilfælde haft til formål at styrke virksomhedens position i forhold til eksisterende kunder. Men der er også eksempler på virksomheder, der har brugt forløbene på at udvikle løsninger til nye kunder eller på at indsamle leads og information om nye markeder.

Formålet har i mange af genstartNU-forløbene været at skabe en effektivisering eller forbedring af den eksisterende forretningsmodel. Og konsekvenserne af at gennemføre forandringerne har været forholdsvis begrænsede – både organisatorisk og markeds-mæssigt. Rådgivningen har i mange tilfælde givet anledning til bedre anvendelse af eksisterende ressourcer og bedre udnyttelse af den teknologi og de systemer, virksomheden i forvejen bruger.

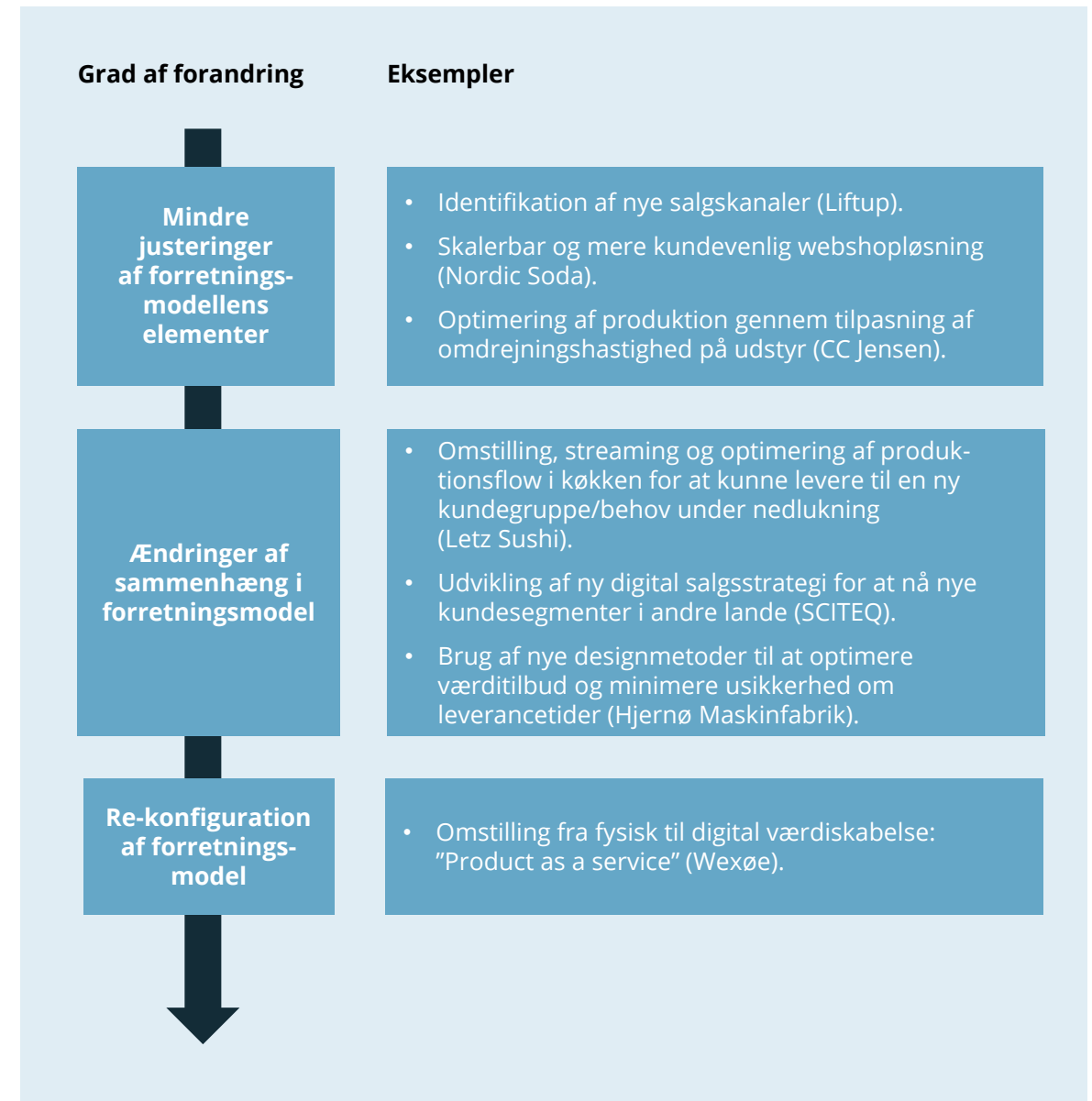
Lidt mere udfordrende rådgivningsforløb og tilsvarende forandringsprocesser har fx handlet om at opnå forbedringer ved at justere og ændre i sammenhængene mellem elementer i forretningsmodellen, jf. forrige side. Nogle virksomheder har eksempelvis implementeret ny teknologi til at gennemføre eksisterende aktiviteter mere effektivt eller til at levere et bredere værditilbud. Ændringer af samspillet i forretningsmodellen har også vedrørt etablering af digitale relationer i etablerede kunderelationer, hvor bl.a. præsentationsmateriale er gjort digitalt og interaktivt.

Vi fandt også eksempler på forløb, hvor rådgivernes aktiviteter har indgået som en del i en større og mere radikal "re-konfigurering" af virksomhedernes forretningsmodel.

I disse tilfælde har genstartNU-forløbet været tænkt ind eller brugt som et element i en større strategisk turnaround, der allerede var på tegnebrættet eller i gang inden covid-19. Interviewene med rådgivervirksomhederne har også givet flere eksempler, hvor erkendelsen af behovet for radikalitet i forandringerne ændrede sig i klient-virksomhederne som en konsekvens af fx analysearbejde udført af konsulenten.

Der er således eksempler på forløb, hvor målet om en mindre justering i en aktivitet blev til mere omfattende ændringer i adskillige sammenhængende aktiviteter i virksomheden – i takt med, at årsager og virkninger blev erkendt af virksomhederne.

Oversigten til højre opsummerer de forskellige niveauer af forandringer.



## 5. genstartNU-forløbenes karakter



## 5.1 Introduktion til kapitlet

I dette kapitel ser vi nærmere på de gennemførte rådgivningsforløbs karakter og mangfoldighed, og vi kortlægger fællestræk i vellykkede forløb.

Formålet med kapitlet er:

- at give læseren et overblik over den store variation, som forløbene dækker over, med hensyn til ledelses- og medarbejderinvolvering, tidsforbrug, aktiviteter, slutleverancer, brug af kollektive elementer (fællesaktiviteter for flere virksomheder), mv.
- at analysere fællestræk ved de mest succesfulde forløb til inspiration for kommende programmer og samarbejder mellem virksomheder og rådgivere.
- at belyse, hvordan virksomhederne har haft fokus på implementering efter rådgivningsforløbets afslutning.

Struktur og nøglespørgsmål i kapitlet fremgår af figuren til højre.

De mange forløb rummer et unikt grundlag for at hente ny viden og inspiration til, hvordan man kan tilbyde sparring og rådgivning om forretningsmodeludvikling.

De fleste forløb har således været ledet og organiseret af erfarne seniorrådgivere, der har haft stor metodefrihed til at skræddersy forløb til den individuelle virksomheds behov. Rådgiverne har således haft gode muligheder for at bringe deres erfaring, viden og kreativitet i spil – inden for en rådgivningsramme på 50 timer – på en måde, der tilgodeser virksomhedernes behov.

Konkrete inspirationscases kan downloades på [genstartNU.dk](http://genstartNU.dk) eller Industriens Fonds hjemmeside.

”Før forløbet var vi meget rådvilde omkring, hvordan vi skulle skabe digital synlighed af virksomheden. Men nu har vi fået formuleret en strategi, som har givet os konkret viden og værktøjer til, hvordan man kan kommunikere effektivt til nye markeder.”

– Salg- og marketingassistent  
Linda Kaae Hedegaard, SCITEQ



### Hovedelementer

#### Tværgående overblik

#### Arketyperiske rådgivningsforløb

#### Implementering

### Nøglespørgsmål

- I hvilken grad involveres ledere og medarbejdere i forløbene?
- Hvilke aktiviteter indgår i forløbene?
- Hvilken karakter har slutleverancen fra rådgiveren?

- Hvilke fællestræk og forskelle kan identificeres på tværs af forløbene?
- Hvilke arketyper kan udledes på baggrund af forløbenes lighedstræk og forskelle?
- Hvad karakteriserer god praksis i de forskellige arketyper?
- Hvilken merværdi kan kollektive elementer i et rådgivningsforløb bidrage med?

- I hvilket omfang arbejder virksomhederne videre med resultatet af rådgivningen efter forløbet?
- Hvilke implementeringsaktiviteter igangsættes?

## 5.2 Stort engagement og ledelsesinvolvering i forløbene

Overordnet viser analysen, at langt de fleste virksomheder har lagt et stort engagement og en del ressourcer i rådgivningsforløbene. Det viser sig både i form af betydelig ledelsesinvolvering og et relativt stort internt timeforbrug.

Figuren i øverste højre hjørne viser således, at den øverste ledelse har været involveret i knap 90 pct. af rådgivningsforløbene, og at mellemliderniveauet har været involveret i ca. halvdelen af forløbene.

Den høje grad af topledelsesinvolvering skal ses i lyset af, at hovedparten (knap tre fjerdedele) af virksomhedsdeltagerne i genstartNU var mindre virksomheder, som beskæftiger op til 50 årsværk, jf. afsnit 2.4. Interviewene med virksomheder og rådgivere viste, at topledelsen i de mindre virksomheder typisk er karakteriseret ved:

- at være meget involveret i den daglige drift, og derfor så det gratis rådgivningstilbud som en mulighed for at prioritere tid/ressourcer til forretningsudvikling.
- at være nemmere at komme i direkte dialog med og engagere i et kortere rådgivningsforløb, som gennemføres med kort aftræk.

Interviewene viser endvidere, at det stort set altid var den øverste ledelse, der var involveret i den indledende dialog med rådgiverne, ligesom de typisk spillede en nøglerolle på både opstartsmøde og afsluttende møder.

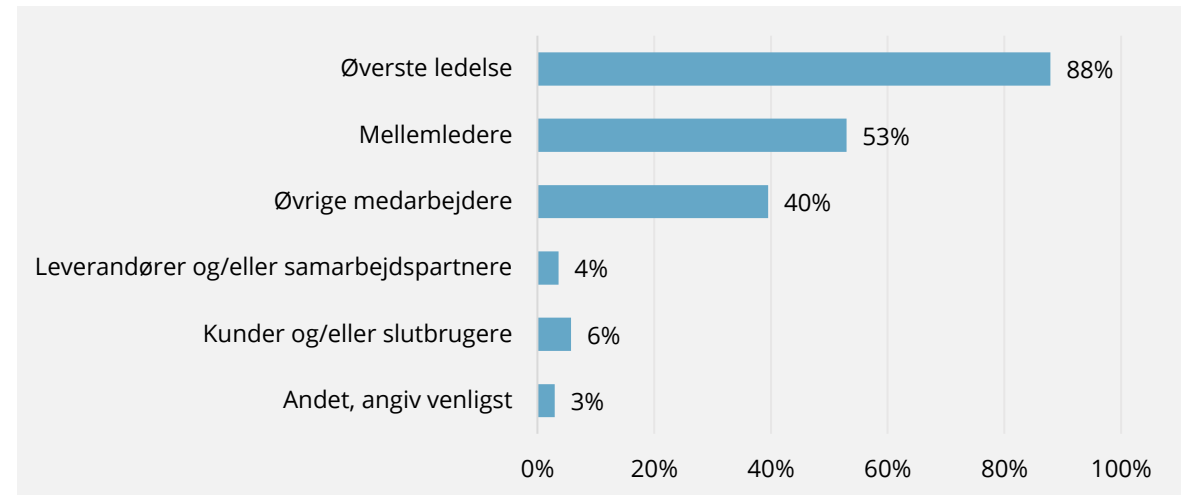
I forløb med særligt fokus på ledessparring har top- og mellemlidere naturligt også været meget involverede undervejs i forløbet, mens de i varierende grad er blevet involveret i fx forløb med fokus på forandringer i salgsorganisationen, procesoptimering, mv. Her har der til gengæld været en højere grad af medarbejderinvolvering undervejs i forløbet.

Endelig viser svarene fra spørgeskemaet, at der i forløbene kun undtagelsesvis var involveret personer uden for virksomhederne, fx leverandører eller kunder.

Næsten halvdelen af forløbsdeltagerne har lagt mere end 50 interne timer i forløbet, dvs. mindst lige så mange timer som rådgiverne, jf. figuren nederst til højre. Næsten en femtedel af virksomhederne har lagt over 100 timer.

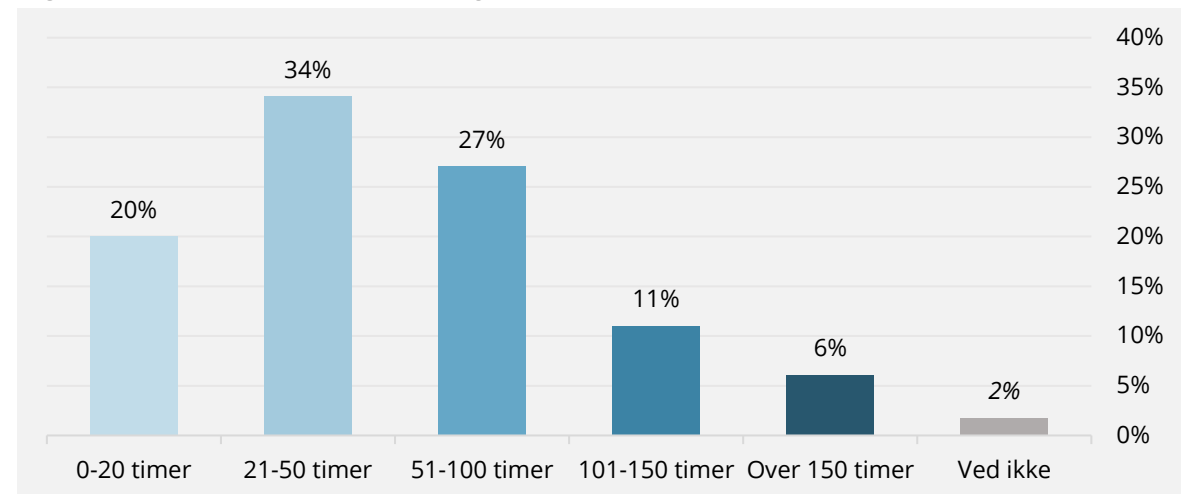
Spørgeskemaet viser også, at virksomhederne har brugt færrest interne timer på forløb med fokus på ledessparring sammenlignet med andre typer af forløb. Dette skal nok ses i lyset af, at disse forløb typisk har involveret færre personer (i form af en snæver ledelseskreds).

**Figur 5.1.** Hvem har deltaget i rådgivningsforløbet (ud over rådgiverne)?



Kilde: Survey blandt deltagere i genstartNU-forløbene foretaget af IRIS Group.  
N = 610.

**Figur 5.2.** Virksomhedens tidsforbrug i forløbet



Kilde: Survey blandt deltagere i genstartNU-forløbene foretaget af IRIS Group.  
N = 610.



## 5.3 Mangfoldig palet af aktiviteter i forløbene

Der indgik mange forskellige typer aktiviteter i rådgivningsforløbene. Mangfoldigheden afspejler, at forløbene er skræddersyet til den enkelte virksomheds behov og udfordringer, og at rådgiverne har haft stor metodefrihed i forhold til at tilrettelægge forløbet.

Dog viser spørgeskemaet også, at nogle aktivitetstyper forekommer hyppigere end andre, jf. figuren til højre.

Fx er der i næsten alle forløb afholdt møder mellem ledelse og rådgiver. Interviewene viser, at næsten alle forløb er indledt med 1-3 opstartsmøder, hvor rådgiveren og en repræsentant fra virksomheden (typisk direktør eller ejerleder) har talt sig ind på hinanden og defineret en problemstilling for forløbet. Her har fokus ofte været på at give rådgiveren en dyb forståelse af virksomhedens forretningsmodel og samtidig få introduceret rådgiverens kompetence og erfaring – og herunder afklaret et evt. behov for at trække nye kompetencer ind i forløbet.

Workshops indgik i ca. halvdelen af forløbene. Interviewene viser, at workshops typisk involverede en bred kreds af ledere og nøglemedarbejdere, og at aktiviteterne på workshops ofte har været en kombination af korte oplæg, plenumdiskussioner og evt. breakout-sessioner i mindre grupper. Virksomhedsinterviewene viser, at dette format har givet gode muligheder for at belyse udfordringer fra flere vinkler, samtidig med at det har givet taletid til både ledere og medarbejdere.

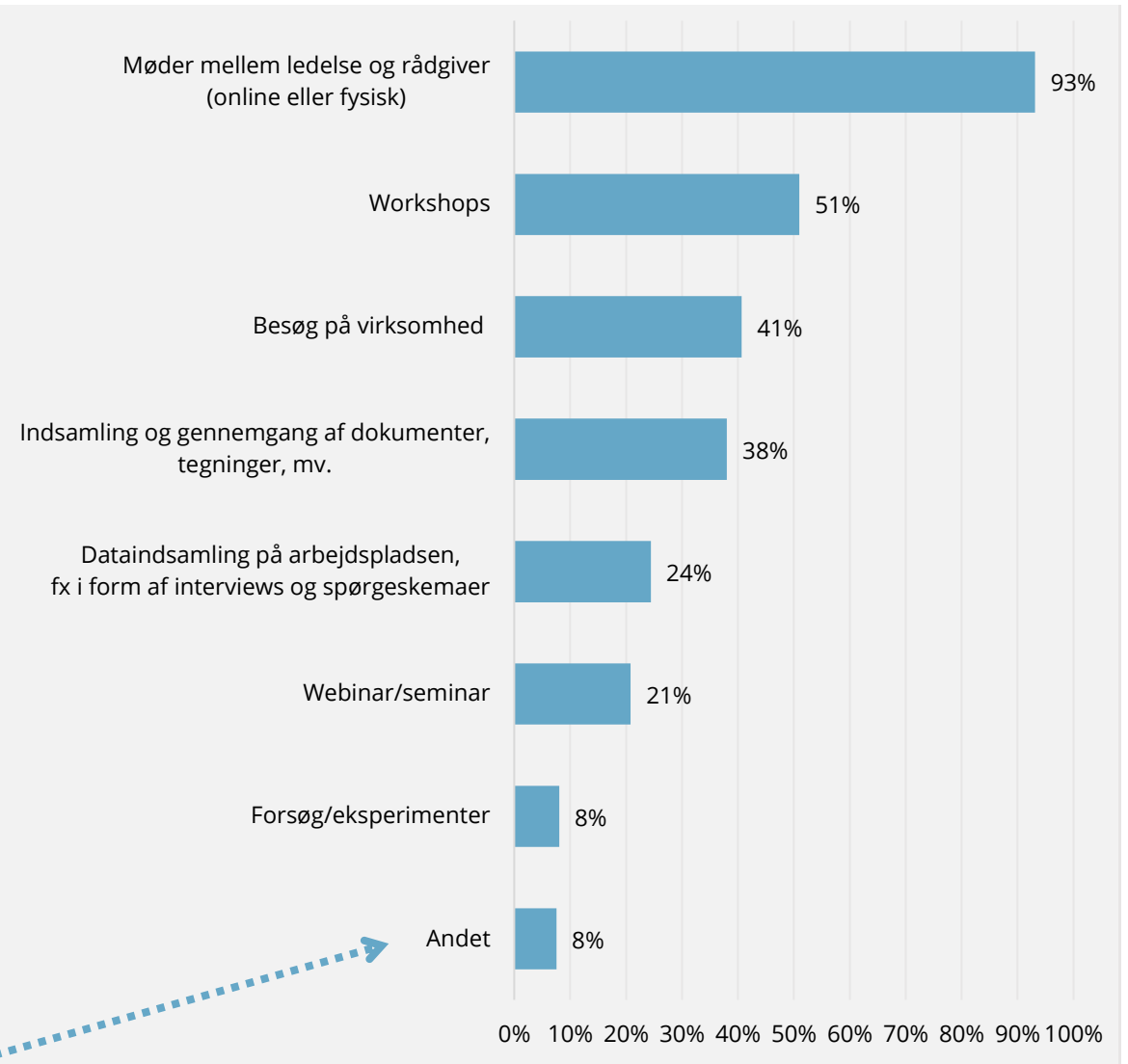
Knap halvdelen af virksomhederne har haft rådgiveren på besøg som led i forløbet – trods periodevise coronanedlukninger. Interviewene viser, at det i nogle forløb har været en forudsætning for at realisere målet med rådgivningen, fx i forbindelse med optimering af interne processer via observation. I andre tilfælde har det mere handlet om, at et fysisk besøg kan understøtte en tillidsfuld relation mellem rådgiver og virksomhed.

Indsamling og analyse af forskellige typer af information og data har også været et vigtigt element i mange forløb. Interviewene viser, at der ofte er tale om interne dokumenter med forretningskritisk information, fx strategipapirer og regnskaber. I andre tilfælde er der gennemført interviews eller surveys blandt fx medarbejdere eller kunder for at få dybere indsigt i processer, potentialer, udfordringer, mv.

Ca. en femtedel af forløbene har indeholdt webinarer/seminarer – i nogle tilfælde for en større gruppe virksomheder. Kollektive elementer uddybes i afsnit 5.10.

Omfatter fx kontakt til relevante aktører, telefonsamtaler, optimering af udstyr, mv.

Figur 5.3. Aktiviteter i rådgivningsforløbet



Kilde: Survey blandt deltagere i genstartNU-forløbene foretaget af IRIS Group.  
N = 610

## 5.4 Forløbene kan inddeles i fire arketyper

Karakteren af rådgiverens slutleverance varierede en del på tværs af forløbene. Variationen afspejler, at virksomhedernes behov og udfordringer har været forskellige, og at rådgiverne som nævnt har haft mulighed for at tilrettelægge individuelt skræddersyede forløb.

Forløbene kan overordnet inddeles i fire arketyper\*, der afspejler forskelle i forløbenes fokus og output, samt i hvor høj grad implementering af nye tiltag – udviklet undervejs i forløbet – var en del af samarbejdet med rådgiveren.

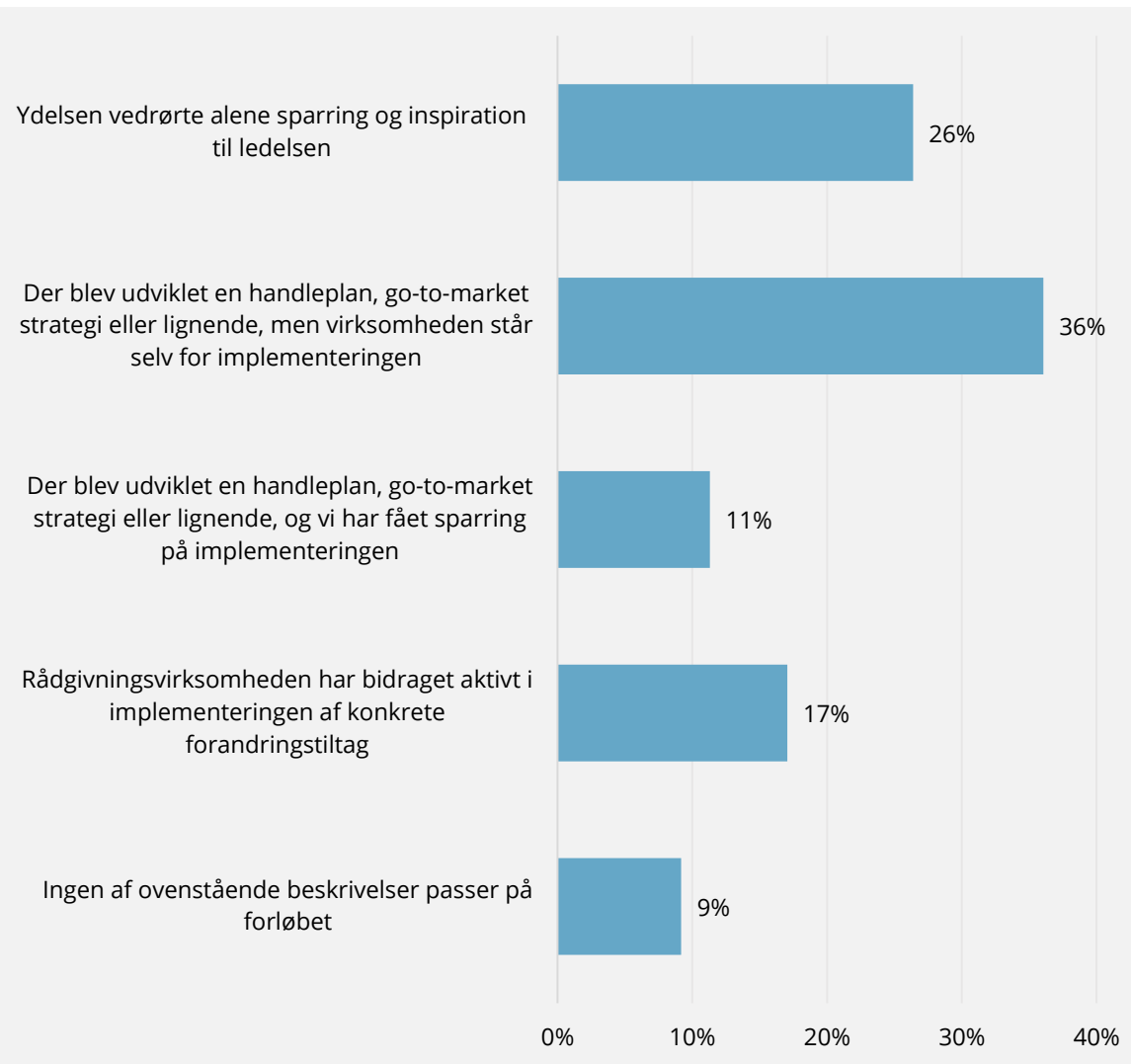
Nogle forløb har således haft et mere overordnet fokus på ledelse og strategi, mens andre har været mere operationelle med fokus på driftsoptimering og produktudvikling.

De fire arketyper omfatter:

- 1. Sparring og coaching af ledelsen.** I lidt over en fjerdedel af forløbene har leverancen fra rådgiveren bestået i generel sparring og inspiration til ledelsen, jf. figuren til højre. Ledelsen har fx fået styrket sin viden og kompetence på bestemte områder eller er blevet introduceret til nye værktøjer. Her er det typisk op til ledelsen selv at trække på den nye viden og de nye værktøjer i det daglige arbejde.
- 2. Strategi, handleplan og analyse.** I næsten halvdelen af forløbene er aktiviteterne i forløbet mundet ud i en form for handleplan, strategi eller lignende. I de fleste tilfælde står virksomheden selv for den efterfølgende implementering. Men i nogle tilfælde har rådgiveren også givet sparring på implementeringen som en del af rådgivningsforløbet.
- 3. Konkrete forandringstiltag.** Knap en femtedel af forløbene har involveret konkrete forandringstiltag. Interviewene viser, at en del af disse forløb har fokuseret på at identificere optimeringspotentialer i virksomhedens processer og produktionsudstyr samt igangsætte konkrete tiltag, der skal løse udfordringerne. Her har rådgiveren været med i hele eller dele af implementeringen.
- 4. Udvikling af nye produkter, salgskanaler og værktøjer.** Endelig viser interviewene, at der i et mindre antal forløb er udviklet eller testet en ny digital prototype, salgskanal eller værktøj – fx en webshop. Her har rådgiveren haft en vigtig rolle i udviklingsarbejdet, men der har ofte været behov for videreudvikling efter endt forløb.

\* Enkelte forløb havde karakter af medarbejderopkvalificering, men disse er udeladt af arketyperne.

**Figur 5.4.** Hvilket af nedenstående udsagn passer bedst på den ydelse, I modtog fra rådgivningsvirksomheden?



Kilde: Survey blandt deltagere i genstartNU-forløbene foretaget af IRIS Group. Deltagerne kunne kun vælge én svarmulighed. N = 610.

## 5.5 Introduktion til de fire arketyper

De fire arketyper er udviklet ved at se på tværs af de gennemførte virksomheds-interviews. Her har vi forsøgt at indkredse lighedstræk og forskelle mellem forløbene på følgende parametre: output, deltagere, aktiviteter og rådgiverrolle.

Nogle elementer gik igen i mange forløb på tværs af de forskellige arketyper. Fx:

- Ledelsen blev involveret i varierende omfang – og var typisk initiativtager til forløbet.
- Der blev afholdt mindst ét opstartsmøde, som havde til formål at introducere virksomhed og rådgiver til hinanden og definere formålet med forløbet.
- Møder (med ledelse) og workshops (med ledelse og medarbejdere) var kerneaktiviteter.
- Virksomheden arbejdede mellem møder/workshops med at løse mindre opgaver defineret af rådgiveren (hjemmearbejde).

Andre elementer var i højere grad kendetegnende for bestemte arketyper. Fx:

- Introduktion til konkrete værktøjer, som kan integreres i dagligdagen, var typisk i forløb med fokus på ledelsessparring.
- Interviews og spørgeskemaer blev ofte anvendt i forløb med fokus på strategi-udvikling eller konkrete forandringstiltag, hvor det var vigtigt at forstå udfordringer eller behov i dybden.
- Rådgiverbesøg med henblik på observation og optimering af processer var især kendetegnende for forløb med fokus på forandringstiltag.
- Rådgiverens vigtigste rolle varierede:
  - I ledelsessparring var det vigtigt med en kompetent sparringspartner, der turde udfordre og hjælpe ledelsen frem til nye erkendelser.
  - I forløb med fokus på strategiudvikling og forandringstiltag var procesfacilitering, som sikrede bred opbakning og engagement blandt medarbejdere, vigtigt.
  - I produktudviklingsforløb var særlige fagtekniske kompetencer centrale.

Boksen til højre opsummerer de væsentligste særtræk ved arketyperne. De følgende fire sider i kapitlet (afsnit 5.6-5.9) giver en dybere gennemgang af karakteristika og god praksis inden for hver af de fire arketyper. Dernæst kommer et afsnit om særtræk ved kollektive forløb. Den travle læser kan gå videre til afsnit 5.11.



### Sparring og coaching af ledelsen

|                      |   |
|----------------------|---|
| <i>Output</i>        | Operationelle værktøjer, idégenerering, kompetenceløft. |
| <i>Deltagere</i>     | Øverste ledelse.  |
| <i>Aktiviteter</i>   | Individuelle møder og hjemmearbejde.                    |
| <i>Rådgiverrolle</i> | Konstruktiv sparringspartner.                           |



### Strategi, analyse og handleplan

|                      |  |
|----------------------|--|
| <i>Output</i>        | Analyse, ny strategi, handleplan.                              |
| <i>Deltagere</i>     | Øverste ledelse og udvalgte medarbejdere.                      |
| <i>Aktiviteter</i>   | Møder, workshops, webinarer, interviews, surveys, dataanalyse. |
| <i>Rådgiverrolle</i> | Facilitator og analytiker.                                     |



### Konkrete forandringstiltag

|                      |   |
|----------------------|---|
| <i>Output</i>        | Implementering af nye arbejdsgange og systemer.               |
| <i>Deltagere</i>     | Ledelse og bred medarbejderkreds.                             |
| <i>Aktiviteter</i>   | Møder, workshops, rådgiverbesøg, arbejdsgrupper, interviews.  |
| <i>Rådgiverrolle</i> | Facilitator og fagekspert med proces- og teknologiforståelse. |



### Udvikling af nye digitale produkter, værktøjer og salgskanaler

|                      |   |
|----------------------|---|
| <i>Output</i>        | Digitale prototyper, salgskanaler og værktøjer. |
| <i>Deltagere</i>     | Ledelse og udvalgte medarbejdere.               |
| <i>Aktiviteter</i>   | Møder, workshops, webinarer, sprintforløb.      |
| <i>Rådgiverrolle</i> | Fagekspert med salgs- og teknologiforståelse.   |

## 5.6 Sparring og coaching af ledelsen – hvad er god praksis?

- Output (eksempler)**
- **Introduktion til nye værktøjer** til fx nytænkning af salg, kundegrundlag og forretningsområder.
  - **Kompetenceløft og styrket vidensgrundlag i ledelsen** vedr. fx mødeledelse, organisationsændringer og rekruttering.
  - **Idéer til justeringer af strategier** mhp. vækst samt krise- og kapacitetsstyring.

- Deltagere**
- **Ledelsen** – typisk kun den administrerende direktør/ejerleder. I enkelte tilfælde deltager bestyrelsesmedlemmer efter behov. Lederen initierer forløb, som rammesættes i dialog med rådgiver.
  - **Medarbejdere** involveres sjældent – og typisk kun ifm. indsamling af relevante dokumenter såsom strategipapirer og regnskaber.

- Aktiviteter (eksempler)**
- **Opstartsmøde** mellem rådgiver og ledelse mhp. at introducere virksomhed/rådgiver og scope formål med forløb.
  - **Individuelle møder** mellem rådgiver og leder bestående af:
    - Generel sparring på forretningsudvikling samt feedback på konkrete problemstillinger.
    - Øvelser, som styrker lederens kompetencer/viden. Fx træning af salgspitches, analyse af kunders købskriterier, mv.
    - Introduktion til operationelle værktøjer, som lederen kan bruge i dagligdagen.
  - **Hjemmearbejde**, hvor lederen anvender værktøjer/øvelser.
  - **Netværksfacilitering** til mentorer, potentielle kunder og erfarne erhvervsfolk, som fx kan give gode råd og nye kundeleads.

**Rådgiverrolle** **Sparringspartner**, der bidrager med erfaring og ny viden/værktøjer – og samtidig tør stille udfordrende spørgsmål, der bringer lederen frem til nye erkendelser.

### God praksis

Formålet med disse forløb er at give 1:1-sparring på forretningsudvikling (fx salg/kunder) og konkrete ledelsesmæssige problemstillinger (fx organisation og personale).

Hovedparten af forløbene er bygget op omkring jævnlige sparringsmøder mellem den administrerende direktør/ejerlederen og rådgiveren.

Mange af de særligt succesfulde forløb er kendetegnet ved, at lederen introduceres til operationelle værktøjer og modeller, som nemt kan implementeres i hverdagen – evt. med henblik på at tackle aktuelle udfordringer. Mellem møder arbejder lederen gerne videre med værktøjerne for at teste deres anvendelighed i virksomheden.

I de succesfulde forløb har rådgiveren typisk formålet at etablere en konstruktiv og tillidsfuld relation til lederen. Via sin erfaring, forretningsforståelse og kendskab til relevante værktøjer og modeller hjælper rådgiveren lederen frem til nye erkendelser. I nogle tilfælde har rådgiveren også bidraget med netværksfacilitering (til fx erfarne erhvervsfolk og potentielle kunder) samt feedback på eksisterende forretningsmateriale såsom strategier, value propositions, salgspresentationer, mv.

De succesfulde forløb bidrager typisk til at professionalisere den daglige virksomhedsdrift gennem brug af nye værktøjer og større viden på områder som salg, markedsføring, organisation, produktion og strategi. I nogle tilfælde fører rådgivningen også til nye kunder eller justeringer i fx value propositions og strategier.



Alcumatic har fået sparring på værktøjer til at skærpe virksomhedens værditilbud og strukturere direktørens daglige salgsarbejde.



## 5.7 Strategi, analyse og handleplan – hvad er god praksis?

**Output (eksempler)**

- **Handleplan/strategi** for fx 1) salg, kommunikation og marketing, 2) vækst, 3) eksport, 4) justering af processer, 5) virksomhedsudvikling.
- **Analysér** af markeder, trends, kunder, lagertal.
- **Andet**, fx beslutningsoplæg, idékatalog, mockups.

**Deltagere**

- **Ledelsen** initierer forløb og rammesætter formål i dialog med rådgiveren. Ledelsen deltager ofte på afsluttende møder mhp. overlevering af resultater, men involvering undervejs varierer.
- **Medarbejdere** med viden/ansvar af relevans for forløbets fokus involveres ofte undervejs i forløbet.

**Aktiviteter (eksempler)**

- **Opstartsmøde** mellem rådgiver og ledelse mhp. at introducere virksomhed og scope formål med forløb.
- **Workshops/seminarer** for ledelse og medarbejdere, som kombinerer oplæg, plenumdiskussion og breakout-sessioner.
- **Desk research** af relevant baggrundsmateriale, fx strategipapirer, regnskaber, opslag i databaser/oversigter, mv.
- **Interviews eller små spørgeskemaundersøgelser** blandt fx ledere, medarbejdere, kunder, branchefæller, etc.
- **Analyse af interne data**, fx varenumre og kundedata.
- **Kollektive workshops og inspirationswebinarer** med flere virksomheder og eksperter, som kombinerer oplæg, nye værktøjer og praktiske øvelser.
- **Hjemmearbejde**, hvor ledelse/medarbejdere arbejder videre med værktøjer/øvelser anvendt i workshops.

**Rådgiverrolle**

- **Facilitator**, som tænker i processer, der sikrer opbakning og ejerskab til nye tiltag hos ledelse og medarbejdere.
- **Analytiker**, som gennemfører desk research, dataindsamling og analyse.
- **Formidler**, som sammenfatter input i et skriftligt produkt til virksomheden.

### God praksis

Formålet med disse forløb er at udvikle en strategi eller handleplan med tiltag og anbefalinger, som virksomheden kan iværksætte – på kort eller længere sigt – for at løse udfordringer identificeret i forløbet.

De særligt succesfulde forløb består ofte af en kombination af 1:1-møder mellem rådgiver og ledelse og bredere medarbejderinddragelse via workshops, som indeholder oplæg og diskussioner/øvelser i plenum og mindre grupper. Medarbejdere involveres typisk for at få relevant viden i spil, sikre opbakning til nye udviklingstiltag og lette den efterfølgende implementeringsfase. Rådgiveren spiller især en vigtig rolle i forhold til at tilrettelægge en kreativ og inkluderende proces, hvor de rette medarbejdere involveres og bliver hørt undervejs.

Tema og udfordringer i disse forløb varierer, men mange forløb var i genstartNU centreret om at styrke salg, kommunikation, marketing, eksport og vækst.

I flere af de særligt succesfulde forløb er dette arbejde understøttet af mere dybdegående analyser af fx markedsforhold (konkurrentbillede, forhandlermuligheder, mv.), kunder (fx kundesegmentering) eller nye trends og forbrugsmønstre (fx bæredygtighed). Her kan både rådgiver og virksomhed bidrage til at indsamle ny viden, fx via interviews, dataanalyser og desk research.



*BV Trappen har udarbejdet en virksomhedsstrategi, der – på baggrund af en analyse af trends og markedsforhold – skitserer virksomhedens vigtigste udviklingstiltag frem mod 2025.*

## 5.8 Konkrete forandringstiltag – hvad er god praksis?

- Output (eksempler)**
- **Nye arbejdsgange** udvikles, planlægges og implementeres blandt relevante medarbejdere i organisationen.
  - **Nye it-systemer og indstillinger** implementeres i produktionen mhp. at optimere procesflow.
  - **Afrapportering** i korte referater, slutrapporter, dokumentationsrapporter el. lign.

- Deltagere**
- **Ledelsen** initierer og rammesætter forløb og deltager ofte på afsluttende møder mhp. overlevering af resultater. Har mindre rolle undervejs.
  - **Medarbejdere** involveres i betydeligt omfang – både ift. til at identificere udfordringer og afprøve konkrete løsningstiltag.

- Aktiviteter (eksempler)**
- **Opstartsmøde** mellem rådgiver og ledelse mhp. at introducere virksomhed og scope formål med forløb.
  - **Rådgiverbesøg** mhp. observation af arbejdsgange, produktionsflow, udstyr, indretning på fabrikgulv og møder.
  - **Workshops** for ledelse og medarbejdere, som kombinerer oplæg, plenumdiskussion og breakout-sessioner.
  - **Hjemmearbejde** i mindre arbejdsgrupper med ansvar for at løse identificerede udfordringer.
  - **Test af nye tiltag**, fx metoder på maskiner eller mødestruktur.
  - **Interviews** med medarbejdere og kunder for at forstå udfordringer i dybden.

- Rådgiverrolle**
- **Facilitator**, som tænker i processer, der understøtter konstruktiv dialog om udfordringer og blivende forandringer/problemløsning.
  - **Fagekspert**, som kan køre tests, analyser og målinger på udstyr.

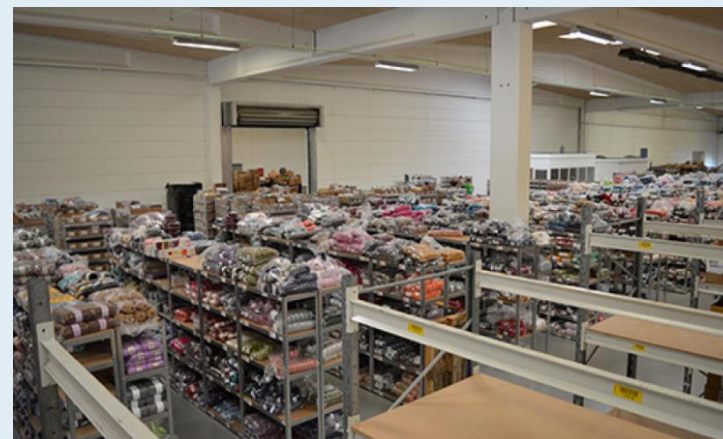
### God praksis

Formålet med disse forløb er typisk at optimere af processer, kommunikation, udstyr eller it-systemer i virksomheden. Forløbene er kendetegnet ved, at forandringstiltag indgår i selve rådgivningsforløbet. På dette punkt adskiller arketyper sig fra de foregående to, hvor implementering ligger efter forløbet – og er op til virksomheden selv.

Mange succesfulde forløb handler om at optimere interne arbejdsgange i dele af virksomheden – fx produktion og lager – ved først at gennemgå processer med henblik på at identificere "kortslutninger" og dernæst udvikle og gennemføre løsningstiltag. Disse forløb består typisk af rådgiverbesøg på virksomheden og brug af forskellige lean-værktøjer. Nogle forløb har desuden draget nytte af at nedsætte arbejdsgrupper med ansvar for problemløsning mellem aktiviteter i forløbet.

Lean-forløbene er karakteriseret ved stor medarbejderinddragelse, idet fokus er på problemløsning i den daglige drift "på fabrikgulvet". Derfor spiller rådgiveren en vigtig rolle i forhold til at facilitere en proces, der understøtter konstruktiv dialog om udfordringer og løsninger på tværs af medarbejdere og ledelse.

Enkelte succesfulde forløb handler om at optimere brugen af eksisterende udstyr og it-systemer, fx test af nye produktionsmetoder på maskiner eller bedre udnyttelse af funktioner i eksisterende it-systemer. Her har rådgiverens fagspecifikke viden stor betydning.



*Rito Garn & Hobby har optimeret interne processer for ordremodtagelse, oplagring og levering ved hjælp af værdistrømsanalyse.*

## 5.9 Udvikling af nye (digitale) produkter, værktøjer og salgskanaler – hvad er god praksis?

- Output (eksempler)**
- **Digitale prototyper** testes og udvikles, fx værktøjer til at beregne indtjeningen på nye produkter eller algoritmer, der kan foreslå kunder bestemte løsninger.
  - **Nye digitale salgskanaler** udvikles, fx webshops, hjemmesider og virtuelle showrooms.
- Deltagere**
- **Ledelsen** initierer forløbene, men involvering undervejs varierer afhængigt af forløbets strategiske vigtighed.
  - **Medarbejderne** involveres i betydelig grad og kan være drivende i det konkrete udviklingsarbejde (herunder programmering og indholdsproduktion til nye digitale løsninger).
- Aktiviteter (eksempler)**
- **Opstartsmøde** mellem ledelse og rådgiver med det formål at give indblik i virksomheden samt afstemme forventninger og problemstilling.
  - **Individuelle møder** med fokus på fx:
    - Design og indhold i den digitale løsning.
    - Udvikling og tilpasning af den digitale løsning (på baggrund af feedback), så den matcher virksomhedens behov.
  - **Sprintforløb**, hvor rådgiver udvikler den ønskede løsning (pba. udtræk og behandling af virksomhedsdata). Kan foregå fysisk på virksomheden eller via fjernadgang til virksomhedens it.
  - **Kollektive workshops**, hvor virksomheder introduceres til nye teknologiske muligheder og har mulighed for erfaringsudveksling.
  - **Hjemmearbejde** i form af fx indholdsproduktion til nye digitale salgskanaler eller programmering af ny digital løsning.
- Rådgiverrolle**
- **Fagekspert** med viden og kompetence inden for onlinesalg, ny teknologi, programmering og machine learning. I nogle tilfælde har rådgiveren stået for alt udviklings-/programmeringsarbejde.
  - **Facilitator**, der understøtter udviklingsprocesser og erfaringsudveksling i og mellem virksomheder.

### God praksis

Formålet med disse forløb er primært at teste og udvikle nye digitale produkter, salgskanaler og værktøjer. Det kan fx være i form af en ny webshop, hjemmeside, virtuelt showroom eller et digitalt værktøj til intern brug.

I nogle tilfælde har virksomheden en digital løsning klar til lancering efter forløbsafslutning, mens der i andre tilfælde er behov for at videreudvikle løsningen efter endt forløb.

Mange af de succesfulde forløb fokuserer på at udvikle nye, digitale salgskanaler. Her introducerer rådgiveren fx virksomheden til nye teknologiske muligheder for at markedsføre virksomhedens produkter. Fx VR- og AR-teknologi og virtuelle showrooms, som giver potentielle kunder en mere sanselig oplevelse af virksomhedens produkter.

Forløbene består ofte af en række individuelle møder mellem virksomhed og rådgiver, hvor scopet for og udviklingen af den digitale løsning er på programmet. I flere af de særligt succesfulde forløb har virksomheden (herunder medarbejdere fra salg og marketing) ofte en vigtig rolle i forhold til at producere indhold og/eller bidrage til programmering af den digitale løsning.

I andre forløb er det i højere grad rådgiveren, der på egen hånd udvikler den digitale løsning med afsæt i virksomhedens data, som efterfølgende overleveres til virksomheden med henblik på idriftsættelse.



TAKT har fået udviklet et virtuelt brand space, der præsenterer virksomheden og dens produkter i 3D.



## 5.10 Særligt om kollektive forløb

Der er i enkelte VIAN-projekter og SGK-projekter også gennemført kollektive forløb, hvor flere virksomheder deltager i fælles aktiviteter – enten som et hovedelement i forløbene eller for at introducere virksomhederne til nye koncepter, teknologier, mv.

Overordnet kan de kollektive rådgivningsforløb opdeles i to arketyper: Det problemidentificerende forløb og det værktøjsintroducerende forløb.

### Det problemidentificerende rådgivningsforløb

Denne type af forløb har fokus på at kortlægge problemer og opstille mulige løsninger herpå. Det indeholder tre faser:

- En kollektiv, eksplorativ workshop, hvor fokus er på at skabe refleksioner over styrker og svagheder ved de enkelte virksomheders forretningsmodeller.
- En eksplorativ workshop, hvor der kollektivt genereres og conceptualiseres mulige løsninger på de kortlagte svagheder.
- Den enkelte virksomhed arbejder sammen med en rådgiver om at løse den konkrete problemstilling. Her bruges typisk individuelle møder og hjemmearbejde.

Den dominerende rådgiverrolle i denne type af forløb er facilitatoren, som har til opgave at understøtte udviklingsprocesser og erfaringsudveksling i og mellem virksomheder.

### Det værktøjsintroducerende rådgivningsforløb

Denne type forløb bruges til at præsentere forskellige værktøjer, teknologier, m.m. til en gruppe af virksomheder. Sådanne forløb kan struktureres på to måder:

- Lineære forløb, hvor der begyndes med en præsentation af værktøjer, teknologi, m.m. via kollektive workshops eller webinarer. Herefter arbejder den enkelte virksomhed videre med sin problemstilling under sparring fra en rådgiver.
- Kombinationsforløb, hvor der veksles mellem kollektive og individuelle rådgivningsaktiviteter. På kollektive workshops og webinarer introduceres værktøjer, teknologier, m.m., og via individuelle møder og hjemmearbejde adresserer den enkelte virksomhed sin problemstilling under vejledning fra rådgiveren.

I denne forløbstype spiller rådgiveren primært rollen som fageksperten, der kommer med viden og kompetencer inden for brug af værktøjer, teknologi, m.m.

### God praksis

Kollektive rådgivningsforløb kan tilføre ekstra dimensioner til arbejdet med at forbedre forretningsmodeller sammenlignet med de klassiske 1:1-rådgivningsforløb.

De kan med fordel bruges i situationer, hvor en gruppe af virksomheder har brug for generel introduktion til et bestemt emne, fx ny teknologi, markedstrends, mv. Dette kan samtidig skærpe fokus i det videre forløb.

Rådgiverne har på forskellig vis forsøgt at gøre indholdet på kollektive seancer relevant for alle deltagere. Nogle har fx "differentieret" indholdet, så det tager højde for virksomhedernes forskellige digitaliseringsniveau og budget i forhold til at arbejde med digitalisering/ny teknologi. Andre har fokuseret på en vekselvirkning mellem oplæg og øvelser, som giver virksomhederne mulighed for både at lære nyt – om fx et værktøj – og herefter arbejde med det i praksis.

Væsentlige fordele ved kollektive seancer er fx:

- **Erfaringsudveksling.** Virksomheder har mulighed for at dele erfaring og viden – og derved opnå læring på tværs af brancher, markeder, teknologidomæner, m.m. Det kan fx være erfaringsudveksling omkring praktisk brug af nye værktøjer (introduceret på kollektive seancer). Dermed er det ikke kun rådgiveren, der bidrager med sparring.
- **Netværksdannelse.** Virksomheder kan danne netværk med andre virksomheder, som fx har lignende udfordringer og ambitioner. Det kan være en fordel, hvis de i fremtidige situationer får behov for at række ud i deres netværk for sparring, råd og idéer til konkrete problemstillinger.
- **Ressourcebesparelse.** For rådgiverne kan det i nogle tilfælde være ressourceeffektivt at introducere metoder og teknologier for en gruppe af virksomheder samtidigt.



*Shopbox har i tillæg til 1:1-sparring deltaget på fem webinarer, hvor i alt 20 virksomheder blev præsenteret for digitale teknologier og værktøjer, fx marketing automation, SEO, UX, mv.*



## 5.11 Det videre arbejde med resultaterne af rådgivningen

Langt hovedparten af virksomhederne har prioriteret at omsætte forløbets output (fx anbefalinger, værktøjer, strategier og handleplaner) til konkrete forandringer og forbedringer i virksomheden.

Figuren til højre viser således, at 71 pct. af virksomhederne er i gang med eller har afsat ressourcer til implementering. Kun i ca. hvert tiende forløb er der ikke afsat ressourcer til implementering – hvoraf 7 pct. angiver, at opfølgning ikke er relevant.

At mange har fokus på implementering skal ses i lyset af, at der har været tale om korte rådgivningsforløb, som er gennemført med hurtigt aftræk. Ofte er rådgivningsrammen ikke tilstrækkelig (hverken i forhold til antal rådgivertimer eller tidshorisont) til også at rumme implementeringstiltag. Spørgeskemaet viser da også, at implementering af forandringstiltag kun er indgået i et mindretal af forløbene (17 pct.), jf. side 5.3.

Interviewene viser, at de konkrete implementeringsaktiviteter efter forløbsafslutning – meget naturligt – varierer afhængigt af det individuelle forløbs fokus og output. Nogle forandringer er nemme og hurtige at implementere, mens andre implementeres over en længere periode – eller planlægges gennemført på et senere tidspunkt. Nedenfor fremgår eksempler på implementeringsaktiviteter og deres tidshorisont.

### Implementering på kort sigt:

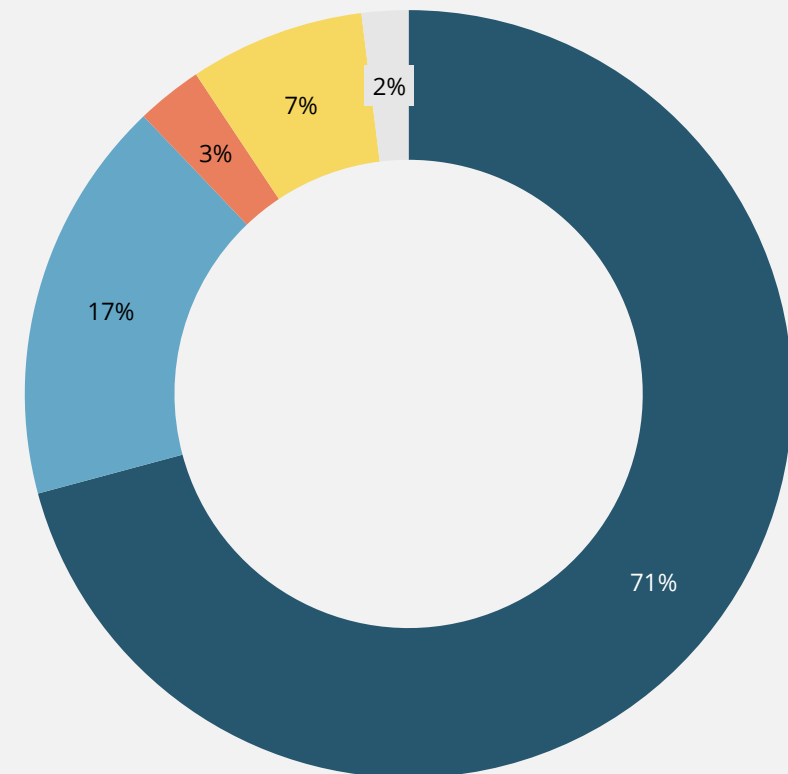
- Brug af nye værktøjer, anbefalinger og teknikker i dagligt arbejde, fx værktøjer til salgspipeline management, teknikker til digitale salgsmøder, mv.
- Ændrede indstillinger i udstyr og it-systemer, fx nye standarder på maskiner eller nye funktioner i eksisterende it-systemer.
- Ændrede arbejdsgange og fysisk indretning, fx ny mødestruktur.
- Vidensindsamling hos kunder om holdninger til fx virksomhedens værditilbud, nye koncepter, keywords i markedsføring, købskriterier.

### Implementering på længere sigt:

- Færdigudvikling af digitale prototyper, fx beregningsværktøjer, digitale showrooms.
- Nye udviklingsprojekter (herunder kapitalrejsning), fx til nyt udstyr eller it-systemer.
- Fornyset markedsføring, fx i form af digitale kampagner på LinkedIn.

**Figur 5.5.** Virksomheders svar på, hvorvidt de har afsat ressourcer til at arbejde videre med resultaterne af rådgivningsforløbet

- Ja, virksomheden er i gang med implementeringen eller har afsat ressourcer hertil
- Nej, virksomheden har endnu ikke afsat ressourcer til implementering, men planlægger dette
- Nej, virksomheden har ikke afsat ressourcer til implementering og har ikke planer om dette
- Opfølgning på rådgivningsforløbet er ikke relevant
- Ved ikke



Kilde: Survey blandt deltagere i genstartNU-forløbene foretaget af IRIS Group.  
N = 610.

## 6. Resultater og økonomiske effekter



## 6.1 Introduktion til kapitlet

Det overordnede mål med genstartNU var at iværksætte en målrettet indsats, der kunne sikre danske SMV'ers konkurrenceevne under og efter coronakrisen. Formålet var således at medvirke til, at danske SMV'er kommer bedst muligt igennem krisen og rustes til tiden efter krisen, jf. kapitel 2.

I dette lys er det selvfølgelig vigtigt at evaluere, om forløbene rent faktisk har bidraget til at styrke de deltagende virksomheders konkurrenceevne.

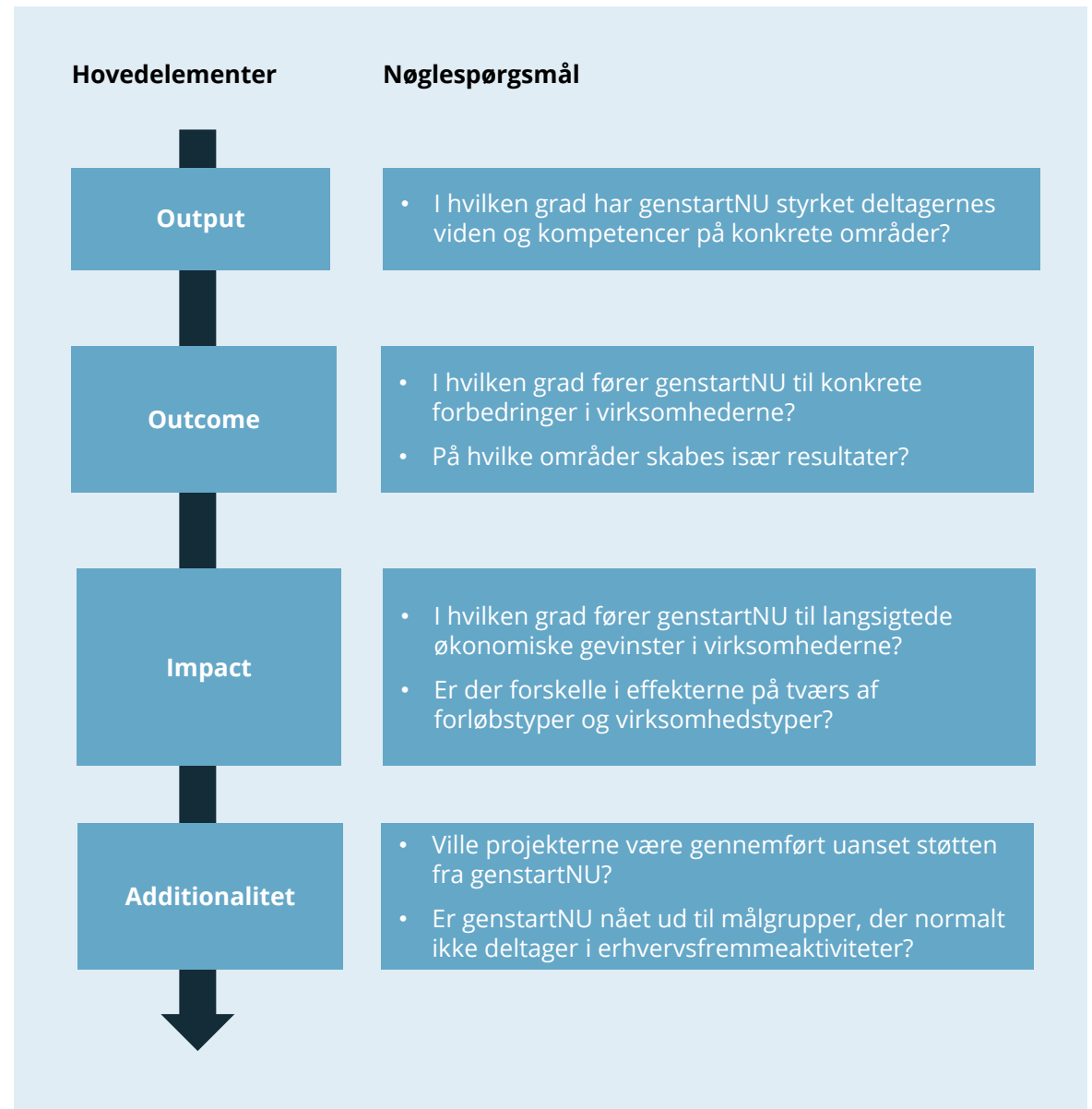
Effekterne kan opgøres på flere niveauer, som det fremgår af figuren til højre, der følger **den logiske model**, der anvendes som generel evalueringsmodel af Industriens Fond:

- **Output** er den effekt, der umiddelbart kan måles med afslutning af de enkelte forløb. I forhold til genstartNU betragter vi den umiddelbare effekt som den viden, virksomhederne erhverver gennem forløbet.\*
- **Outcome** er den effekt, der opnås i virksomhederne på mellemlangt sigt (fx 1-2 år efter forløbet). Vi har i denne analyse valgt at måle outcome gennem virksomhedernes vurderinger af, om forløbene fører til konkrete forbedringer i form af fx bedre værditilbud, nye processer, ændret prissætning, mv.
- **Impact** er den langsigtede forbedring i dansk erhvervsliv af produktivitet, konkurrenceevne, mv. Da det er for tidligt at måle/evaluere effekterne af genstartNU, har vi her valgt at fokusere på virksomhedernes egne forventninger til de økonomiske gevinster ved projekterne.

Herudover belyser kapitlet projekternes såkaldte "additionalitet". Det handler grundlæggende om, hvorvidt de støttede aktiviteter ville være gennemført alligevel – altså uden støtte fra Industriens Fond. Eller om genstartNU er afgørende for projekternes realisering og de forventede effekter.

Afsnittet kigger også på "målgruppeadditionaliteten", der handler om, hvorvidt programmet er nået ud til virksomheder, der normalt ikke deltager i erhvervsfremmeaktiviteter eller gør brug af privat rådgivning.

\* I princippet kunne output også omfatte konkrete tiltag/forbedringer under forløbstyperne "konkrete forandringsprojekter" og "udvikling af nye produkter". Da også disse forløb typisk indebærer en del efterfølgende implementeringsarbejde i virksomhederne, har vi valgt at placere konkrete forbedringer under "outcome".



## 6.2 Styrket vidensniveau i ni ud af ti virksomheder (output)

Hele 90 pct. af virksomhederne angiver, at forløbet i meget høj, høj eller nogen grad har styrket deres viden og kompetencer. Det fremgår af den nederste søjle i figur 6.1.

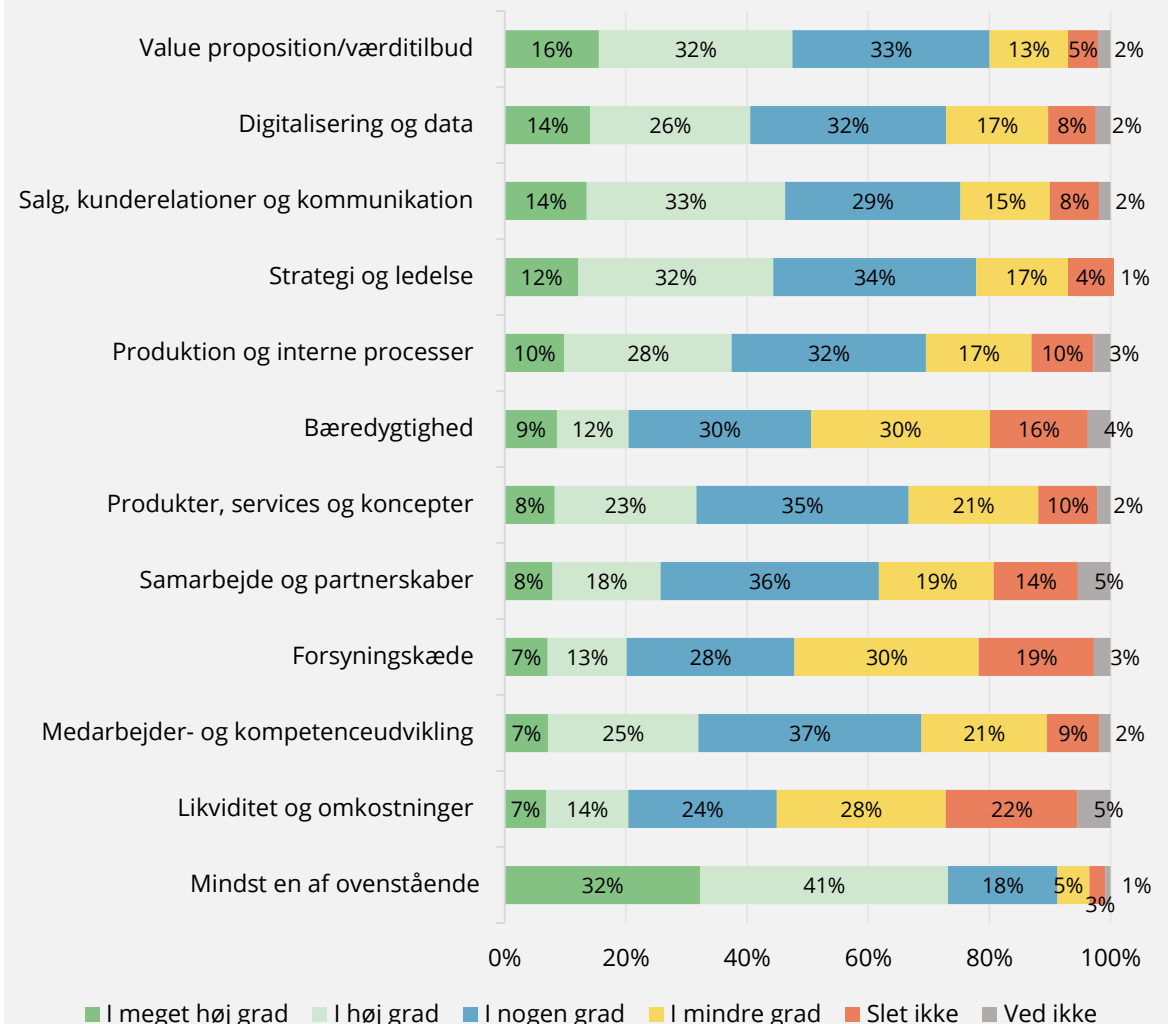
Det er en høj andel i lyset af genstartNUs hurtige udrulning og det forhold, at det maksimale timetal på 50 timer trods alt har sat en vis grænse for, hvor dybt der kunne arbejdes med den enkelte virksomhed.

I forlængelse af projekternes meget forskellige fokus (se afsnit 4) er der også store variationer med hensyn til, hvor vidensniveauet er øget. Værditilbud, digitalisering, salg/kunderelationer, strategi og interne processer er de områder, der hyppigst trækkes frem som områder, hvor virksomhederne er blevet klogere.

Det er endvidere bemærkelsesværdigt, at mange virksomheder angiver, at forløbet har ført til styrket viden på flere områder. Der er således mange virksomheder, der svarer i nogen/høj/meget høj grad på 4-5 af områderne i figuren. Som tidligere nævnt skyldes dette, at en del forløb har fokuseret på ubalancer mellem de forskellige elementer i forretningsmodellen (se kapitel 4).



**Figur 6.1.** Virksomhedernes svar på, i hvilken grad rådgivningsforløbet har styrket deres viden og kompetencer inden for forskellige områder



Kilde: Survey blandt deltagere i genstartNU-forløbene foretaget af IRIS Group. N = 610.



## 6.3 Skarpere værditilbud og bedre processer i mange virksomheder (outcome)

Da virksomhederne har besvaret skemaet kort efter forløbets afslutning, har mange deltagere haft svært ved at svare præcist på, om forløbet rent faktisk fører til forbedringer i konkurrenceevnen.

I stedet er virksomhederne blevet spurgt ind til deres forventninger, og her svarer 91 pct., at de i meget høj grad, høj grad eller nogen grad forventer, at samarbejdet med den private konsulent fører til egentlige forbedringer i driften og/eller forretningen (se nederste søjle i figur 6.2). Tre ud af ti svarer i meget høj grad på mindst et område.

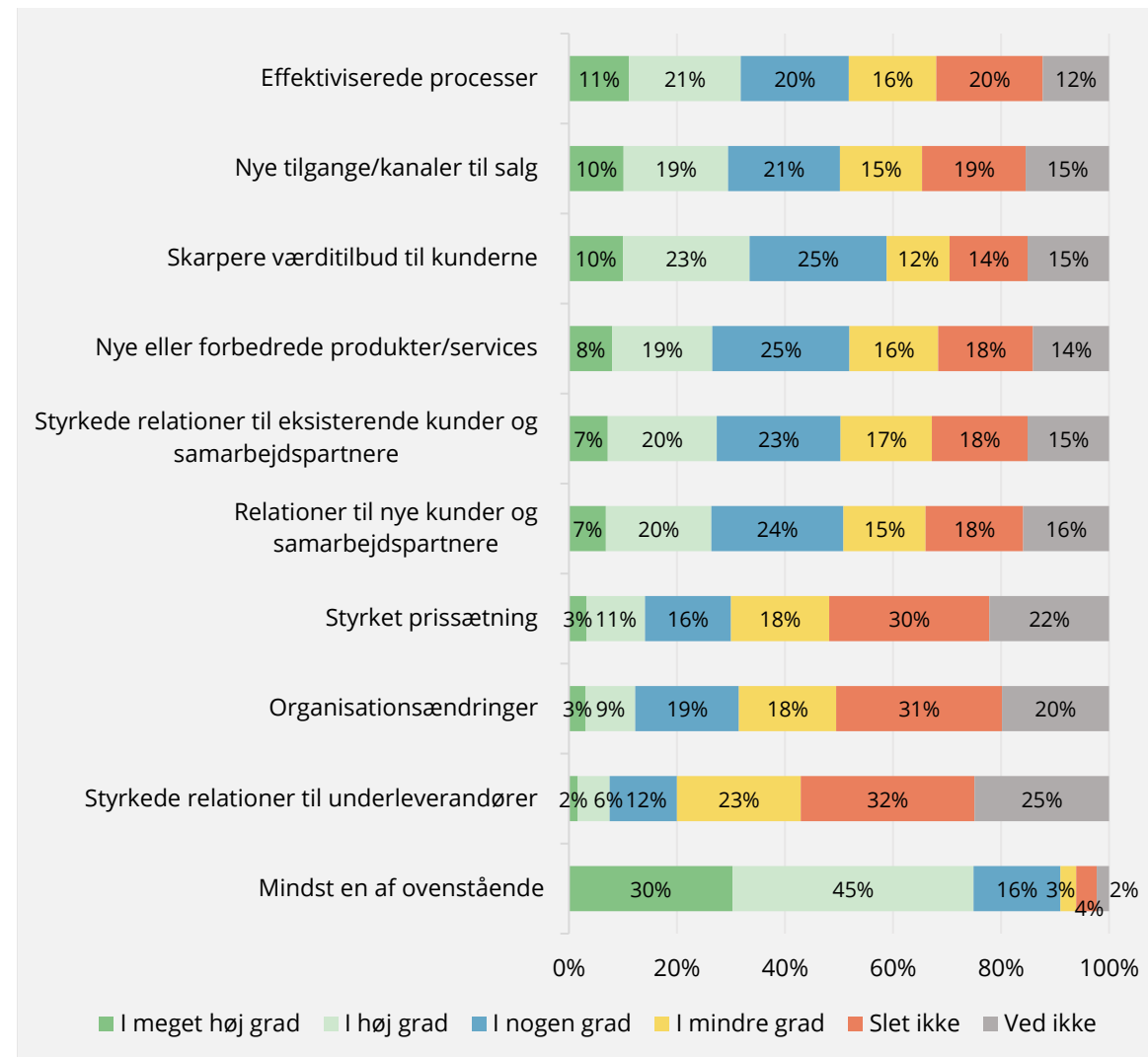
Der er flest, som forventer, at de på bagkant af forløbet vil udvikle et stærkere værditilbud til markedet. Men også styrkede interne processer, forstærket salg, bedre produkter og nye kunderelationer er områder, hvor et flertal forventer effekter. Ofte forventer virksomhederne effekter på flere områder.



”Vi forventer, at forløbet vil få stor betydning for vores vækst. Det bidrager til, at Shopbox kan skille sig klarere ud og positionere sig bedre over for kunder, samarbejdspartnere og investorer.”

– CEO Andreas Iversen, Shopbox

**Figur 6.2.** Virksomheders svar på, i hvilken grad de forventer, at rådgivningsforløbet vil føre til forbedringer inden for forskellige områder i forretningen



Kilde: Survey blandt deltagere i genstartNU-forløbene foretaget af IRIS Group. N = 610.

## 6.4 Mere end halvdelen af deltagerne opnår i høj grad økonomiske effekter (impact)

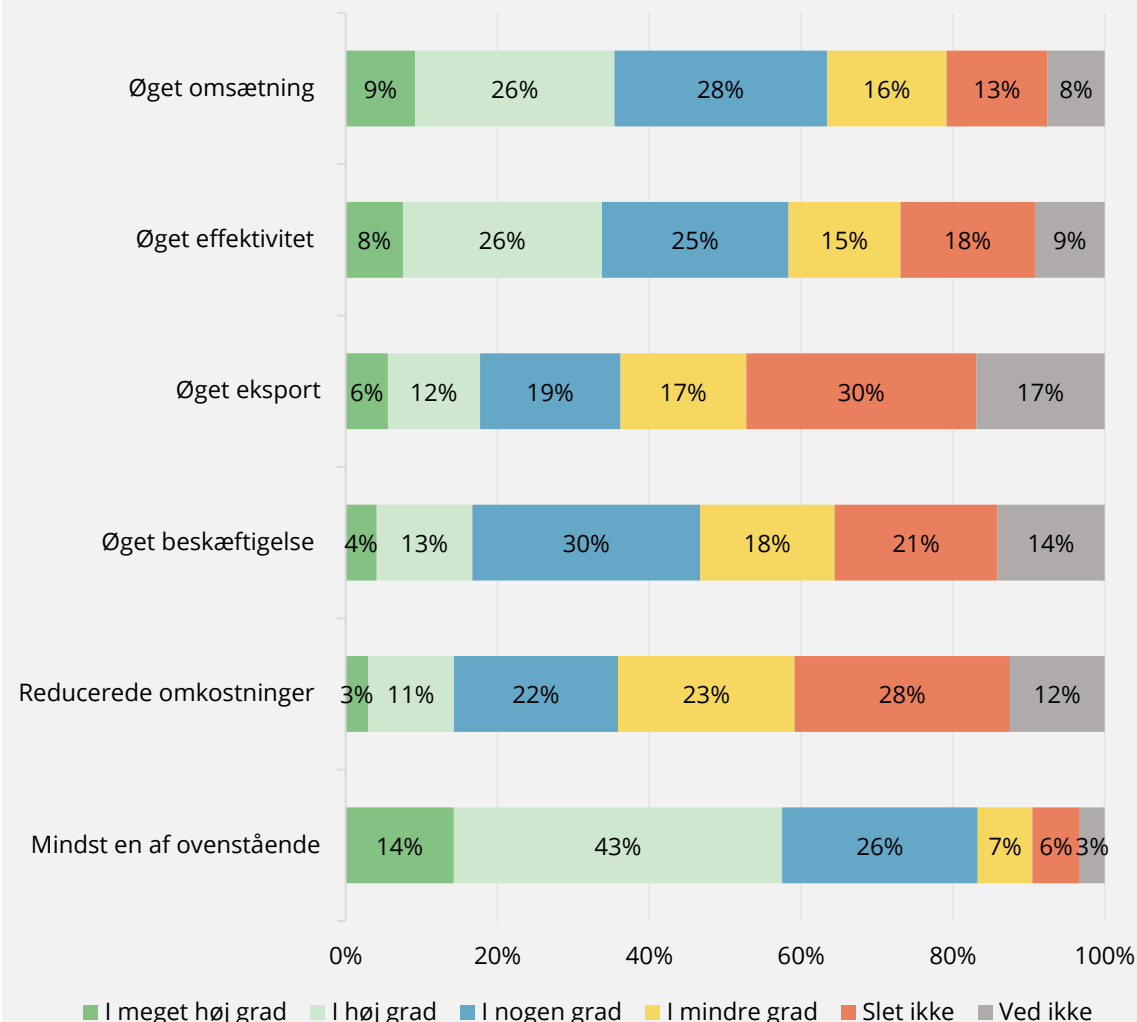
Endelig er virksomhederne blevet bedt om at vurdere, om forløbet fører til økonomiske resultater i form af vækst, øget produktivitet og reducerede omkostninger. 57 pct. af virksomhederne forventer i meget høj grad eller høj grad positive økonomiske effekter (se nederste søjle i figur 6.3).

Der er nogenlunde lige mange virksomheder, der angiver øget omsætning og øget effektivitet. Det afspejler, at der dels er projekter med fokus på produktudvikling, salg og værditilbud. Dels projekter med fokus på sourcing, lean, digitalisering, mv.

De viste andele i figur 6.3 ligger lidt højere end tilsvarende tal fra evalueringer af større offentligt finansierede erhvervsfremmeprogrammer. Det kan være svært at sammenligne programmer, fordi projekternes og tilskuddenes størrelse varierer. Men i lyset af de forholdsvis beskedne tilskud pr. projekt (maks. 50 timers rådgivning) er resultaterne flotte.



**Figur 6.3.** Virksomheders svar på, i hvilken grad de forventer, at rådgivningsforløbet vil have en positiv betydning på forskellige økonomiske parametre over de næste 2-3 år



Kilde: Survey blandt deltagere i genstartNU-forløbene foretaget af IRIS Group.  
N = 610.

## 6.5 Flere typer af aktiviteter og virksomhedernes eget tidsforbrug er vigtigt for udbyttet

Nogle typer af forløb har haft en større succesrate end andre. Vores analyse viser, at især virksomhedernes eget tidsforbrug og antallet af aktivitetstyper i forløbene har betydning for, om der opnås væsentlige økonomiske effekter.

Det fremgår fx af figur 6.4.1., at succesraten er dobbelt så stor blandt virksomheder, der har brugt mindst 100 timer, sammenlignet med virksomheder, der har brugt maks. 20 timer. Dette er naturligvis ikke overraskende, men afspejler vigtigheden af at stille krav til virksomhedernes egendeltagelse.

Aktiviteter vedrører fx 1:1-sparring, workshops, forsøg, analyse af skriftligt materiale fra virksomheden, besøg på virksomheden, mv. Figur 6.4.2. til højre viser en klar tendens til, at sandsynligheden for økonomiske effekter stiger med antallet af forskellige aktiviteter. Der er således noget, der tyder på, at de forskellige aktiviteter beskrevet i kapitel 5 supplerer hinanden – og at det er vigtigt at variere aktiviteterne for at opnå højt udbytte.

Endelig er der – heller ikke overraskende – en tendens til, at succesraten er størst i de forløb, hvor rådgivningsvirksomheden har deltaget i implementeringen eller givet sparring på denne. Flere virksomheder i de gennemførte interviews peger da også på, at virksomhederne opnår stor værdi af feedback i implementeringsfasen – og at dette ikke nødvendigvis behøver at være meget tidskrævende for rådgiverne. Nogle få timers sparring på implementeringen kan give stor værdi.

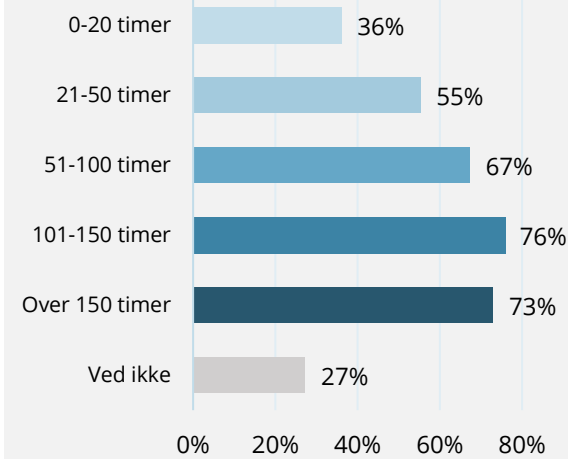
Andre virksomheder oplever, at de har haft vanskeligt ved at følge op, fordi rådgiverne har sluppet dem før implementeringen.

Vi har også undersøgt andre mulige forskelle på tværs af projekttyper. Der viser sig kun at være meget små forskelle i succesraten på tværs af virksomhedsstørrelser og på tværs af spor i genstartNU (succesraten er en smule højere for VIAN-projekter end for Hot-linen). Herudover er der en lidt lavere succesrate blandt virksomheder, der hverken havde erfaringer med rådgivere eller erhvervsfremme før genstartNU (succesrate på 50 pct.).

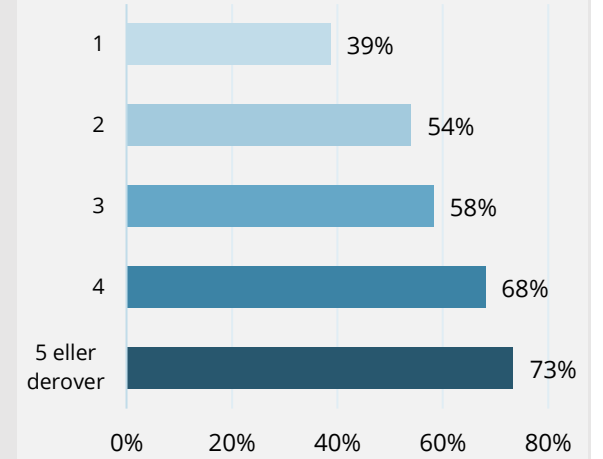
Det samlede billede er således, at det er vigtigt at tænke i et godt design med komplementære aktiviteter, som illustreret under god praksis i kapitel 5. Samtidig er det vigtigt, at virksomhederne både deltager med flere personer og forbereder sig godt på aktiviteterne.

**Figur 6.4.** Forskelle i succesrate på tværs af forløbstyper

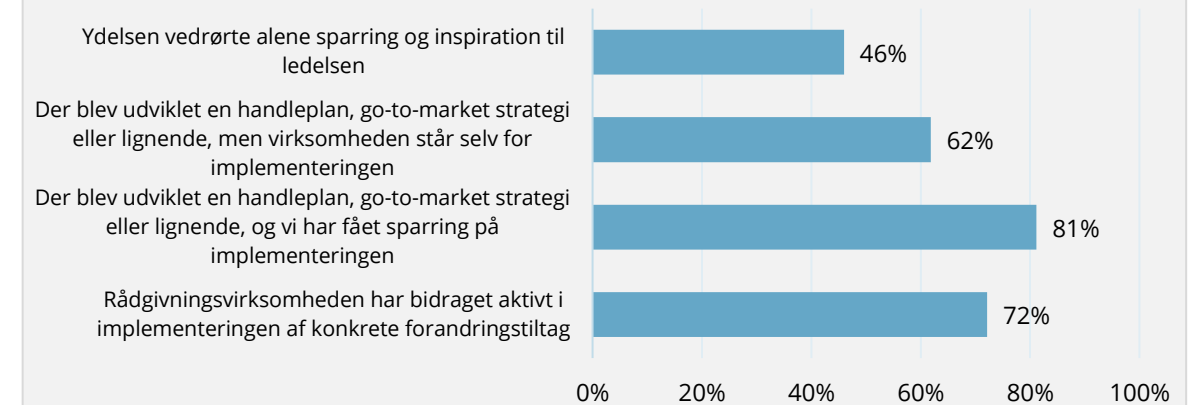
**Figur 6.4.1.** Andel virksomheder, der i høj grad har opnået økonomiske resultater, fordelt efter virksomhedens samlede tidsforbrug



**Figur 6.4.2.** Andel virksomheder, der i høj grad har opnået økonomiske resultater, fordelt efter antallet af forskellige aktiviteter i forløbet



**Figur 6.4.3.** Andel virksomheder, der i høj grad har opnået resultater, fordelt efter forløbets karakter



Kilde: Survey blandt deltagere i genstartNU-forløbene foretaget af IRIS Group.

N = 610, hvoraf 351 virksomheder har opnået økonomiske resultater i meget høj eller høj grad.

## 6.6 Evaluering af genstartNUs adfærdspåvirkninger (additionalitet)

Et væsentligt element i evalueringen af programmer er at vurdere, om den pågældende indsats har gjort en forskel. Altså om programmet har formået at gøre, at virkeligheden ser anderledes ud, end hvis programmet ikke havde været gennemført. Selv om de enkelte projekter giver høje økonomiske resultater, som antydnet i de foregående afsnit, er det ikke nødvendigvis sikkert, at genstartNU har gjort en forskel. Hvis virksomhederne selv havde gennemført og betalt forløbene eller fået dem finansieret via andre kasser, er effekten af Industriens Fonds støtte isoleret set nul.

Forskellen mellem en (tænkt) situation uden indsatsen og situationen efter indsatsen kaldes additionalitet. Der kan i genstartNU sondres mellem tre typer af additionalitet: projektadditionalitet, rådgiveradditionalitet og målgruppeadditionalitet.

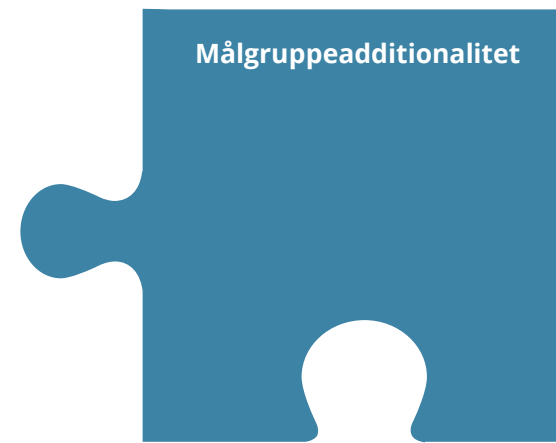


Beskriver, i hvilket omfang forløbene i det hele taget var blevet sat i søen uden genstartNU, og om programmet har formået at ændre den måde, hvorpå et forløb i virksomheden er blevet grebet an på.



Beskriver, i hvilket omfang indsatsen har gjort, at virksomhederne i højere grad anvender private rådgivere.

Denne type additionalitet behandles både i kapitel 6 og kapitel 7. Kapitel 6 fokuserer på genstartNUs betydning for brug af rådgivning i det konkrete forløb, mens kapitel 7 kigger nærmere på, om genstartNU har motiveret til køb af rådgivning fremadrettet.



Beskriver, i hvilket omfang genstartNU er kommet i kontakt med virksomheder, der ikke plejer at deltage i erhvervsfremmeprojekter. Det vil sige, om genstartNU fx har formået at nå ud til virksomheder, som typisk ikke deltager i programmer finansieret af det offentlige erhvervsfremmesystem. Her kan der fx være læring at hente fra genstartNU, når det gælder tilgangen til rekruttering og anvendelse af gratis rådgivning som instrument (se også kapitel 8).



## 6.7 Pæn projektadditionalitet – men også et mindre “støttespild”

Et helt grundlæggende evalueringsspørgsmål er, om virksomhederne ville have gennemført projektet uden genstartNU – og i bekræftende fald, om projektet ville have været gennemført på samme vis og med de samme resultater.

Dette er naturligvis meget vanskeligt at vurdere præcist i mange virksomheder, da man i princippet skal tage stilling til den “kontrafaktiske” situation. Hvad var der sket, hvis genstartNU ikke havde eksisteret?

Figuren til højre giver et fingerpeg om dette. Virksomhederne er i spørgeskemaundersøgelsen blevet spurgt om, hvorvidt de ville have arbejdet med temaerne i rådgivningsforløbet, hvis de ikke havde fået adgang til gratis rådgivning gennem genstartNU-programmet.

Figuren viser, at genstartNU tilsyneladende har gjort en forskel i næsten ni ud af ti tilfælde. Kun 12 pct. angiver således, at de også uden genstartNU ville have gennemført projektet i samme tempo (enten egenfinansieret, eller fordi de evt. kunne trække på andre tilskudsmuligheder).

Omvendt er det kun 20 pct., der vurderer, at de slet ikke havde arbejdet med at udvikle forretningsmodellen på det pågældende område inden for en overskuelig fremtid. Denne gruppe består bl.a. af en stor mængde opportunistvirksomheder, jf. kapitel 4.

For langt størstedelen gælder, at de uden genstartNU havde igangsat tilsvarende projekter – men i et mindre omfang eller et langsommere tempo.

Det vil sige, at der er et vist “støttespild” forstået på den måde, at genstartNU har finansieret aktiviteter, der ville være gennemført alligevel. Vi vurderer dog, at støttespildet er acceptabelt, i lyset af at genstartNU skulle hurtigt ud at virke, og at tiden ikke var til lange screeningsprocedurer.

Interviewene viser endvidere, at mange virksomheder i starten af coronakrisen manglede midler eller følte usikkerhed om likviditeten. Det er en af årsagerne til, at så relativt få virksomheder angiver, at de blot “har samlet tilskuddet op” til et projekt, de ville have gennemført og finansieret på samme måde uanset genstartNU.

De bagvedliggende tal viser endvidere en tendens til, at virksomheder, som ikke har tidligere erfaring med rådgivning, i højere grad vurderer, at genstart.NU har gjort en forskel. Dermed forekommer additionaliteten at være størst for virksomheder, der ikke er vant til at arbejde med ekstern rådgivning.

**Figur 6.5.** Om virksomheden havde arbejdet med temaerne i rådgivningsforløbet, hvis der ikke havde været mulighed for at få rådgivning via genstartNU



Kilde: Survey blandt deltagere i genstartNU-forløbene foretaget af IRIS Group.  
N = 610.

## 6.8 genstartNU er nået ud til virksomheder, der normalt ikke gør brug af erhvervsfremme

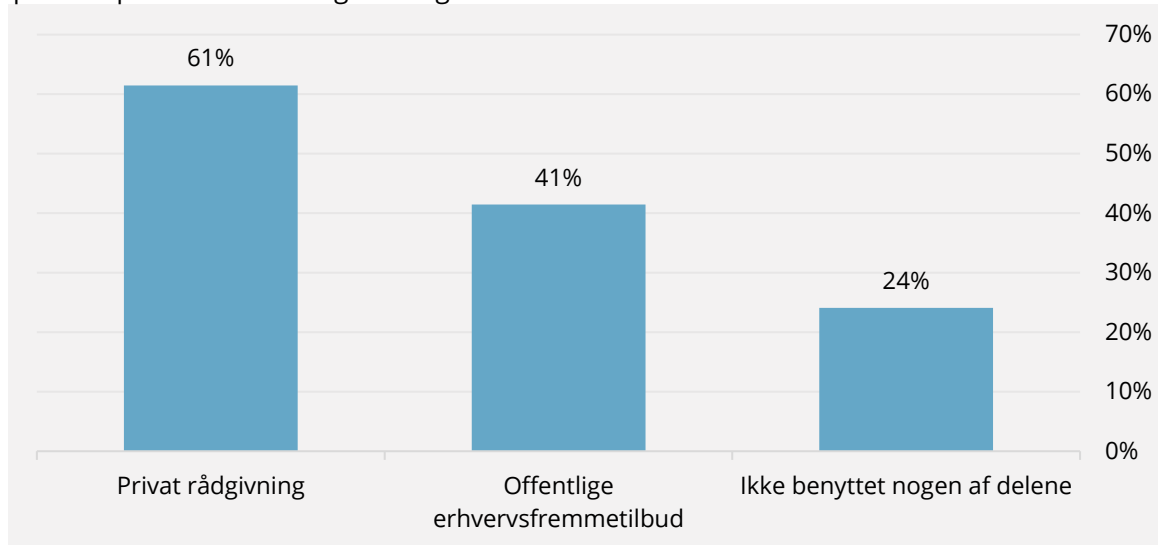
Det fremgår af figuren på den foregående side, at et flertal af virksomhederne ville have igangsat forandringsprojekter på de områder, som de har fået støtte til. Men genstartNU har påvirket den måde, projekterne er gennemført og grebet an på.

Enten ved at forandringerne i forretningsmodellen ville være sket i et noget langsommere tempo, eller ved at ambitionsniveauet havde været lavere. Svarene viser, at genstartNU på den måde har påvirket adfærden i de fleste virksomheder.

De kvalitative interviews understøtter dette billede. Fx fortæller en virksomhed om et strategiforløb, der formentlig ville være gennemført i samarbejde med et bestyrelsesmedlem, der har erfaring med strategiarbejde. Her har genstartNU muliggjort, at strategiprocesen har kunnet professionaliseres.

Flere virksomheder beskriver også, at dialogen internt i virksomheden og eksternt med kunder har været grebet an på en mere systematisk måde end i en situation, hvor der ikke var tilknyttet eksterne rådgivere.

**Figur 6.6.** Andel virksomheder, der har benyttet rådgivning og erhvervsfremme i en periode på tre år før deltagelsen i genstartNU



Kilde: Survey blandt deltagere i genstartNU-forløbene foretaget af IRIS Group. N = 610.

### Høj målgruppeadditionalitet (se også kapitel 7-8)

Et interessant element ved en indsats er også, om den formår at komme i kontakt med nye målgrupper. I genstartNUs tilfælde er det specielt interessant at se på, om programmet har ført til adfærdsændringer, når det gælder brug af private rådgivere og deltagelse i erhvervsfremmeaktiviteter.

På det sidste punkt kan der fx være forskel på, om programmer udbydes af en privat fond som Industriens Fond eller af offentlige erhvervsfremmeaktører. Herudover kan det også spille en rolle, at erhvervsorganisationer i udbredt grad har bidraget til det opsøgende arbejde under genstartNU. Det kan medvirke til, at også virksomheder med begrænset berøring til det offentligt finansierede erhvervsfremmesystem kommer i spil.

Som det fremgår af figur 6.6., har 61 pct. af genstartNU-deltagerne inden for de sidste tre år benyttet privat rådgivning inden for den vifte af områder, som genstartNU dækker.\* Derudover har 41 pct. tidligere benyttet offentlige erhvervsfremmetilbud. 24 pct. har hverken erfaringer med rådgivere eller erhvervsfremme.

Det er specielt mindre virksomheder, der ikke har erfaring med privat rådgivning. Således havde kun 45 pct. af deltagerne med 0-9 ansatte rådgivererfaring.

Interviewene peger dog også på, at en del virksomheder primært har erfaring med at bruge rådgivere til at løse konkrete tekniske problemer. Der er således også blandt virksomheder med rådgivererfaring en del virksomheder, der har fået de første erfaringer med at bruge rådgivere til en mere forretningsstrategisk sparring.

Samlet peger analysen således på, at genstartNU generelt har haft høj målgruppeadditionalitet.

### Citater om målgruppeadditionalitet

*"Vi var skeptiske over for, om private rådgivere kunne hjælpe os, men vi ville gerne gøre et forsøg, da ydelsen var gratis. Vi gik ind i dialogen med en meget åben dagsorden og blev positivt overrasket over, hvor meget værdi, vi fik for 50 timer."*

– Hotline-deltager

*"Det er meget usandsynligt, at vi havde gennemført forløbet uden genstartNU. Vi er en lille virksomhed med begrænsede midler, og vi har ikke haft tradition for at bruge privat rådgivning."*

– VIAN-deltager

\*Rådgivning omfatter ikke bistand fra revisor, advokat og bank.

## 6.9 Ca. to tredjedele ville ikke have deltaget, hvis der havde været egenfinansiering

### Gratis rådgivning afgørende for den høje målgruppeadditionalitet

I modsætning til de fleste andre virksomhedsrettede tilskudsprogrammer var der ikke krav om egenbetaling hos deltagerne i genstartNU. Rådgivernes oplevelser af dette har både været positive og negative.

På den ene side har det ifølge mange rådgivere medført, at man er nået ud til et segment, der ikke normalt køber rådgivning. Det har skabt innovation og nytænkning i virksomheder, der i høj grad havde brug for det. Og det har motiveret mange virksomheder til i fremtiden at gøre brug af rådgivning i deres videre udvikling (se kapitel 7).

På den anden side er der også rådgivere, der fremhæver, at en vis egenbetaling kunne have motiveret nogle virksomheder til at engagere sig mere. Flere rådgivere har oplevet deltagere, der ikke er gået fuldt ind i forløbet, da de ikke selv havde penge på spil.

Til højre er vist fordelingen af svar på spørgsmålet om, hvorvidt virksomhederne havde deltaget i forløbet, hvis det ikke var gratis. Hele 68 pct. svarer nej, hvilket er udtryk for, at det var en præmis for genstartNUs rækkevidde, at der ikke var egenbetaling. Blot 4 pct. ville have været interesseret i forløbet på almindelige markedsvilkår.

Endelig har de resterende 28 pct. svaret, at de ville have deltaget mod en vis egenbetaling. Det giver samlet 32 pct., eller omkring en tredjedel af deltagerne, der ville have deltaget, hvis de skulle have haft penge op af lommen.

Analysen peger dermed også i retning af, at den gratis rådgivning (i en coronatid) var afgørende for at opnå den høje målgruppeadditionalitet.

### Men en vis egenfinansiering senere i forløbet havde været en mulighed

I interviewene spurgte vi også ind til, om andre betalingsmodeller kunne være relevante og attraktive. Svarene viser, at det ikke på samme måde var en forudsætning, at den sidste del af forløbet var gratis.

En række af de interviewede virksomheder gav således udtryk for, at de ville have fortsat i forløbet, hvis fx den sidste halvdel krævede 50 pct. egenfinansiering. Fremadrettet kan det således være relevant at overveje modeller, hvor fx de første 20 timer er gratis, hvorefter virksomhederne kan tage stilling til, om de vil fortsætte med en vis egenfinansiering. Flere virksomheder anførte, at de havde foretrukket en model med 20 timers gratis rådgivning fulgt op af 60 timer med 50 pct. egenfinansiering. Argumentet er, at de samme tilskudsmidler havde kunnet strække længere og betyde, at rådgiveren spillede en større rolle i implementeringen.

### Citater fra deltagerne vedrørende egenbetaling

*“Hvis tilsvarende gøres igen, hvilket vil være meget positivt, så bør der sættes flere timer af til rådgivning. Vi, som modtager, bør forpligtes mere, både i form af interne ressourcer og også ved en delvis medfinansiering.”*

– VIAN-deltager

*“Rådgiverne virkede til at have meget travlt og havde tilsyneladende begrænset interesse i os. De ville muligvis have leveret bedre kundeservice, hvis vi selv havde betalt, men vi kommer til at tænke to gange, før det bliver aktuelt.”*

– Hotline-deltager

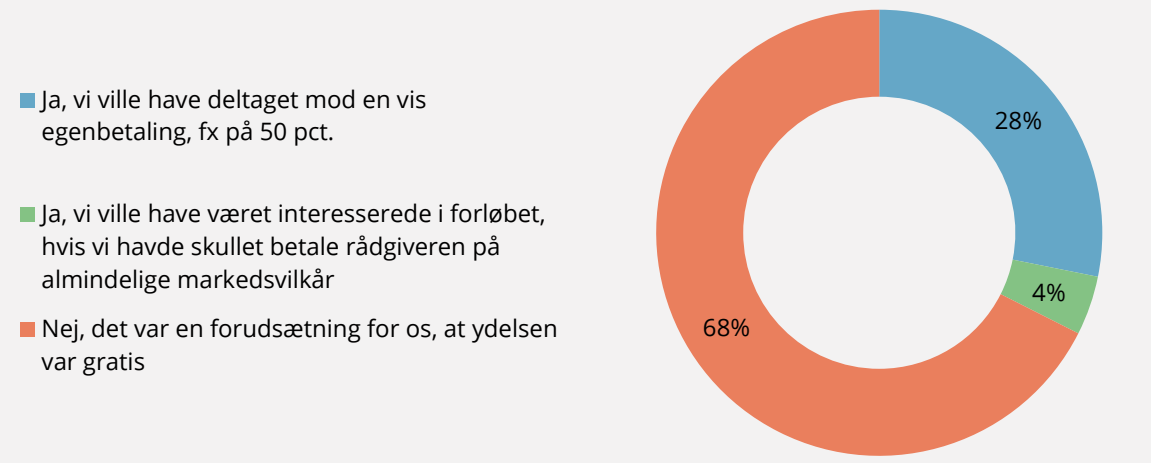
*“Det var for os en stor hjælp og helt nødvendigt, at tilbuddet blev sat op som et gratis forløb, ellers var vi ikke kommet i gang. Nu kan vi bedre selv poste penge i lignende projekter.”*

– VIAN-deltager

*“Vi havde nok ikke gennemført forløbet uden genstartNU. Det var timet godt og gav mening i øjeblikket, og finansieringen gjorde det meget lettere at tage beslutningen.”*

– VIAN-deltager

**Figur 6.7.** Ville virksomheden have deltaget i genstartNU, hvis forløbet ikke var gratis?



Kilde: Survey blandt deltagere i genstartNU-forløbene foretaget af IRIS Group.  
N = 490 (spørgsmålet er ikke stillet til de deltagere, der ikke ville have arbejdet med temaerne uden genstartNU).

## 7. Effekter på brug af private rådgivere





## 7.1 Introduktion til kapitlet

Dette kapitel sætter særligt fokus på samspillet mellem virksomhederne og rådgiverne. Det belyser, i hvilket omfang deltagervirksomhederne:

- havde kendskab til den rådgiver, de benyttede i genstartNU. Dette kan give et perspektiv på, om genstartNU har formået at skabe nye relationer mellem virksomheder og rådgivere.
- er blevet mere motiveret til i fremtiden at bruge privat rådgivning. Det vil sige, om genstartNU har skabt varige adfærdsændringer i virksomheder, når det gælder køb af privat rådgivning.

Herudover sætter kapitlet fokus på, hvilken form for værdi deltagervirksomhederne har opnået ved at bruge privat rådgivning under genstartNU.



### Hovedelementer

Tidligere erfaring  
med rådgivning  
og rådgiver

Motivation som  
følge af forløbet

Værdien af privat  
rådgivning

### Nøglespørgsmål

- Havde virksomhederne tidligere erfaring med privat rådgivning? (Se kapitel 6)
- Havde virksomhederne tidligere erfaring med eller kendskab til den benyttede rådgiver?

- Er virksomhederne blevet mere motiveret til at bruge privat rådgivning i fremtiden?
- Hvad adskiller virksomheder, der er blevet mere motiveret til rådgivning, fra virksomheder, der ikke ændrer adfærd?

- Hvad kunne rådgiverne i forløbene bidrage med?
- Hvad var rådgiverne ofte gode til?
- Hvilke kompetencer bidrog rådgiverne generelt med?

## 7.2 Kun 14 pct. havde tidligere købt rådgivning hos den benyttede rådgiver

Som vist i kapitel 6, havde ca. seks ud ti virksomheder nyere erfaring med at gøre brug af privat rådgivning.

Et supplerende spørgsmål er i den sammenhæng, om virksomhederne havde erfaring med at bruge netop den rådgivervirksomhed, de samarbejdede med under genstartNU. Det vil sige, i hvilket omfang genstartNU har støttet projekter mellem aktører, der allerede er vant til at samarbejde.

Som det fremgår af figuren til højre, var det kun 14 pct. af deltagerne, der tidligere havde indgået i en kunderelation med rådgiveren, mens ca. halvdelen havde et kendskab til rådgiveren.

Resultatet bekræfter billedet af, at genstartNU har haft en høj grad af rådgiveradditionalitet, jf. kapitel 6. Virksomhederne har fået udvidet deres perspektiv på privat rådgivning og har gjort sig nye erfaringer – ofte på områder, hvor de ikke tidligere har gjort brug af rådgivning.

Figur 7.1. viser også en vis forskel mellem VIAN-projekterne og Hotlinen, der er naturlig i lyset af de forskellige tilgange til rekruttering.

I Hotlinen var rekrutteringsopgaven, som beskrevet i kapitel 2, centraliseret med et fast rekrutteringsteam fra bl.a. de store erhvervsorganisationer. Det betyder, at de pågældende rådgivningsvirksomheder (Implement og Valcon) selv spillede en meget begrænset rolle i rekrutteringen. De to virksomheder gav endvidere udtryk for, at de netop havde begrænset erfaring med genstartNUs målgruppe af fortrinsvis mindre virksomheder.

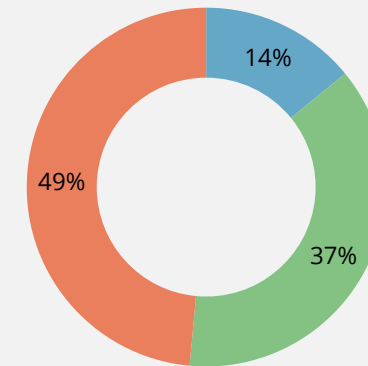
Kun 10 pct. af deltagerne i Hotlinen havde forudgående erfaring med at bruge Valcon eller Implement.

Under VIAN-projekterne havde 17 pct. af deltagerne, svarende til knap hver sjette virksomhed, tidligere købt rådgivning hos den anvendte rådgiver. Det tegner et billede af, at rådgiverne ikke blot, som man måske kunne have frygtet, rakte ud til den sædvanlige kreds af tætte kontakter og tidligere kunder.

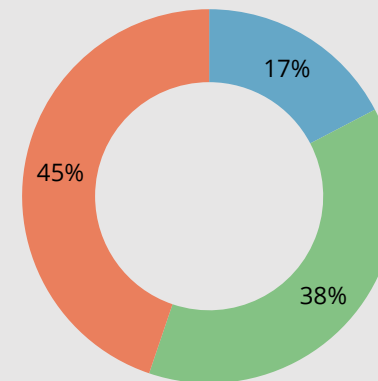
Som nævnt i kapitel 2 har VIAN-projekterne også gjort brug af en vifte af rekrutteringskanaler, herunder sociale medier, foreninger og brancheorganisationer.

Figur 7.1. Virksomhedens kendskab til rådgivningsvirksomheden før forløbet

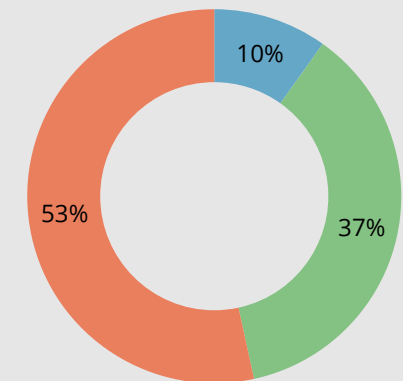
- Virksomheden er tidligere blevet rådgivet af rådgivningsvirksomheden
- Virksomheden havde kendskab til rådgivningsvirksomheden, men har ikke købt rådgivning
- Virksomheden havde ikke kendskab til rådgivningsvirksomheden



Viden i anvendelse nu-deltagere



Hotline-deltagere



Kilde: Survey blandt deltagere i genstartNU-forløbene foretaget af IRIS Group.  
N = 610.

## 7.3 Forløbene har motiveret knap halvdelen af deltagerne til at bruge privat rådgivning i fremtiden

Som beskrevet i afsnit 6, er et væsentligt aspekt af programmet også, i hvilket omfang projekterne stimulerer virksomhederne til at gøre brug af private rådgivere fremadrettet. Med de gode resultater in mente (jf. kapitel 6), vil det være naturligt at forvente, at flere virksomheder kan se en fordel i at købe rådgivning på almindelige markedsvilkår.

Data fra både spørgeskemaundersøgelse og interviews viser, at genstartNU har haft held med dette, da næsten halvdelen af deltagerne er blevet mere motiveret til at gøre brug af rådgivning på markedsvilkår (se figur 7.2. til højre). Her har det gratis forløb ført til, at virksomhederne i højere grad ser værdi i at involvere eksterne parter i udviklingen af virksomhedens drift og forretning.

I besvarelserne angiver 45 pct. af de adspurgte virksomheder, at de er blevet mere eller meget mere motiveret af at deltage i genstartNU.

Interviewene viser, at især førstegangsbrugere af privat rådgivning har erfaret, at der kan skabes værdi for et begrænset antal rådgivningstimer, og de er gennem forløbet blevet klogere på, hvordan et godt forløb kan struktureres.

Figur 7.2 viser også, at knap halvdelen af respondenterne ikke har oplevet en ændring i motivationen. Vores interviews viser, at disse virksomheder ofte befinder sig i en af tre grupper:

- Virksomheder, som allerede gjorde stor brug af rådgivere før forløbet, og som derfor ikke oplever at være blevet væsentligt klogere på den værdi, de kan opnå ved at bruge private rådgivere. Denne gruppe består især af lidt større virksomheder med over 50 ansatte.
- Helt små virksomheder, som anså genstartNU som en ekstraordinær mulighed for at få ekstern rådgivning, og som generelt vurderer, at rådgivning på almindelige markedsvilkår er for dyrt.

*“Forløbet har rykket ved vores motivation til at bruge ekstern rådgivning. Det er sandsynligt, at vi kunne finde på at hyre samme rådgiver fra forløbet til at arbejde med strategiske spor i virksomheden, fx udarbejdelse af en forretningsplan.”*



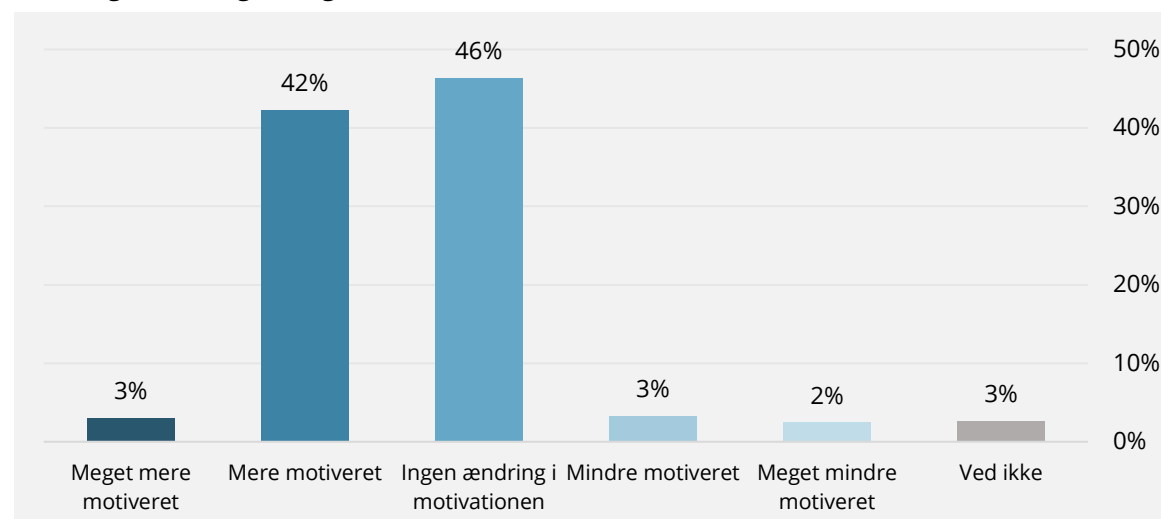
– VIAN-deltager

- Et mindre antal virksomheder, der ikke er blevet mere motiveret til at gøre brug af rådgivning generelt, men er positive over for at fortsætte samarbejdet med rådgiveren fra genstartNU-forløbet.

Kun få deltagere, ca. fem procent, er blevet mindre motiveret, jf. figur 7.2. Det skyldes typisk skuffende forløb. Det kan fx være, hvis virksomheden er kommet til den konklusion, at forretningen er for specialiseret til, at eksterne rådgivere kan bidrage til virksomhedens udvikling. Eller hvis rådgivningsforløbet ikke har været konkret nok til, at virksomheden realiserer målet med at deltage.

Der er en positiv sammenhæng mellem forløbenes fokus på implementering og øget motivation for brug af rådgivning i fremtiden. Det vil sige, at forberedende forløb, som har handlet om sparring og inspiration til ledelsen, har givet en lavere grad af motivation end forløb, hvor endemålet har været konkrete forandringstiltag, handleplaner, etc.

**Figur 7.2.** Ændring i motivation til at bruge privat rådgivning på almindelige markedsvilkår som følge af deltagelse i genstartNU



Kilde: Survey blandt deltagere i genstartNU-forløbene foretaget af IRIS Group.  
N = 610.

## 7.4 Den private rådgivning gav værdi på forskellige måder på tværs af forløbene

Kerneelementet i genstartNU har været, at SMV'erne har fået adgang til gratis privat rådgivning i en periode, hvor en del virksomheder har været udfordret af nedlukningen af samfundet og den medfølgende økonomiske krise.

En stor del af virksomhederne havde ikke forudgående erfaring med at benytte privat rådgivning, jf. kapitel 6. Samtidig gav specielt Hotlinen SMV'er adgang til erfarne seniorrådgivere, som de ikke normalt har adgang til eller overvejer at rekruttere på grund af konsulenternes timepriser.

Det er i den sammenhæng interessant at kortlægge, hvilken læring virksomhederne har opnået om det at benytte private rådgivere. Herunder om det har været værdifuldt at matche erfarne seniorrådgivere, der især har erfaring fra større virksomheder, med mindre virksomheder.

Det kan være nyttig viden for fremtidige programmer, herunder hvilken værdi erfarne rådgivere kan tilføre SMV-segmentet.

Det overordnede billede er, at de interviewede virksomheder har været meget tilfredse med rådgivernes kompetencer og kvaliteten af forløbet – selv om der naturligvis har været undtagelser. Det afspejler sig i effektvurderingerne, der er sammenfattet i kapitel 6.

Til højre har vi forsøgt at opsummere typiske refleksioner blandt de interviewede virksomheder, idet vi har inddelt de mange input under tre overskrifter. Punkterne i de tre bokse er således en sammenfatning af, hvad virksomhederne har givet udtryk for i de gennemførte interviews.

Herudover fremhæves i interviewene især følgende forudsætninger for et godt rådgivningsforløb:

- At rådgiver og projektleder i virksomheden har god kemi og et fælles fagligt udgangspunkt.
- Klar forventningsafstemning om fokus, mål, milepæle og krav til slutleverancer tidligt i samarbejdet.
- At virksomheden er åben og giver rådgiverne adgang til relevant information og dokumentation.
- Inddragelse af nøglemedarbejdere og veltilrettelagte forløb (se kapitel 5).

### Boks 7.1. Værdiskabelsen i den private rådgivning ifølge virksomhederne

#### Hvad kan rådgivere bidrage med?

- Identificere og konkretisere udviklingspotentialer, som virksomheden måske selv har svært ved at se.
- Introducere til nyttige værktøjer.
- Hjælpe til at skærpe fx strategi, value proposition, kundesegmentering og kommunikation.
- Udarbejde nyttige analyser af fx markeder, forsyningskæde, værdistrømme, brugerrejser, mv.
- Opstille scenarier, der kan give et billede af mulige udviklingsveje i virksomheden.
- Teste og validere idéer i virksomheden.

#### Hvad er rådgivere ofte gode til?

- Hjælpe til at prioritere mellem mulige udviklingstiltag, herunder vurdere ressourceforbrug og mulige effekter.
- Stille udfordrende spørgsmål og anlægge et konstruktivt, kritisk syn på forretningen.
- Skubbe på og sikre fremdrift i udviklingsprojekter, herunder også designe interne processer, der sikrer inddragelse og ejerskab i organisationen.
- Hjælpe til at identificere de metoder og værktøjer, der er bedst til at teste idéer til fx nye produkter og koncepter.
- Se helheder i virksomheden, herunder hvad forandringer på et område har af konsekvenser andre steder i forretningen.

#### Hvilke kompetencer bidrager rådgiverne generelt med?

- Erfaringer med god praksis og forretningsmodeludvikling i mange andre virksomheder (rådgivning er en effektiv måde at overføre gode erfaringer på tværs af virksomheder og nogle gange brancher).
- Stort kendskab til relevante værktøjer og metoder, der kan være en støtte i udviklingen af forretningen.
- Ofte stor erfaring i at udarbejde analyser og beslutningsgrundlag for forretningsudvikling.
- Ofte fagligt opdaterede på ny teknologi og viden fra fx universiteterne.



## 8. Hvad kan erhvervsfremmesystemet lære af genstartNU?



## 8.1 Introduktion til kapitlet

Dette afsluttende kapitel fokuserer på, hvilken læring der kan trækkes ud af genstartNU i forhold til design af fremtidige erhvervsfremmeprogrammer.

genstartNU blev udviklet og udbudt i en tid præget af nedlukninger og krise, og selve designet af programmet skal ses i dette lys. Omvendt er programmet, som vist i kapitel 3-4, kun i begrænset omfang blevet brugt af virksomhederne til kortsigtet overlevelse, men primært til aktiviteter, der har til formål at styrke den langsigtede konkurrenceevne.

Derfor er det relevant at se nærmere på, om der er elementer i genstartNU, der kan være til inspiration for andre programmer, der sigter mod forbedringer i SMV'ers forretning og konkurrenceevne. Herunder også i det offentligt finansierede erhvervsfremmesystem.

genstartNU indeholdt, som vist i kapitel 5, både elementer af 1) uvildig sparring og problemafklaring samt 2) problemløsning og implementering.

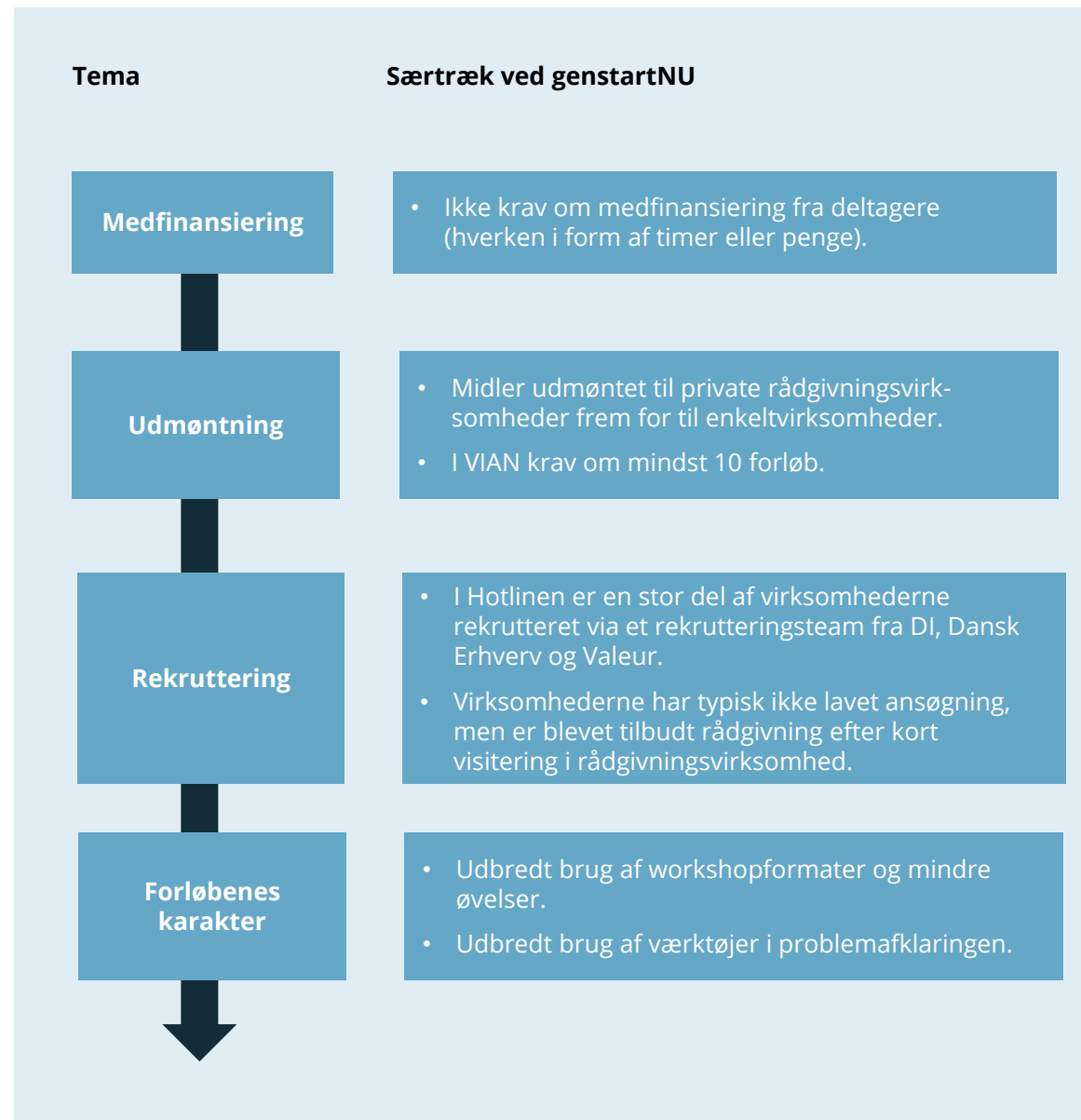
Det danske erhvervsfremmesystem er bygget op på den måde, at især erhvervshusene har en vigtig rolle på det første område, mens problemløsning og implementering naturligvis skal klares af det private marked. Derfor har erhvervshusene også en vigtig rolle i at henvise SMV'er til privat rådgivning.

Det forhold, at genstartNU skulle hurtigt ud at virke, gjorde det naturligt at lægge alle elementerne i én kurv – hos rådgiverne. Der var ikke tid til først at opbygge en visiteringsfunktion i det offentligt finansierede erhvervsfremmesystem.

Det er ikke sandsynligt eller ønskeligt, at rådgiverbranchen fremadrettet kommer til at varetage en opgave med at yde uvildig sparring til SMV'er som led i erhvervsfremmeindsatsen. Mindre virksomheder har ofte brug for en neutral, uvildig problemafklaring, før de vælger rådgiver.

Men genstartNUs brug af erfarne seniorrådgivere til denne opgave giver mulighed for at undersøge, om der er tilgange, metoder og værktøjer, som kan være til inspiration for bl.a. erhvervshusene.

Vi har i kapitlet valgt at fokusere på fire særtræk ved genstartNU, som det fremgår af oversigten til højre. I hvert afsnit præsenteres kort, hvordan genstartNU er designet på det pågældende område. Derefter analyseres, om de fire særtræk generelt har fungeret godt i genstartNU. Til sidst drøftes, hvilken mere generel læring der kan trækkes ud i forhold til design af fremtidige erhvervsfremmeprogrammer.



## 8.2 Gratis rådgivning uden krav til egenfinansiering



### Fakta

Virksomhederne kunne i genstartNU opnå op til 50 timers gratis rådgivning uden krav til egenfinansiering – hverken i form af timer eller kontant medfinansiering.



### Analyse

Som vist i kapitel 6, var den gratis rådgivning en forudsætning for, at to tredjedele af virksomhederne valgte at deltage.

Da mange af virksomhederne har opnået betydelige effekter af forløbene, kan der ud fra et samfundsøkonomisk perspektiv bestem argumenteres for, at den gratis rådgivning har været en velvalgt tilgang i genstartNU.

Risikoen ved gratis rådgivning kan være en negativ "opdragende effekt" – det vil sige, at virksomhederne begynder at forudsætte, at privat rådgivning skal finansieres gennem tilskudsordninger. Som vist i kapitel 7, er der imidlertid mange virksomheder, der angiver, at de gennem genstartNU er blevet motiveret til at købe privat rådgivning på markedsvilkår. Og en række virksomheder har valgt eller påtænker at fortsætte samarbejdet med rådgiveren (på markedsvilkår).

Vores konklusion er, at gratis rådgivning har været et velvalgt virkemiddel i en tid, hvor dansk erhvervsliv har været præget af stor økonomisk usikkerhed. Havde der været krav om kontant medfinansiering, ville genstartNU næppe have opnået de samme resultater.

Det kan dog diskuteres, om der skulle være stillet krav om en tidsmæssig indsats fra virksomhedens side, der mindst matchede rådgiverens.

Som vist i kapitel 6, varierer de opnåede resultater med den tid, virksomhederne selv lægger i projekterne. Erfaringer fra andre projekter, hvor virksomheder forpligter sig på et vist tidsforbrug, kan tjene til inspiration. Således har projektet Servitize.DK (også finansieret af Industriens Fond) anvendt en egentlig ansøgningsprocedure, hvor virksomheden sammen med den udøvende konsulent har udfyldt et ansøgningskema for at forventningsafstemme – såvel i forhold til overordnet mål for forløb som for ressourcer, der inddrages fra virksomhedens side.



### Læringspunkter – fremtidige programmer

I det offentligt finansierede erhvervsfremmesystem er der typisk en regel om, at virksomhederne skal matche tilskuddet til privat rådgivning – enten i form af kontant betaling eller ved at lægge timer i projektet. Spørgsmålet er, om erfaringer fra genstartNU kan danne grundlag for overvejelser om at justere denne praksis i udvalgte tilfælde?

Interviewene med både rådgivere og virksomheder peger på, at der i nogle tilfælde har været lidt udfordringer med virksomhedernes motivation og engagement på grund af de manglende krav til egenfinansiering – og fordi virksomhederne ikke har skullet "lægge hånden på kogepladen". Derfor skal man være varsom med gratis ydelser. Men omvendt viser analysen, at gratis rådgivning er relevant, hvis målgruppeadditionaliteten skal være høj. Gratis rådgivning kan således give mening i følgende tilfælde og under følgende vilkår:

- Som døråbner til virksomheder, der har et ikke-erkendt behov for rådgivning.
- Virksomheder uden erfaring med privat rådgivning. Som det fremgår af analysen, er "rådgiveradditionaliteten" klart størst for mindre virksomheder og virksomheder uden rådgivererfaring. Virksomheder uden rådgivererfaring kan have et behov for en gratis "forsøgsperiode" for at blive klogere på potentialet.
- Den gratis rådgivning bør i udgangspunktet ikke være permanent. Målet må være, at virksomhederne i løbet af forløbet skal vurdere, om en vis egenbetaling står mål med (eller helst overgår af) de resultater, som forløbet afføder.

En trappetrinsmodel, hvor virksomheder på første trin modtager gratis rådgivning og efter en stop-go-beslutning kan vælge at bevæge sig op til næste trin med en vis egenbetaling, kan være en tilgang.

I det hele taget viser analysen, at det kan være en god idé at tænke rådgivningsforløb i faser, hvor kravene til virksomhederne (både til timeforbrug og evt. egenbetaling) stiger undervejs. Det kan tiltrække flere virksomheder, der har brug for at afklare, om en privat rådgiver kan bidrage med værdi.

Herudover er forventningsafstemning central. Det er en god idé med korte ansøgningsdokumenter, der også indeholder milepæle og mål for forventede resultater af forløbet, og som beskriver forventningerne til virksomhedernes ressourceforbrug undervejs.

## 8.3 Midler udmøntes til rådgivningsvirksomheder, der selv visiterer



### Fakta

genstartNU var designet på den måde, at midlerne blev udmøntet til rådgivervirksomhederne, der selv stod for visiteringen af virksomhederne. I VIAN var der et krav om, at rådgivervirksomhederne kunne sandsynliggøre, at de kunne gennemføre mindst ti forløb. I Hotlinen blev forudsat et meget stort antal forløb.

Midlerne fra Industriens Fond blev udbetalt, i takt med at rådgiverne kunne dokumentere at have gennemført de planlagte forløb.



### Analyse

Covid-19 skabte både stor usikkerhed og akutte problemer med salg, afsætning og leverancer i en række erhverv. Der er ingen hændelse i nyere dansk erhvervshistorie, der matcher den situation, danske virksomheder befandt sig i i foråret 2020. Industriens Fond reagerede på krisen. Selv om situationen omkring udmøntningen var speciel, var evnen til at reagere hurtigt og med et tilstrækkeligt stort momentum et inspirerende eksempel til efterfølgelse.

Industriens Fond afsatte et stort beløb på 150 mio. kr. til genstartNU med en ambition om at hjælpe op mod 2.000 virksomheder over en kort periode. Midlerne blev udmøntet forskelligt under de tre spor. Men fælles var, at rådgivningsvirksomhederne blev valgt på forhånd, og at hver rådgivningsvirksomhed dermed bidrog til rekruttering og den tidlige visitering.

Modellen gav også mulighed for, at de enkelte rådgivningsvirksomheder kunne planlægge et større antal forløb frem for at skulle forholde sig til henvendelser fra enkeltvirksomheder, der "kom med et tilskud i hånden". Det bidrog til skalering af ydelserne og til, at der kunne opbygges erfaringer, der kom deltagerne til gode. Samtidig udnyttede nogle rådgivere modellen til også at indtænke kollektive elementer i form af fx webinarer, jf. kapitel 5.

Et væsentligt særtræk var endvidere, at rådgivningsvirksomhederne blev honoreret til cost-priser. Det vil sige, at de opererede under lave timepriser. Det bidrog for specielt Implement og Valcon (Hotlinen) til aktivitet i en tid med lav efterspørgsel fra de traditionelle kunder. For VIAN-rådgivningsvirksomheder lå der endvidere en mulighed for at afprøve nye rådgivningskoncepter, der evt. kunne bidrage til indtjeningen på længere sigt.



### Læringspunkter

I erhvervsfremmeprogrammer med tilskud til rådgivning følger pengene almindeligvis virksomhederne. Det vil sige, at virksomhederne selv "med et tilskud i hånden" vælger en rådgiver – evt. på baggrund af fx tre forslag fra erhvervshuset efter en indledende visitering og uvildig sparring.

Den afgørende forskel er således, at virksomhederne i regi af de klassiske erhvervsfremmeprogrammer kommer til de private konsulenter en ad gangen og får tilbudt et tilpasset forløb, mens rådgivningsvirksomhederne i regi af genstartNU på forhånd har haft mulighed for at planlægge et større antal forløb.

Erfaringsopsamlingen viser, at genstartNU-modellen rummer flere perspektiver, der kan være til inspiration for fremtidige programmer, herunder muligheder for:

- at iværksætte flere parallelle forløb og overføre gode erfaringer på tværs af forløb.
- at indtænke kollektive elementer, hvor flere virksomheder deltager på det samme arrangement.
- at eksperimentere med nye typer af forløb og anvendelse af værktøjer over for en ny målgruppe.

Den høje succesrate og de gode resultater, jf. kapitel 6, er med til at styrke billedet af, at der kan være tale om en model til efterfølgelse.

Modellen bidrager også til at gøre det klart, hvad de enkelte rådgivningsvirksomheder bidrager med i programmet. Det kan i fremtidige programmer gøre henvisningen nemmere, fordi rådgiverne på forhånd har forpligtet sig til at stille med bestemte rådgivere og kompetencer.

Den har samtidig den fordel, at rådgiverne kan planlægge med et vist antal forløb. Det giver mere rum til at forberede forløb og processer i forhold til en målgruppe af virksomheder, der måske ikke er vant til at købe privat rådgivning.

Modellens ulempe kan være, at den lægger op til en mere eller mindre fast fordeling på rådgivningsvirksomheder og temaer. Dermed er den mindre fleksibel i forhold til at rette midlerne mod de områder, hvor behovet viser sig at være størst.

Herudover oplevede rekrutteringsteamet i Hotlinen utilfredshed hos nogle virksomheder med, at de ikke kunne benytte rådgivere, de havde tillid til – samt i nogle tilfælde med, at valgte rådgivningsvirksomheder ikke besad de spidskompetencer, der blev efterspurgt.



## 8.4 Rekruttering gennem erhvervsorganisationer i Hotlinen



### Fakta

Planen for Hotline-sporet var i begyndelsen at rekruttere deltagere gennem hjemmesiden genstartNU.dk. Det gav dog få henvendelser, og derfor indgik Industriens Fond hurtigt en aftale om rekruttering med Dansk Industri, Dansk Erhverv og telemarketingbureauet Valeur.

De tre parter tog herefter kontakt til et stort antal virksomheder inden for produktion, handel og service. Ca. hver femte kontaktede virksomhed tilmeldte sig Hotline-forløbet.



### Analyse

Placeringen af rekrutteringsopgaven hos erhvervsorganisationer og Valeur betød, at information om Hotlinen meget hurtigt kom ud til et stort antal SMV'er. Det muliggjorde rekrutteringen af over 800 deltagere.

Ud over at det lykkedes at nå ud til et stort antal virksomheder, er det også et markant resultat, at målgruppeadditionaliteten blev meget høj, jf. kapitel 7. Det tyder på, at specielt inddragelsen af erhvervsorganisationer har været en god vej til at nå ud til virksomheder, der ikke er vant til at benytte rådgivere eller deltage i erhvervsfremme.

Der var i Hotlinen endvidere tale om en *centraliseret* rekrutteringsmodel, hvor deltagere blev henvist videre til rådgivning af ét fælles team. Virksomhederne blev af rekrutterings-teamet fordelt ud på Hotlinens seks spor. Det har medført, at deltagerne for det meste er blevet sendt videre til eksperter, der er dygtige inden for det relevante tema for virksomheden. Samtidig har der været tæt kontakt mellem rådgiverne under de forskellige temaer, så man kunne udveksle erfaringer og videresende fejlplacerede deltagere. Det er vigtige elementer, der ikke eksisterede i den decentrale rekruttering i VIAN- og SGK-projekterne, hvor rådgivningsvirksomhederne selv fandt virksomhederne.

Alt i alt har rekrutteringen fungeret godt, i lyset af at Hotlinen skulle hurtigt ud at virke. Et stort antal virksomheder er blevet rekrutteret hurtigt og nøje til de mest passende Hotline-spor.

Industriens Fond kunne dog med fordel have gjort mere for at informere om programmet til erhvervshuse og lokale erhvervsservicekontorer. Det kunne have bidraget yderligere til at nå ud til målgruppen og bidraget til bedre sammenhæng og helhed i vejledningen af danske virksomheder under coronakrisen.



### Læringspunkter

I programmer finansieret af fx Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse ligger rekrutteringsopgaven i erhvervshuse, lokale erhvervskontorer, mv.

Herudover er Erhvervshusene, hvor de selv er programudbydere, vant til at rekruttere virksomheder gennem egne "phonere", ligesom de har erfaring med at anvende telemarketingbureauer.

Den store forskel ligger således i, at erhvervslivets egne organisationer har hjulpet med rekrutteringen i Hotlinen. Samtidig var der i genstartNU rigeligt med midler i forhold til efterspørgsel, og kravene til forarbejde (ansøgning) fra virksomhedernes side var minimale. Det gjorde selvfølgelig rekrutteringsopgaven nemmere, fordi risikoen for afslag var minimal.

Vi finder, at der kan trækkes følgende lærings- og inspirationspunkter ud af genstartNU på dette område:

- Det kan være en god idé at inddrage erhvervsorganisationer i rekrutteringen til erhvervsfremmeindsatser. Det gælder specielt i forhold til virksomheder, der ikke er vant til at benytte rådgivere og deltage i erhvervsfremme. Erfaringerne fra genstartNU er, at den tillid, virksomhederne har til egne organisationer, gør det nemmere at rekruttere i denne målgruppe.
- Det kan gøre henvisningsopgaven nemmere, hvis der er nogle veldefinerede temaer, og hvis der inden for disse temaer er placeret en seniorrådgiver med ansvar for at visitere virksomheder og finde en egnet kollega.
- Det er vigtigt med tæt koordination mellem et centralt rekrutteringsorgan og rådgiverne. Jo mere præcist et program kan beskrives, desto færre deltagere er der, der ender med at blive skuffede. Rekrutteringsorganets opgave handler ikke kun om at "sælge" programmet, men også om at foretage en forventningsafstemning med de mulige deltagere.

Med afsæt i erfaringer fra genstartNU vil det være oplagt at reservere lidt ressourcer i kommende nationale erhvervsfremmeprogrammer til at indgå aftaler med erhvervsorganisationerne om at bidrage til rekrutteringen. Det kan herefter evalueres, om dette bidrager til flere førstegangsbrugere af erhvervsfremme i Danmark.

## 8.5 Lærerige tilgange til sparring om forretningsmodeludvikling



### Fakta

I genstartNU havde rådgivningsvirksomhederne stor frihed til at tilrettelægge skræddersyede forløb til virksomhederne inden for en ramme på maks. 50 timer.

Afhængigt af virksomhedernes behov og udfordringer er der både arbejdet med bred problemafklaring og meget fokuserede rådgivningsforløb. Herudover har rådgivningsvirksomhederne anvendt en vifte af værktøjer, tilgange og aktivitetstyper, jf. kapitel 5.



### Analyse

Den betydelige frihed til at tilrettelægge forløbene efter behov og ønsker har været et godt udgangspunkt for at få viden og værktøjer "ud at arbejde" i SMV'erne.

En væsentlig forudsætning for de stærke resultater, jf. kapitel 6, har formentlig været, at de fleste forløb er gennemført af seniorrådgivere med stor erfaring i at tilrettelægge fokuserede forløb. Qua deres erfaring har rådgiverne kunnet trække på en palet af velafprøvede værktøjer og formater, hvor forskellige kombinationer af aktiviteter og medarbejderinddragelse har været i spil.

Selv om metodefriheden altovervejende har været velfungerende, er der også eksempler på mindre succesfulde forløb. Det drejer sig primært om forløb, hvor der ikke har været en god behovsafklaring eller manglende match mellem virksomhedens behov og rådgiverens kompetencer.

Ses der på tværs af forløbene, viser erfaringsopsamlingen, at følgende forhold har bidraget til de generelt positive resultater:

- Brug af workshopformater og tidlig inddragelse af nøglemedarbejdere med dybere indsigt i udfordringer og potentialer.
- Brug af nyttige værktøjer tilpasset SMV'er som led i problemafdekningen og vurderingen af potentialer i virksomhederne.
- Vekselvirkning mellem møder/workshops og hjemmeopgaver, hvor virksomhederne arbejdede med de tillærte værktøjer og afprøvede input fra rådgivningen.



### Læringspunkter

Det offentligt finansierede erhvervsfremmesystem tilbyder sparring om forretningsudvikling via den basale, uvildige sparring i erhvervshusene. Sparringen foregår typisk over 1-2 møder og kan fx munde ud i en handleplan, og at virksomhederne henvises til privat rådgivning eller visiteres til et relevant program.

Det kan virke vanskeligt at overføre læring fra et 50-timers rådgivningsprogram til nogle få timers uvildig sparring i fx et erhvervshus. Men genstartNU-forløbene har typisk været *indledt* med aktiviteter, der kan sammenlignes med erhvervshusenes sparring. Samtidig har der været anvendt greb og værktøjer, der har givet inspiration til, hvordan der specielt i erhvervshusene kan gennemføres et uvildigt eftersyn af forretningsmodellen.

Erhvervshusene har deltaget som aktive samarbejdspartnere i vores projekt. De har her netop efterspurgt værktøjer, der er nyttige i forhold til at udfordre etablerede SMV'er på deres forretningsmodel – og som kan danne grundlag for at identificere styrker og svagheder i forretningsmodellen i relativt korte sparringsforløb. Vi vurderer, at der i den sammenhæng kan trækkes følgende læringspunkter ud af genstartNU:

- Det kan være nyttigt allerede i den indledende problemafklaring at inddrage nøglemedarbejdere med indsigt i relevante dele af forretningen, fx via workshop-formater. Det kan skærpe evnen til at afklare, hvor udfordringerne er, og øge værdien af efterfølgende rådgivning hos private konsulenter.
- Overskuelige/intuitive værktøjer kan være til stor nytte i problemafklaringen. De kan gøre det nemmere at identificere koblinger og sammenhænge i forretningen, der kan styrkes, jf. eksemplerne i kapitel 4.
- Det er vigtigt, at virksomhederne selv er forberedte og fx motiveres til mindre øvelser og intern dialog/afklaring. Det øger værdien af møder og workshops.
- Kollektive elementer kan være værdiskabende i nogle typer af forløb, fx i forhold til introduktion af værktøjer, metoder, potentialer i ny teknologi, mv.

Med afsæt i ovenstående læringspunkter har vi i tæt samarbejde med tre erhvervshuse udviklet **et konkret værktøj til et eftersyn af forretningsmodellen**, som bliver stillet til rådighed for både virksomheder og erhvervshuse (se de næste sider).

## 8.6 Nyt diagnoseværktøj stilles til rådighed for virksomheder og erhvervsfremmeaktører

Det har for Industriens Fond været et vigtigt formål med erfaringsopsamlingen at opsamle viden, der kan komme de SMV'er til gavn, der ikke har deltaget i genstartNU. Arbejdet i projektet har givet et unikt indblik i, hvad der skaber pres for forandringer i forretningsmodellen, og hvor SMV'er typisk har udfordringer. Samtidig har projektet dokumenteret, at mange SMV'er slås med ubalancer i forretningsmodellen, og at der er behov for SMV-venlige værktøjer, der kan bruges til at styrke forretningsmodellen.

Vi har derfor som led i projektet – i tæt samarbejde med Erhvervshus Hovedstaden, Erhvervshus Nordjylland og Erhvervshus Sydjylland – udviklet et værktøj, der skal gøre det nemt for SMV'er at komme i gang med at efterse forretningsmodellen.

Værktøjet kombinerer *en digital selvtest på Virksomhedsguiden.dk* med muligheden for at benytte sig af et opfølgende, *gratis sparringsforløb* i det regionale erhvervshus.

I den digitale selvtest skal virksomhederne tage stilling til ca. 40 udsagn om forretningsmodellen. Udsagnene er baseret på de mange erfaringer fra de 150 SMV'er, hvor vi har gennemført dybdegående interviews.

Brugerrejsen for diagnoseværktøjet er illustreret til højre. Når brugerne har gennemført den digitale selvtest, har de mulighed for online at sende en rapport med resultaterne videre til det regionale erhvervshus med ønske om at blive kontaktet. Derefter kan brugerens virksomhed påbegynde et sparringsforløb med en erfaren forretningsudvikler fra erhvervshuset.

Fordelen med denne brugerrejse er, at virksomheden gennem selvtesten møder forberedt frem og selv gør sig refleksioner om styrker/svagheder inden mødet med erhvervshuset. Samtidig udgør værktøjet et godt grundlag for et generelt eftersyn af forretningsmodellen, hvor virksomheden kan udfordres, og hvor erhvervshuskonsulenten kan spørge ind til virksomhedernes testsvar.

På de følgende sider beskrives elementerne i den illustrerede brugerrejse nærmere.

Som det fremgår af side 67 neden for kan virksomheden dog også gøre brug af testen på anden vis. Fx ved at lade flere medlemmer af ledelse og bestyrelse udfylde testen – og efterfølgende drøfte forskelle i besvarelserne som grundlag for at identificere og prioritere, hvordan virksomheden skal arbejde med forretningsmodellen.

Figur 8.1. Diagnoseværktøjets brugerrejse



## 8.7 Diagnoseværktøjet omfatter to test

Forløbet starter med en test i to dele. Første del af testen fokuserer på, om der er pres på virksomhedens forretningsmodel. Her skal virksomheden forholde sig til udsagn inden for seks hovedområder. Udsagn dækker over faktorer, som typisk har været de udløsende faktorer for, at genstartNU-virksomhederne har besluttet sig for at tilpasse eller styrke forretningsmodellen. Det kan være muligheder i ny teknologi, pres for grøn omstilling, forandringer i forsyningskæden, egne vækst mål, mv.

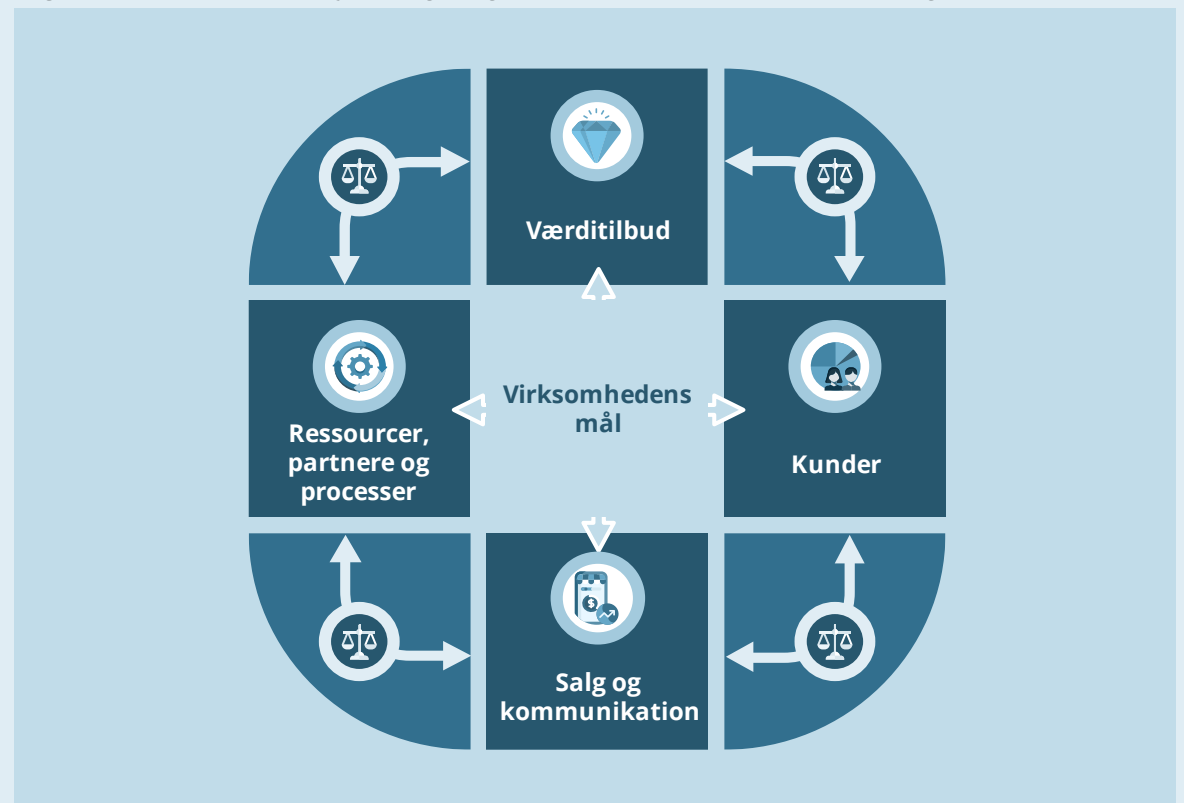
Anden del fokuserer på at identificere styrker og svagheder i den eksisterende forretningsmodel. Her skal virksomheden forholde sig til en række udsagn vedrørende de fire hovedelementer i en forretningsmodel, jf. figuren til højre. Samtidig skal den også forholde sig til udsagn vedrørende balance og sammenhæng mellem de forskellige dele af forretningsmodellen. Fx om værditilbud er tilpasset vigtige kundesegmenter, om ressourcer/kompetencer er afstemt med salgsstrategien, osv.

Testen har været afprøvet i en række forløb under de tre nævnte erhvervshuse.

**Figur 8.2.** Del 1: Test af presset på forretningsmodellen



**Figur 8.3.** Del 2: Test af styrker og svagheder i den eksisterende forretningsmodel





## 8.8 Den digitale selvtest gennemføres på Virksomhedsguiden.dk

Det er ambitionen, at testen skal tilgås på Virksomhedsguiden.dk i løbet af foråret 2022. Tanken er, at indgangen til forretningsmodeller på Virksomhedsguiden.dk skal målrettes henholdsvis nystartede og etablerede virksomheder. Diagnoseværktøjet henvender sig til etablerede virksomheder, der kan have et behov for et eftersyn af den nuværende forretningsmodel.

I figur 8.4. er illustreret et udkast til den introduktion til selvtesten, som virksomhederne kan få på Virksomhedsguiden. Til højre er vist et eksempel på en side fra den første test (presset på forretningsmodellen), hvor en virksomhed har forholdt sig til tre udsagn under et af de seks temaer (her forsyningskæde).

Det er planen at drøfte introtekst og udsagnenes ordlyd med alle erhvervshuse før lanceringen.

**Figur 8.4.** Screenshot af forsiden af testen på Virksomhedsguiden.dk

### Test og styrk din virksomheds forretningsmodel

Testen består af to dele. Del 1 handler om presset på jeres nuværende forretningsmodel.  
Del 2 handler om at identificere de områder, hvor jeres forretningsmodel kan styrkes.

[Start med del 1](#) [Gå direkte til del 2](#)

#### Hvorfor teste din forretningsmodel?

Der kan være mange årsager til, at en forretningsmodel kommer under pres. Der kan også opstå nye muligheder i markedet, der gør det relevant at styrke forretningsmodellen.

Formålet med testen er at give dig en indikation af, om der kan være behov for at efterse hele eller dele af jeres forretningsmodel.

#### Hvem kan tage testen?

Testen henvender sig til topledere i små og mellemstore virksomheder (SMV'er – ca. 5 til 250 ansatte). Den kan eventuelt besvares af flere ledere fra samme virksomhed, så svarene kan sammenlignes og drøftes internt.

Testen er baseret på en stor analyse af erfaringer fra SMV'er, der succesfuldt har omstillet deres forretningsmodel. [Læs mere her](#)

#### Testens opbygning

Der er to dele i testen. Første del handler om at skabe et overblik over interne og eksterne faktorer, der kan skabe pres for at justere forretningsmodellen. Anden del handler om at identificere de områder i jeres forretningsmodel, hvor der er rum for forbedringer.

- Første del kan eventuelt springes over, hvis I allerede oplever at have styr på, hvad der udfordrer jeres nuværende forretningsmodel, fx ændringer i markedet, ny teknologi eller pres for grøn omstilling. Vi anbefaler dog, at hele testen gennemføres.
- Når testen er gennemført, vil du blive præsenteret for mulige forbedringsområder i jeres forretningsmodel samt inspirerende cases fra SMV'er, der på succesfuld vis har håndteret tilsvarende udfordringer i forretningsmodellen.
- Resultaterne af testen sammenfattes også i en PDF-rapport, som I kan arbejde videre med – enten på egen hånd eller i dialog med det regionale erhvervshus.

**Figur 8.5.** Eksempel på side i testen, hvor virksomheden skal vurdere enighed i udsagn

### Test

## Hvordan er presset på din forretningsmodel?

Trin 4 af 6

### Forsyningskæde

Angiv hvor enig du er i de enkelte udsagn, hvor 1= meget uenig og 10= meget enig.

**Strategier for valg af leverandører er under forandring i vores branche**

Meget uenig | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Meget enig

**Der sker en udvikling i retning af færre mellemlid og mere direkte salg til slutbrugerne i vores branche**

Meget uenig | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Meget enig

**Håndtering af risici på forsyningsiden bliver en vigtigere konkurrencefaktor i vores branche**

Meget uenig | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Meget enig

[Næste](#)

← [Forrige](#)

## 8.9. Virksomhederne modtager en testrapport

Når brugerne har udfyldt testen på Virksomheds-guiden.dk, kan de downloade resultatet som en rapport i PDF-format. Rapporten vil omfatte:

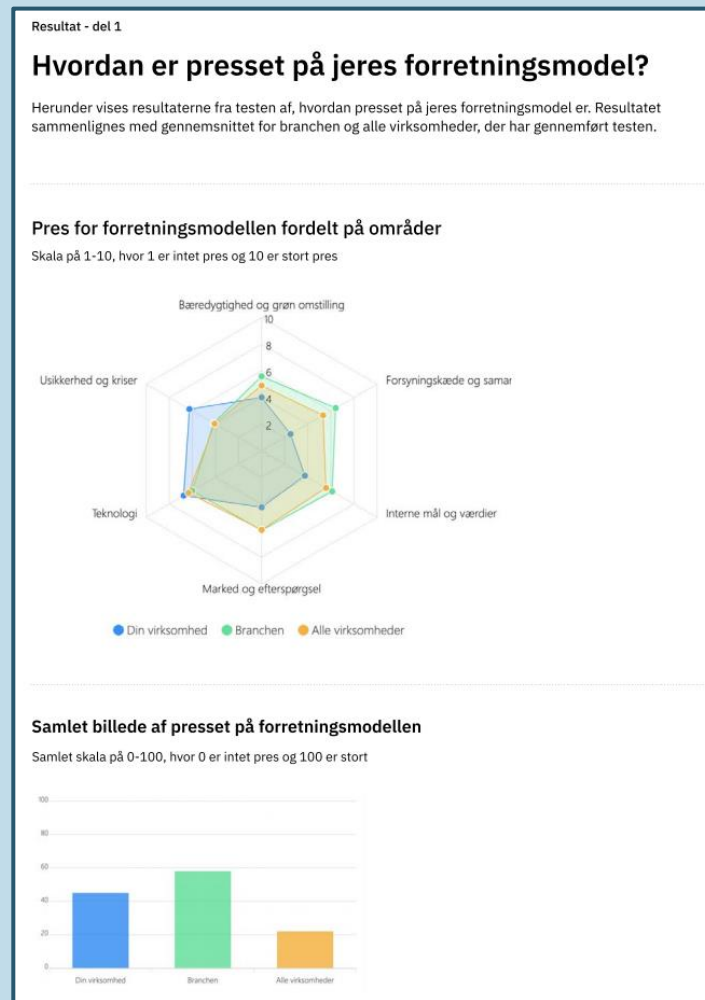
- Et overblik over egne besvarelser på de ca. 40 udsagn, der samtidig illustrerer, hvor i forretningsmodellen der er størst forbedringspotentialer.
- En analyse af det samlede pres på forretningsmodellen baseret på besvarelserne.
- Et bilag, hvor virksomheden kan sammenligne egne besvarelser med andre i branchen, der har taget testen, og erhvervslivet generelt.

Til højre er vist eksempler på et par nøglesider fra en prototype til rapporten.

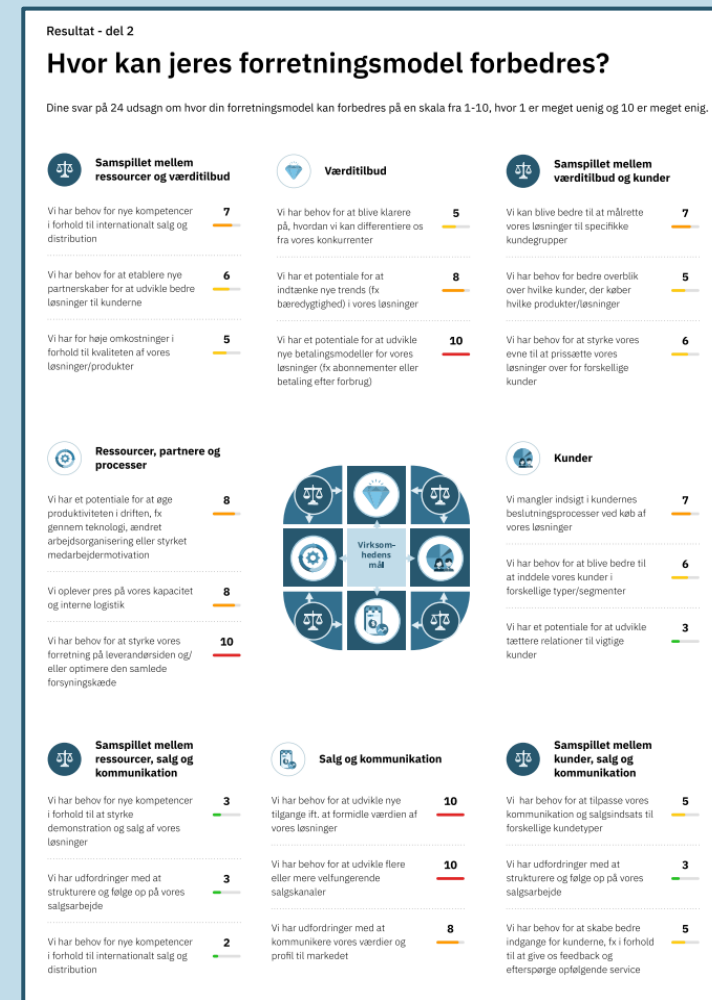
Det er endvidere tanken, at virksomhederne får anvist forskellige muligheder for at komme i gang med et eftersyn af forretningsmodellen:

- Brugeren får ud fra testsvarene foreslået temaer (i form af mulige forbedringsområder i forretningsmodellen), som de kan arbejde videre med.
- Hvert af disse temaer leder til en temaside med cases fra virksomheder, der succesfuldt har styrket de pågældende dele af forretningsmodellen.
- Virksomheden kan drøfte resultater i bestyrelse eller ledelse – fx ved, at hvert medlem først udfylder testen, hvorefter resultater sammenlignes og drøftes.
- Brugeren kan indsende PDF-rapporten til sit regionale erhvervshus og bede om at blive kontaktet for et sparringsforløb (se næste side).

Figur 8.6. Rapportens resultater af del 1



Figur 8.7. Rapportens resultater af del 2



## 8.10. Eftersyn af forretningsmodel i erhvervshuset med afsæt i selvtest

Erhvervshusenes kerneopgave er at tilbyde virksomheder specialiseret vejledning om drift og udvikling af virksomheden. Det indebærer bl.a., at erhvervshusene har mulighed for at tilbyde SMV'er et eftersyn af den samlede forretningsmodel, fx som grundlag for at henvise til private rådgivere.

Vi har sammen med de tre erhvervshuse udviklet et forløb og en drejebog for et sparringsforløb, der tager afsæt i selvtesten. Forløbet er afprøvet hos en række virksomheder og omfatter følgende aktiviteter:

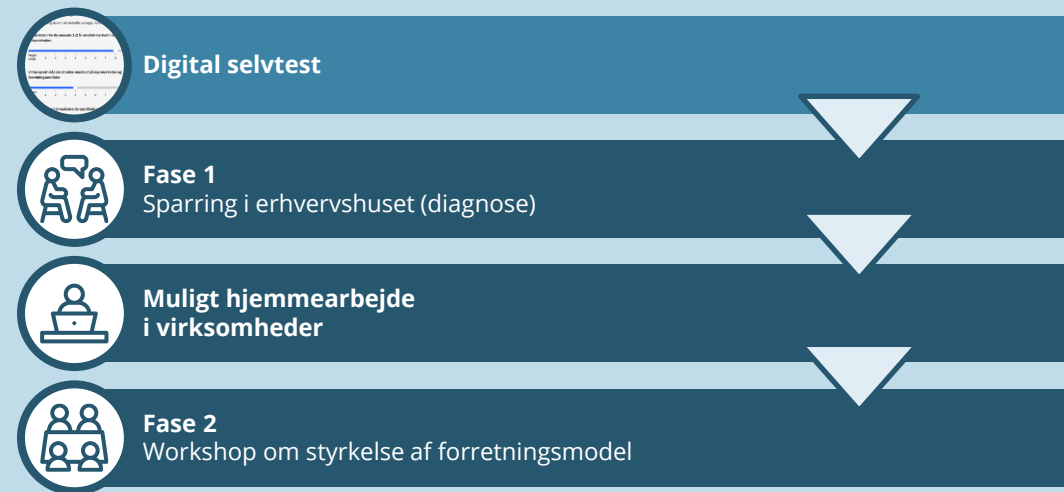
- Virksomheden gennemfører den digitale selvtest på Virksomhedsguiden.dk og indsender den til det regionale erhvervshus (se forrige side).
- Testen gennemgås på et møde med deltagelse af 1-2 ledere fra virksomheden og en forretningsudvikler fra erhvervshuset. Her får virksomheden mulighed for at uddybe sine svar.
- Udfordringer i forretningsmodellen konkretiseres undervejs. Erhvervshuskonsulentent spørger kritisk ind til virksomhedens svar og tester, om der kan være flere udfordringer, end besvarelsen afspejler. Der er fx mulighed for at anvende en papirudgave af Alignment Squared i A1, hvor udfordringerne løbende kan noteres ned ved hjælp af post-its for at skabe overblik (se figur nederst til højre).
- Mødet slutter med en samlet drøftelse af udfordringer/potentialer og deres sammenhæng.
- Sparringsmødet kan efter behov følges op af en workshop, der også har deltagelse af udvalgte nøglemedarbejdere i virksomheden. Her kan der arbejdes videre med at indkredse tiltag, der kan styrke forretningsmodellen.

Workshoppen er især relevant for virksomheder, hvor der er behov for yderligere afklaring. Det kan være at teste spørgsmål hos kunder, afklare forhold i de interne forretningsgange, etc. Derfor vil der ofte være et mindre hjemmearbejde inden workshoppen.

Det nyskabende i forløbet består især i, at virksomheden – via testen – på forhånd trænes i forretningsmodeltænkningen og gør sig tanker om forbedringsområder. Samtidig udgør svarene i testrapporten en systematisk ramme for at spørge ind til elementerne i forretningsmodellen.

Det er planen at drøfte modellen med de øvrige erhvervshuse i begyndelsen af 2022.

Figur 8.8. Proces i sparringsforløbet

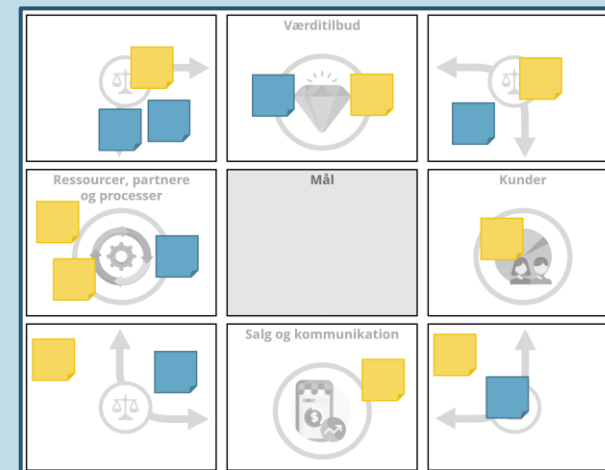


Figur 8.9. Skabelon til udfyldelse i fase 1 (eksempel på anvendelse af modellen)

Alignment squared-modellen kan før mødet evt. printes i A1-format og fungere som et visuelt overblik over forretningsmodellens centrale elementer og sammenhænge.

Undervejs kan noteres centrale elementer i forretningsmodellen (blå post-its) samtidig med, at udfordringer konkretiseres og noteres (gule post-its).

Der skabes et samlet overblik, som danner udgangspunkt for en afsluttende drøftelse og diagnose. Herunder af, hvordan udfordringerne hænger sammen.



**IRIS GROUP**

CHRISTIANS BRYGGE 28, 1. SAL | DK-1559 KØBENHAVN V

IRISGROUP@IRISGROUP.DK | WWW.IRISGROUP.DK