

Case: Alu-virksomhed styrker salgsindsats gennem struktureret salgsværktøj og øget kundeforståelse

Resume

Da corona-krisen ramte, oplevede Alcumatic et dyk i omsætningen, som gjorde det svært at realisere vækstambitionerne. Virksomhedens direktør takkede derfor ja til et rådgivningsforløb, som skulle styrke salg og markedsføring.

Gennem forløbet har Alcumatic fået implementeret et nyt værktøj til pipeline management, identificeret et behov for et nyt ERP-system og formuleret købskriterier som led i at styrke kundeforståelsen. Forhåbningen er, at virksomheden nu kan booste omsætningen med 5-10 mio. om året.

Alcumatic

Fokus for forretningstilpasning

Salg, kunderelationer og kommunikation

Branche

Aluminiumsprodukter

Antal ansatte

46

Geografisk placering

Sønderborg



Baggrund og motivation

Alcumatic udvikler og fremstiller kundetilpassede produkter i aluminium og har kernekompetence inden for trykstøbning, bearbejdning og overfladebehandling. De fleste kunder kommer fra elektronikindustrien og tæller bl.a. store virksomheder fra lokalområdet på Als. Derudover eksporterer Alcumatic til Norge og Tyskland.

Alcumatic beskæftiger i alt 46 medarbejdere, som udgøres af ufaglærte og faglærte i produktionen samt funktionærer i administrationen.

Ny direktør blev sat i spidsen for at styrke salg og markedsføring

I begyndelsen af 2020 – lige inden corona-krisen ramte landet – fik Alcumatic ny direktør som led i et generationsskifte. Den nye direktør blev bl.a. ansat til at øge salget og styrke markedsføringen. Disse opgaver blev imidlertid vanskeliggjort af, at landet lukkede ned i marts. En del kunder udsatte deres ordrer, og direktøren – som har ansvar for al salgsarbejde – kunne ikke komme ud til fysiske møder med hverken eksisterende eller nye kunder. Særligt i april-maj måned oplevede Alcumatic en omsætningsnedgang og måtte afskedige 5 medarbejdere.

Forberedelse af rådgivningsforløb med fokus på salg og markedsføring

Alcumatic blev gjort opmærksom på muligheden for rådgivning via genstartNU af Sønderborg Vækstråd i maj 2020. Da Alcumatics omsætning på daværende tidspunkt havde taget et stort dyk pga. nedlukningen, kunne direktøren godt se ideen i et rådgivningsforløb, og han blev derfor sat i kontakt med rådgivningsvirksomheden Valcon.

På det første, indledende Teams-møde deltog direktøren og en konsulent fra Valcon med speciale i at rådgive SMV'er om at skabe vækst. Mødet havde til formål at give rådgiveren indblik i virksomheden og konkretisere dens udfordringer i relation til salg og markedsføring. Dialogen tog afsæt i

et dialogværktøj, som gav et overblik over fem områder med betydning for salg i virksomheder. Herunder om virksomheden:

- Har lagt en veldefineret salgs- og marketingsstrategi.
- Har en kultur og ledelsesstil, der understøtter salgsindsatsen.
- Har et set-up, som sikrer, at der eksekveres på salgsindsatsen.
- Bruger tilgængelige data som grundlag for at træffe beslutninger i relation til salg.
- Har systemer og værktøjer, som understøtter og frigør tid til salg.

På baggrund af dialogen prioriterede rådgiveren og direktøren tre konkrete indsatsområder i det videre forløb.



Tilpasning af forretningsmodellen

Ud fra den indledende session tilrettelagde konsulenten et forløb, der skulle styrke Alcumatics salg, markedsføring og strategi gennem tre spor:

- **Struktureret salgsproces.** Al virksomhedens salg foregår gennem direktøren, men frem til forløbet var salgsprocessen ikke sat i system. Derfor introducerede rådgiveren direktøren til et pipeline management værktøj, som består af et excel-ark, der bliver fyldt ud med virksomhedens kundedata og giver et overblik over fremdriften for hver account (fx kundeemner fordelt på segmenter, status på fremdrift i salgsprocessen, deadlines for kontaktopfølgning, mv.).
- **Afdækning af udviklingsområder.** Ledelsesgruppen manglede et fælles billede af virksomhedens styrker og udfordringer, som kunne danne afsæt for at prioritere fremtidige udviklingsområder og understøtte ambitionen om øget salg. Derfor afholdt rådgiveren en workshop for ledergruppen, som her fik til opgave at lave en SWOT-analyse mhp. at identificere de væsentligste områder, som virksomheden skulle prioritere at sætte ind på. En væsentlig konklusion var, at der var behov for at udskifte virksomhedens forældede ERP-system.
- **Mersalg gennem differentieringsstrategi.** Alcumatic oplever hård konkurrence fra lande som Kina, hvor deres kunder typisk kan få fremstillet aluminiumsemner billigere. Samtidig er der et begrænset antal potentielle kunder i Danmark. Det er derfor vigtigt at kunne formulere virksomhedens værditilbud pba. en solid kunde-forståelse. Derfor har rådgiveren i samarbejde med direktøren formuleret 15 købskriterier, som stiller skarpt kundernes efterspørgsel i dag og i fremtiden, og hvordan Alcumatic præsterer på disse kriterier ift. deres konkurrenter. Købskriterierne er bl.a.

leveringssikkerhed og miljøcertificeringer. Næste skridt er, at direktøren vil teste købskriterierne i dialog med indkøbschefer hos udvalgte kunder.

Forløbet bestod i alt af ca. ti online- og telefonmøder mellem direktøren og rådgiveren samt en fysisk workshop med ledergruppen.

I tillæg til rådgivningsforløbet har Alcumatic under corona-krisen selv igangsat en række aktiviteter mhp. at styrke virksomhedens synlighed. De har fx hyret et eksternt bureau til at udvikle en ny hjemmeside og arbejde med søgemaskineoptimering. Derudover er virksomheden begyndt at udgive nyhedsbreve på brancheportaler og har oprettet en LinkedIn-profil.

Om forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Struktureret salgsarbejde og klarere værditilbud til kunder
Output	Værktøj til pipeline management, identifikation af udviklingsområder samt udvikling af købskriterier
Ressourcer	50 timers rådgivning samt egenfinansiering i form af ca. 100 timer
Bidrag fra virksomheden	Deltagelse i ca. 10 møder samt workshop, herunder forberedelse i form af bl.a. indsamling af kundedata
Varighed	Ca. 4 måneder

Resultater

Alcumatic er på flere områder i gang med at implementere resultaterne.

Direktøren har integreret værktøjet til pipeline management i sit daglige salgsarbejde. Det lægger en struktur ned over salgsarbejdet, der før var baseret på direktørens hukommelse. Forhåbningen er, at den strukturerede salgstilgang kan øge virksomhedens årlige omsætning med 5-10 mio. kr.

Derudover har Alcumatic fået bevilget et tilskud til implementering af et nyt ERP-system via programmet "SMV:Digital". Virksomheden har pt. indhentet tilbud fra tre forskellige rådgivere til at bistå i denne proces. Forhåbningen er, at det nye ERP-system vil smitte positivt af på salget, fordi dokumentation, produktkvalitet og leveringsperformance forbedres.

Endelig forventer direktøren, at arbejdet med købskriterier vil spille positivt ind i virksomhedens samlede indsats for at styrke salget.

Forløbet har motiveret Alcumatic til yderligere brug af privat rådgivning. Virksomheden har begrænset erfaring med rådgivning, men forløbet har åbnet øjnene for den værdi, det kan give. Direktøren overvejer derfor at samarbejde med samme rådgiver om andre strategiske spor i virksomheden, fx udarbejdelse af en forretningsplan.



"Ledelsesworkshoppen har virkelig løftet virksomheden. Workshoppen har været med til at skabe en fælles forståelse af virksomhedens styrker og udfordringer, og hvor vi har brug for udvikling. Og så var det overraskende at finde ud af, hvor forskelligt ledelsen så på virksomheden."

- Direktør Johannes Hyldgaard Jakobsen, Alcumatic

Læringspunkter

- Relativt simple værktøjer kan hjælpe til at skabe struktur og systematik omkring din virksomheds salgsproces – og potentielt have stor effekt på omsætningen.
- Et rådgivningsforløb kan godt tage udgangspunkt i en overordnet ambition eller problemstilling. Rådgiveren kan hjælpe jer med at konkretisere tiltag, der kan realisere ambitionen eller løse udfordringen.
- Det kan være en god ide at etablere en fælles forståelse af virksomhedens DNA, styrker og udfordringer som afsæt for (at prioritere) nye udviklingstiltag. Ledende medarbejdere kan ofte have forskellige opfattelser af, hvordan virksomheden fungerer.
- Det er vigtigt at have en god forståelse af dine kunders behov og udfordringer. Med den viden kan du tydeligere formulere den værdi, din virksomhed skaber, og hvordan I differentierer jer fra konkurrenterne.

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem Alcumatic og rådgivningsvirksomheden Valcon.

Case: Producent af transportsnegle styrker pris-sætning og rentabilitet gennem kalkulationsværktøj

Resume

Da Arni Maskinfabrik gennemgik et generationsskifte, så den nye ejerleder en række udviklingspotentialer i virksomheden. Han sagde derfor ja til et rådgivningsforløb, som skulle hjælpe Arni Maskinfabrik med at prioritere og igangsætte de væsentligste udviklingstiltag på kort sigt.

Gennem forløbet er direktøren bl.a. blevet introduceret til et kalkulationsark til at beregne konkurrencedygtige priser ifm. tilbudsgivning og følge op på rentabilitet i afsluttede projekter. Forhåbningen er, at virksomheden vha. af værktøjet kan øge omsætning og dækningsgrad med 10 pct.

Arni Maskinfabrik

Fokus for forretningstilpasning

Salg, kunderelationer og kommunikation

Branche

Transportløsninger

Antal ansatte

9

Geografisk placering

Eskilstrup



Baggrund og motivation

Arni Maskinfabrik er en lille, familieejet produktionsvirksomhed med speciale i fremstilling af transportsnegle, som er en transportløsning med samme funktion som et transportbånd. Derudover tilbyder virksomheden profilvalsning, som er en metode til at bearbejde og forme forskellige materialer. Virksomheden valser bl.a. buestykker, ringe, spiraler og meget mere.

Virksomheden har forskellige typer af kunder inden for de to forretningsområder. Transportsneglene sælges til alle virksomheder med et behov for at få varer flyttet – fx træpiller, fødevarer og affald – mens profilvalsning udføres for industri- og byggevirksomheder. Vigtige kunder omfatter bl.a. Guldborgsund Forsyning og KSM Stoker.

Arni Maskinfabrik beskæftiger ni medarbejdere – og har ligget stabilt på dette niveau gennem mange år. Medarbejderne udgøres af smede i produktionen og funktionærer på kontoret.

Ny direktør med vækstambitioner går virksomheden efter i sømmene

Da rådgivningsvirksomheden Bedre Indtjening henvendte sig til Arni Maskinfabrik i foråret 2020, havde virksomheden lige gennemgået et generationsskifte.

Med den nye ejerleder og direktør fulgte også en ambition om at vækste virksomheden, som udviklingsmæssigt havde stået lidt stille gennem de seneste ti år. Bl.a. så direktøren et udviklingspotentiale på områder som tilbudsgivning, prissætning, interne processer, opsøgende salg og automatisering.

Direktøren – som på daværende tidspunkt var ret "ny i faget" – så derfor henvendelsen fra rådgivningsvirksomheden som en kærkommen mulighed for at få skabt et overblik over og prioritere, hvilke udviklingsinitiativer han først skulle tage fat på.

Behov for bedre indsigt i rentabilitet og prissætning

Rådgivningsforløbet blev skudt i gang med to indledende møder, hvor direktøren introducerede rådgiverne til virksomheden. Rådgiverne havde en baggrund i økonomi og ledelse samt flere års erfaring med virksomhedsrådgivning i øjenhøjde. Dialogen tog bl.a. udgangspunkt i en spørgeramme, som rådgivningsvirksomheden har designet til at identificere virksomheders primære sårbarheder. Gennem dialogen fandt man frem til to hovedudfordringer, som rådgivningsforløbet skulle tage hånd om, nemlig:

- At virksomheden manglede et overblik over, hvor rentable dens tilbud var, og ikke arbejdede struktureret nok med prissætning ifm. tilbudsgivning.
- At virksomhedens produktion var præget af mange manuelle håndteringsopgaver, og at der ikke er tænkt nok over indretning i produktionen mhp. at skabe et mere effektivt produktionsflow.



Tilpasning af forretningsmodellen

På baggrund af de indledende møder tilrettelagde rådgiverne et forløb, som havde to tematiske spor.

Tilbudsgivning, prissætning og rentabilitet

I dette spor introducerede rådgiverne direktøren til et kalkulationsark i Excel, som kan bruges til at sætte den rette, konkurrencedygtige pris ifm. tilbudsgivning og følge op på rentabiliteten i afsluttede projekter.

Arket indeholder bl.a. prislister, produktgrupper og timepriser, og på baggrund af disse data kan direktøren beregne dækningsgraden¹ på det enkelte tilbud. Alt afhængigt af hvor hård konkurrencen er, kan direktøren vha. arket "skrue lidt på dækningsgraden" ved at hæve eller sænke priser på ydelser og varer. Dvs. at Arni Maskinfabrik i projekter med hård konkurrence kan tillade en lidt lavere dækningsgrad, mens de i projekter med mindre konkurrence kan tillade en lidt højere dækningsgrad.

Derudover kan direktøren opgøre rentabiliteten i det enkelte projekt ved at holde det faktiske time- og materialeforbrug op imod budgettet.

Direktøren og rådgiverne brugte et par møder på at tale kalkulationsarket igennem og implementere de særlige funktionaliteter, som Arni Maskinfabrik har behov for.

Optimering af produktionsflow

Dette spor handlede om at optegne virksomhedens produktionsflow og skabe et overblik over virksomhedens maskiner og udstyr mhp. at skabe en mere effektiv produktionsproces.

Sammen med direktøren gennemgik rådgiverne produktionsflowet i virksomheden – fra levering af råmateriale i form af stål til det færdige produkt.

¹ Dvs. hvor meget af omsætningen der er til at dække virksomhedens faste omkostninger med prissætningen i det givne tilbud.

En væsentlig erkendelse i denne proces var, at der var behov for at gen-tænke indretningen af produktionen, så de vigtigste og største produkter i virksomheden også havde den bedste placering i produktionen. Derudover fik man identificeret en række maskiner og udstyr, som kunne afskaffes for at skabe mere orden og plads.

Som led i denne del af forløbet var rådgiverne på besøg i produktionen hos Arni Maskinfabrik, hvilket blev fulgt op af et møde, hvor rådgiverne og direktøren i fællesskab gennemgik plantegninger samt lister over maskiner.

Om forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Differentieret prissætning, forbedret projektoekonomi, produktionsoptimeringer.
Output	Kalkulationsark i Excel, optegning af produktionsflow samt forslag til produktionsoptimeringer.
Ressourcer	50 timers privat rådgivning samt egenfinansiering i form af ca. 40 timer.
Bidrag fra virksomheden	Deltagelse i ca. 6 møder samt forberedelse i form af gennemsyn af kalkulationsark, udarbejdelse af lister over maskiner, fremsendelse af plantegninger og eksempler på prisberegning.
Varighed	Ca. 4 måneder.

Resultater

Arni Maskinfabrik er godt i gang med at implementere resultaterne af forløbet.

Direktøren har taget kalkulationsarket i brug, når han skal regne på priser som led i tilbudsgivningen. Kalkulationsarket giver virksomheden mulighed for differentieret prissætning, som førhen var baseret på et "one size fits all"-princip. Direktøren forventer, at Arni Maskinfabrik fremover kan øge både dækningsgrad og omsætning med ca. 10 pct. vha. kalkulationsarket og den differentierede prissætning.

Derudover planlægger direktøren at indhente tilbud på at få revet en væg ned og sat en port op i virksomhedens produktionsfaciliteter mhp. at skabe en indretning, der understøtter et optimeret produktionsflow og tilgodeser virksomhedens vigtigste produkter.

Godt i gang med privat rådgivning

Endelig har forløbet åbnet øjnene for værdien af at bruge rådgivning. Arni Maskinfabrik har ikke erfaring med at trække på private rådgivere, men forløbet har illustreret, at rådgivning kan føre til konkrete løsninger på centrale udfordringer – og samtidig spare virksomheden for tid og kræfter, som den ellers selv skulle have brugt på at finde frem til løsningen.



"Jeg har fået meget ud af at få sparring fra nogle, som kender til best practice og gennemprøvede metoder ift. prissætning. Det havde krævet mange kræfter, hvis jeg skulle have fundet ud af det hele selv, så det har sparet mig for en masse tid og kræfter at få rådgivere til at hjælpe med det."

- Adm. direktør Morten Lund-Jørgensen, Arni Maskinfabrik

Læringspunkter

- Forholdsvis simple værktøjer kan hjælpe din virksomhed til bedre at prissætte jeres produkter/ytelser – og derved styrke dækningsgrad og rentabilitet.
- Private rådgivere kan hjælpe din virksomhed med at identificere og konkretisere udviklingspotentialer i din virksomhed – og prioritere, hvor en indsats vil have størst effekt.
- Selvom privat rådgivning kan være en stor investering for din virksomhed, kan den hurtigt være tjent ind, fordi du sparer tid, og vejen fra idé til implementering bliver kortere.
- Vær opmærksom på, om indretningen af din virksomhed understøtter et optimalt produktionsflow – indretningen på fabriksgulvet kan have stor betydning for jeres produktivitet.

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem Arni Maskinfabrik og rådgivningsvirksomheden Bedre Indtjening.

Case: Is-producent styrker grønt værditilbud gennem nyt produktionsudstyr og veganske produkter

Resume

Da Coronakrisen betød nedgang i salg og omsætning hos Biosynergy, besluttede ledelsen at bruge de frigivne ressourcer på at udvikle en strategi for grøn omstilling, hvor man så et betydeligt vækstpotentiale.

Via et rådgivningsforløb fik Biosynergi konkretiseret sine ambitioner for grøn omstilling i en forretningsplan, som dannede grundlag for at rejse finansiering til flere grønne udviklingsprojekter. I dag har Biosynergy bl.a. implementeret nyt produktionsudstyr og lanceret en vegansk is-serie. De nye tiltag forventes at resultere i en omsætningsvækst på 500 pct. de kommende år.

Biosynergy

Fokus for forretningstilpasning
Bæredygtighed

Branche

Fødevarer

Antal ansatte

4

Geografisk placering

Svendborg



Baggrund og motivation

Biosynergy udvikler og producerer gourmet-is kendt under brandet "Skarø Is". Isene er baseret på økologiske og naturlige råvarer, der i videst muligt omfang er dyrket i lokalområdet.

Kendetegnende for Skarø Is er, at den er sødet med birkesaft og sukker-tang, som indeholder naturlige sukkerstoffer og mineraler, der fremmer smagen af de øvrige ingredienser i isen – og muliggør lavere sukkerindhold og færre kalorier ift. mange andre is på markedet.

Biosynergy sælger primært til virksomheder inden for oplevelseserhverv – herunder cafeer, flyselskaber, gårdbutikker, museer og specialforretninger – og eksporterer i dag til syv lande.

Biosynergy er en lille familiedrevet virksomhed med fire ansatte, der hver især har mange kasketter inden for salg, distribution, udvikling, produktion og administration.

Coronakrisen gav et pusterum til at tænke i grøn forretningsudvikling.

Særligt i begyndelsen af coronakrisen oplevede Biosynergy en nedgang i efterspørgslen, da deres kunder igennem længere perioder var påvirket af nedlukninger og restriktioner. For at klare sig igennem krisen måtte Biosynergy skære ned på sine omkostninger – bl.a. ved at hjemsende en produktionsmedarbejder.

Nedgangen i aktivitetsniveauet frigav imidlertid tid til at arbejde med forretningsudvikling. Allerede før krisen var Biosynergy gået i gang med at udvikle en strategi for grøn omstilling, hvor man ser et betydeligt vækstpotentiale. Nu var tiden inde til at færdiggøre strategien.

Egentlig har naturbeskyttelse altid været en bærende værdi i Biosynergy, men virksomheden har ikke brugt dette aktivt i sin markedsføring. Mest af alt fordi man ikke har arbejdet systematisk med at tænke bæredygtighed

ind i alle dele af forretningen, og derfor ikke ville risikere at møde dokumentationskrav, som ikke kunne efterkommes.

Gratis rådgivning under genstart nu sætter fart på udviklingsarbejdet

For at få hjælp til at kvalificere og færdiggøre strategien kontaktede Biosynergy den private rådgiver Malene Aaris, som de kendte gennem et netværk i fødevarerbranchen. Biosynergy vidste, at rådgiveren havde "fingeren på pulsen" ift. nye trends på fødevarermarkedet og kunne byde ind med erfaring og dybdegående strategiarbejde.

Malene Aaris samarbejdede med rådgivningsvirksomheden Ditlev Consulting om rådgivning til SMV'er under Industriens Fonds program genstartNU – og kunne derfor tilbyde Biosynergy et gratis forløb. For Biosynergy var timingen perfekt, og parterne blev derfor hurtigt enige om at sætte forløbet i gang.



Tilpasning af forretningsmodellen

Forløbet blev indledt med et heldagsmøde mellem rådgiveren og de to stiftere af virksomheden. Mødet havde til formål at give rådgiveren dyb forståelse af virksomheden og spore sig ind på fokus for forløbet.

Sammen blev parterne enige om at udarbejde en forretningsplan, som på en overbevisende måde kommunikerer virksomhedens ambitioner for grøn omstilling, herunder konkrete udviklingsprojekter og deres potentielle økonomiske gevinst. Målet var, at forretningsplanen efterfølgende kunne bruges til at rejse finansiering til udviklingsprojekterne.

Ny forretningsplan lægger sporene til udvikling og vækst i Biosynergy

Efter det indledende møde blev der afholdt yderligere tre møder mellem rådgiveren og virksomhedens to stiftere. Møderne tog udgangspunkt i en skabelon for forretningsplaner, som rådgiveren og Biosynergy samarbejdede om at udfylde.

Til hvert møde havde virksomheden arbejdet på udvalgte afsnit, som rådgiveren gav indholdsmæssig og sproglig feedback på. Rådgiveren havde erfaring med at skrive fondsansøgninger og kunne derfor bidrage med viden om, hvad bevillingsgivere ofte lægger vægt på.

I første omgang blev der lavet en opdateret beskrivelse af Biosynergys profil, som er nem at kommunikere og hænger sammen med virksomhedens mål. Tidligere definerede Biosynergy sig selv som en produktionsvirksomhed, men fordi man involverer sig i forskningsprojekter og har ambitiøse mål for grøn omstilling, blev rådgiveren og stifterne enige om at omdefinere Biosynergy til en udviklingsvirksomhed med tilknyttet produktion.

Næste skridt var at prioritere og konkretisere Biosynergys forskellige ideer til udviklingsprojekter. Ved at stille udfordrende spørgsmål og bidrage med ny viden om fødevareretrends på eksportmarkeder kunne rådgiveren hjælpe stifterne med at identificere ideer med størst kommercielt potentiale.

Først og fremmest fandt man frem til, at Biosynergy måtte investere i nyt produktionsudstyr for at kunne øge produktionskapaciteten (som på daværende tidspunkt var maksimalt udnyttet). Her hjalp rådgiveren bl.a. med at opstille et budget for afkastet af investeringen efter dialog med forskellige udstyrsleverandører.

Derudover fandt man frem til, at Biosynergy skulle fokusere på at lancere en serie af veganske produkter, som havde været på tegnebrættet længe, men ikke kunne produceres på det eksisterende udstyr. Her kunne rådgiveren bl.a. byde ind med viden om vækstmarkeder for veganske produkter, forskellige segmenters efterspørgsel efter veganske produkter samt navngivne forhandlere af veganske produkter. Også her hjalp rådgiveren med at opstille et budget for udvikling i salget af veganske is.

Om forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Konkretisering af udviklingsprojekter der skal understøtte grøn omstilling i virksomheden
Output	Forretningsplan der beskriver virksomhedens profil og ambitioner for grøn omstilling
Ressourcer	65 timers rådgivning samt egenfinansiering i form af 200 timer
Bidrag fra virksomheden	Deltagelse i møder og hjemmearbejde herimellem samt kontakt til leverandører, bank og andre nøglepersoner
Varighed	3 måneder

Resultater

Da forløbet var slut, sad Biosynergy tilbage med en gennemarbejdet forretningsplan, som blev præsenteret for virksomhedens bank, der umiddelbart efter tilbød et lån til udviklingsprojekterne. Forretningsplanen gav banken et godt indblik i, hvad Biosynergy laver, og hvor den gerne vil bevæge sig hen – herunder gevinster og risici forbundet med projekterne.

Grøn omstilling – fra produktion til produkter og emballage

Efterfølgende har Biosynergy sat strøm til udviklingsprojekterne. Forventningen er, at tiltagene tilsammen vil øge virksomhedens omsætning med 500 pct. de kommende år.

Først og fremmest har man købt og implementeret en ny pasteur i produktionen, hvormed alt manuelt arbejde omkring opvarmning og miks af ismassen er automatiseret. Dette har mangedoblet produktionskapaciteten – og i dag kan Biosynergy producere 8000 is pr. dag mod 2000 på det gamle udstyr.

Med den nye pasteur er der endvidere kommet bedre styring på bl.a. pumper og ventiler i produktionen, som nu kun bruger strøm, mens produktio- nen er i gang – hvor de førhen brugte strøm døgnet rundt. Derved har virksomheden reduceret sit strømforbrug med 67 pct.

Endelig har virksomheden lanceret sin serie af veganske is, som kan produceres på den nye pasteur, ligesom man har FSC-certificeret al emballage.



”Vi har kunnet lave en total grøn omstilling af virksomheden, fordi vi har fået banken med på ideen. Der er nu kommet en bevidsthed om bæredygtighed i alle detaljer i virksomheden. Lige fra vores produkter til produktion og emballage.”

- Stifter, Martin Jørgensen, Biosynergy

Læringspunkter

- Med en gennemarbejdet forretningsplan kan du forbedre dine muligheder for at få finansiering til din virksomheds udviklingsprojekter, fordi banken eller investoren bedre kan forstå, hvad investeringen handler om – og hvilke risici og gevinster der er forbundet med investeringen.
- Indholdet i en forretningsplan kan variere afhængig af, hvilken type virksomhed du driver. Der findes mange skabeloner for forretningsplaner, som du kan tage udgangspunkt i – kig fx på virksomhedsguiden.dk.
- Bæredygtighed kan tænkes ind i mange dele af din virksomhed – fx råvarevalg i produkter, energiforbrug i produktionen eller valg af emballage. Eksterne rådgivere kan hjælpe dig med at konkretisere, beskrive og prioritere i dine ideer til grøn omstilling af virksomheden.
- Grøn omstilling kræver ofte investeringer i fx produktudvikling, produktionsudstyr, markedsføring. Der findes forskellige muligheder for tilskud til grøn omstilling af i SMV'er. Du kan søge vejledning om støttemuligheder i dit regionale erhvervshus.

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem Biosynergy og rådgivningsvirksomheden MAA.C ApS.

Case: Producent af kemiske produkter digitaliserer salg og implementerer værktøj til forretningsmodeludvikling

Resume

Da Danmark blev lukket ned under coronakrisen, oplevede Bollerup Jensen et boom i onlinesalget, og administrationen havde svært ved at følge med ordreindgangen. Gennem et rådgivningsforløb fik virksomheden identificeret processer, som nemt kunne effektiviseres ved hjælp af digitalisering. Herved har virksomheden halveret tiden brugt på håndtering af online ordrer.

Derudover er virksomheden blevet introduceret til værktøjer til forretningsmodeludvikling, som benyttes i en igangværende strategiproces og skal understøtte succesfuld entré på nye markeder.

Bollerup Jensen

Fokus for forretningstilpasning
Omkostninger og interne processer

Branche
Miljøvenlige kemiprodukter

Antal ansatte
17

Geografisk placering
Tarm



Baggrund og motivation

Bollerup Jensen er en dansk kemiproducent. Virksomheden består af tre enheder med hver sit forretningsområde:

- Bollerup Jensen, der producerer flydende silikat, som er et miljøneutralt kemiprodukt, der fx kan bruges som bindemiddel eller indgå i produktionen af forskellige produkter som papir- og sæbe-produkter. Produktet sælges bredt til industrien.
- Bollerup Jensen Retail, som producerer sæbe- og rensningsprodukter til terrasser og gulve baseret på silikat. Produkterne sælges til private via supermarkeder og egen webshop.
- Bollerup Jensen Adhesives, som producerer lim baseret på silikat og uden brug af skadelig kemi som fx formaldehyd eller fossile råvarer. Produktet er under udvikling og forventes lanceret på markedet i løbet af 2021.

Bollerup Jensen er gennem de sidste fem år vokset fra ca. ti til 17 medarbejdere. Virksomhedens medarbejdere består af kemikere og laboranter beskæftiget med produktudvikling, ufraglærte i produktionen samt funktionærer i administrationen.

Boom i onlinesalget gør det svært for administrationen at følge med

Da coronakrisen satte ind, oplevede Bollerup Jensen en markant øget efterspørgsel på især sæbe- og rensningsprodukter til terrasser og gulve, som sælges via webshoppen. For mange danskere var nedlukningen et oplagt tidspunkt til at handle på nettet og gå i gang med hus- og have-relaterede projekter.

Den øgede efterspørgsel betød imidlertid, at administrationen i Bollerup Jensen løb ind i udfordringer med at håndtere den pludselige stigning i antal ordrer fra private kunder i webshoppen. Administrationen kunne ikke følge med efterspørgslen og udgjorde en flaskehals.

Da Ringkøbing Skjern Erhvervsråd gjorde Bollerup Jensen opmærksom på genstartNU, så virksomheden programmet som en oplagt mulighed for at få hjælp til at skabe bedre processer og systemer til at håndtere webshopordrer. Sammen fik man formuleret en ansøgning, der beskrev udfordringerne, og efter en kort screening hos Dansk Industri blev virksomheden ført sammen med rådgivningsvirksomheden Implement.

Resterende rådgivningstimer bruges på kompetenceudvikling

Da forløbet hos Implement var afsluttet, havde Bollerup Jensen ikke brugt alle de 50 rådgivningstimer, programmet tilbød. Virksomheden besluttede derfor at bruge de sidste timer på et forløb hos rådgivningsvirksomheden Provice, der har speciale i at rådgive mindre virksomheder i at implementere værktøjer til forretningsmodeludvikling.



Tilpasning af forretningsmodellen

Forløbet hos Implement blev skudt i gang med to indledende møder, som handlede om at "komme ind under huden" på virksomheden.

Procesoptimering fra ordremodtagelse til fakturabetaling

Dernæst fik Bollerup Jensen til opgave at beskrive de processer, som rådgiverne skulle hjælpe med at analysere og optimere – fra ordren er modtaget i webshoppen, til fakturaen er betalt i banken. Processerne blev beskrevet i et samarbejde mellem direktøren og de to medarbejdere, som til daglig står for håndtering af webshop-ordrer, og præsenteret for rådgiverne på det efterfølgende møde.

Med afsæt i procesbeskrivelserne identificerede rådgiverne i alt fem områder, hvor de så de største optimeringspotentialer. Rådgiverne anbefalede bl.a. at automatisere flere manuelle operationer mellem webshop og økonomisystem (fx godkendelse af fakturaer) samt at udvikle faste retningslinjer for prissætning til kunder. Derudover kom de med konkrete forslag til, hvordan flere af deres anbefalinger kunne implementeres ved hjælp af forskellige tekniske løsninger. Hen over et par møder talte Bollerup Jensen og rådgiverne de forskellige anbefalinger grundigt igennem. Til sidst blev parterne enige om, at virksomheden selv kunne drive processen i mål.

Styrket strategiproces via værktøjer til forretningsmodeludvikling

Rådgivningsvirksomheden Provice havde et godt indblik i Bollerup Jensens ambitioner og udfordringer på grund af et tidligere samarbejde og kunne derfor hurtigt komme i gang med forløbet.

Bollerup Jensen var før forløbet ved at lægge en strategi for, hvordan virksomheden skulle entrere nye markeder (bl.a. Norden og Tyskland) med deres produkter inden for retail og adhesives. Rådgivningen blev brugt til at kvalificere processen ved at introducere virksomheden til værktøjerne BeeStar og BeeBoard.

På en workshop præsenterede rådgiveren værktøjerne for direktøren og udvalgte medarbejdere. Herefter bestod workshoppen af øvelser, hvor de med udgangspunkt i værktøjerne analyserede værditilbud, kundebehov og overensstemmelse herimellem for udvalgte produktgrupper.

Om værktøjerne BeeStar og BeeBoard

BeeStar er en sekskantet model designet til at beskrive virksomheders forretningsmodel. Modellen består af dimensionerne værditilbud, kunder og slutbrugere, værdiformel, værdikæde, kompetencer og netværk samt relationerne mellem dimensionerne. BeeBoard er et koordinatsystem, som giver et overblik over forretningsmodellens og produkters livscyklus, herunder produkternes indtjeningsevne i dag og i fremtiden.

Om forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Procesoptimering af webshop-ordrer.
Output	Identifikation af procesoptimeringspotentialer samt introduktion til forretningsmodelværktøj.
Ressourcer	Hhv. 33 og 17 timers rådgivning fra to rådgivere samt egenfinansiering i form af 100 timer.
Bidrag fra virksomheden	Deltagelse i 6-7 møder samt en workshop, udarbejdelse af procesbeskrivelser.
Varighed	Ca. 3 mdr.

Resultater

Det første rådgivningsforløb har givet Bollerup Jensen et overblik over rutiner i administrationens håndtering af onlineordrer, som kunne forenkles og effektiviseres bl.a. gennem digitale tiltag.

Virksomheden har i samarbejde med sin systemleverandør implementeret flere af rådgivernes anbefalinger. Fx udfyldes og sendes fakturaer i dag automatisk til kunden, når en ordre er pakket og afsendt, hvor mange informationer førhen skulle indtastes manuelt.

Virksomheden vurderer, at tiltagene har gjort administrationen i stand til at halvere den tid, de bruger på håndtering af onlineordrer. Samtidig har de rustet virksomheden til at håndtere den forventede ekspansion i online-salget.

Kompetenceløft understøtter markedsentré

Det andet rådgivningsforløb har givet Bollerup Jensen et bredt kompetencemæssigt løft, der kan understøtte en succesfuld entré på nye markeder. En bred kreds af medarbejdere er blevet fortrolige med et nyt værktøj til forretningsmodeludvikling, som virksomheden fremover vil bruge i arbejdet med at lægge en go-to-market-strategi for sine to nye forretningsområder.



”Det var et forholdsvis kort forløb, så vi kom i gang, og så kan vi arbejde videre med værktøjet i strategiprocesen. Der er fortsat mange dele i Bollerup Jensen, vi ikke er gået i dybden med, og det er vi i gang med nu, hvor vi bruger de værktøjer, vi blev introduceret til.”

– Adm. direktør Frode Dale, Bollerup Jensen

Læringspunkter

- Hvis din virksomhed har onlinesalg, kan det være en idé at implementere digitale løsninger, som samtænker salg, fakturering, økonomistyring, lager og prissætning – og derved spare ressourcer på manuel håndtering af disse opgaver.
- Det er vigtigt løbende at forholde sig til, om din organisation er gearet til at følge med udviklingen i efterspørgslen. Øget – eller reduceret – salg kan skabe behov for at gentænke processer, arbejdsgange og bemanning.
- Mindre digitaliseringstiltag kan føre til betydelige tidsbesparelser hos dine medarbejdere. Rådgivere kan hjælpe din virksomhed med at identificere de processer, som nemt kan optimeres – og hvor investeringen hurtigt er tjent ind.

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår to samarbejder mellem Bollerup Jensen og rådgivningsvirksomhederne Implement og Provice.

Case: Trappeproducent forbereder eksportfremstød og udvikler ny strategi med afsæt i markedstrends

Resume

BV Trappen har gennem flere år haft ambitioner om at komme i gang med eksport. Men den daglige drift har taget al ledelsens fokus, og virksomheden har derfor ikke fået omsat ambitionerne til handling.

Gennem et rådgivningsforløb med fokus på eksport og strategi fik BV Trappen analyseret det tyske marked og lagt en go-to-market strategi. Derudover identificerede virksomheden vigtige trends og game changers, som dannede grundlag for udviklingen af en samlet strategi.

BV Trappen forventer nu at øge omsætning og eksport betydeligt frem mod 2025.

BV Trappen

Fokus for forretningstilpasning

Salg, kunderelationer og kommunikation

Branche

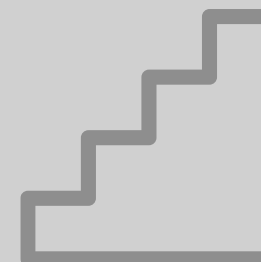
Trappeproduktion

Antal ansatte

40

Geografisk placering

Thisted



Baggrund og motivation

BV Trappen er en 30 år gammel dansk virksomhed, som designer, producerer og monterer indvendige trapper i træ.

De primære kunder udgøres af større trælasthandler såsom Bygma, Stark, XL-Byg og Davidsen Trælast samt større entreprenørfirmaer, der opfører boligbyggerier over hele landet.

BV Trappen beskæftiger i dag 40 medarbejdere, som primært udgøres af faglærte maskinsnedkere, tømrere, tekniske tegnere samt ufaglærte.

Boom i byggebranchen smitter af på underleverandører

BV Trappen har oplevet kraftig vækst de sidste par år. I perioden er BV Trappens omsætning vokset med ca. 20-25 pct. om året, og virksomheden har derfor udvidet med 10 nye medarbejdere

Væksten skyldes ikke mindst, at BV Trappen er underleverandør til byggebranchen, der har haft fremgang i flere år.

Dels fordi pensionskasser gennem de senere år har igangsat en række større byggeprojekter. Dels fordi udbetalinger af indefrosne feriepenge, mulighed for håndværkerfradrag og "strafrenter" ved at have penge opsparet i banken har ansporet mange private boligejere til at igangsætte nye bolig- og renoveringsprojekter.

Gratis rådgivningstilbud motiverer til at eksekvere på eksportambitioner

Trods den positive udvikling i efterspørgslen har BV Trappen længe haft ambitioner om at komme i gang med eksport til Tyskland.

Virksomheden sælger i dag stort set kun til kunder i Danmark, hvor et mindre antal store trælasthandler er en vigtig kilde til omsætning. Samtidig er ledelsen bevidst om risikoen for en afmatning i den danske byggebranche. Ved at opbygge en større og mere varieret kundeportefølje i både

Danmark og udland ønsker direktøren at sprede risikoen for omsætningsstab mere ud.

Gennem bestyrelsesarbejde kendte den private rådgiver Jette Ditlev fra Ditlev Consulting direktøren for BV Trappen, herunder virksomhedens eksportambitioner. Hun orienterede ham derfor om muligheden for eksportrådgivning under programmet genstartNU.

Som mindre virksomhed med en fuld ordrebog havde direktørens fokus de senere år i høj grad været på den daglige drift. Han så derfor tilbuddet som en oplagt mulighed for at få prioriteret ressourcer til at eksekvere på eksportambitionerne.

Parterne blev hurtigt enige om at starte et forløb, som både havde fokus på at udvikle en overordnet strategi for BV Trappen og afsøge mulighederne for at entrere på det tyske marked, hvor der er en stigende interesse for nordisk design.



Tilpasning af forretningsmodellen

Forløbet blev indledt med et møde mellem den private rådgiver og direktøren for BV Trappen, som skulle give rådgiveren indsigt i virksomhedens drift, forretningsgrundlag og eksportparathed. Rådgiveren benyttede modellen "Business Model Canvas" som grundlag for dialogen, da den giver et simpelt overblik over elementerne i en forretningsmodel. Herunder var fokus især på BV Trappens værditilbud og foreløbige eksporterfaringer.

Desk research og dialog med forhandlere i Tyskland

Frem til næste møde havde både rådgiver og direktør indsamlet ny viden om det tyske marked for trappesalg, der blev brugt som afsæt for en drøftelse af BV Trappens muligheder for market entry i Tyskland.

Via sit netværk var rådgiveren kommet i dialog med direktionen i en større dansk trælasthandel, som havde etableret sig med over 200 trælastere i Tyskland. Derudover havde rådgiveren via desk research identificeret oversigter over tyske trappeforhandlere- og producenter, der kunne være mulige samarbejdspartnere for BV Trappen. Endelig havde direktøren indhentet data om det tyske prisniveau via virksomhedens ejerkreds.

Samlet viste de forskellige input, at det tyske marked er præget af mange trappeproducenter, som sælger via trælasthandlere og konkurrerer på skarpe priser, der er vanskelige for BV Trappen at matche.

Rådgiveren og direktøren blev derfor enige om at satse på salg via mindre, specialiserede trappeforhandlere, som henvender sig til en kvalitetsbevidst kundekreds med særlig interesse for (dansk) design og arkitektur.

Strategiudvikling med afsæt i trends og game changers

Dernæst faciliterede rådgiveren to strategiworkshops, hvor direktøren og virksomhedens udvidede ledergruppe 1) identificerede trends og game changers, som forventes at præge virksomheden frem mod 2025, og 2) definerede hvordan virksomheden skal tilpasse sig udviklingen. Fx:

- **Kundekonsolidering.** Mange trælastere lægges sammen i store koncerner, og derfor er eksport et vigtigt led i at mindske virksomhedens sårbarhed overfor enkelte, store kunder.
- **Materiale mangel.** Der er pt. store prisstigninger på byggematerialer, og virksomheden skal derfor nøje følge med i udviklingen, der kan være tegn på opbremsning i byggebranchen.
- **Bæredygtighed.** Forbrugerne efterspørger i stigende grad bæredygtige produkter, og derfor vil virksomheden med udgangspunkt i FN's Verdensmål fokusere på bæredygtighed i hele værdikæden. Fx gennem brug af FSC-certificerede underleverandører.
- **Digitalisering.** Forbrugerne handler i stigende grad på nettet, og virksomheden skal derfor tænke i øget digitalisering af interne processer og markedsføring.

Om forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Eksport via forhandler på nyt marked og styrket trendforståelse
Output af rådgivningsforløb	Identifikation af potentielle forhandlere i Tyskland og strategioplæg
Ressourcer	Ca. 50 timers rådgivning samt egenfinansiering i form af over 100 timer
Bidrag fra virksomheden	Deltagelse i møder og workshops
Varighed	Et par måneder

Resultater

Eksport- og strategiforløbet har bidraget til at styrke BV Trappens forretning på flere områder.

Styrket videngrundlag og ny samarbejdspartner i Tyskland

Eksportforløbet har styrket BV Trappens indsigt i det tyske marked for trappe salg, herunder givet et overblik over konkurrencesituationen og mulige forhandlere. Gennem forløbet har BV Trappen desuden identificeret en lille trappeforhandler i Nordtyskland, der tidligere har solgt dansk design, som virksomheden efter forløbsafslutning har indledt et samarbejde med.

Ny strategi og mål frem mod 2025

Strategiforløbet blev sammenfattet i et strategioplæg til BV Trappens bestyrelse. Nogle konkrete initiativer i strategien er iværksat umiddelbart efter forløbsafslutning, fx styrket fokus på affaldshåndtering i produktionen, mens andre initiativer iværksættes på sigt, fx udvikling af en webshop.

Styrket omsætning og eksport

Direktøren for BV Trappen forventer, at rådgivningsforløbet kan føre til betydelig vækst i virksomhedens omsætning og eksport. Konkret er forventningen, at implementering af den nye strategi vil øge virksomhedens årlige omsætning med 10 pct. frem mod 2025, og at eksport vil udgøre 10 pct. af den samlede omsætning i 2025.



”Det har været super at få et forløb faciliteret af en rådgiver. Som lille virksomhed i vækst har dagligdagen taget al fokus. Jette har trukket os til truget og samlet alle trådene, så vi nu er enige om virksomhedens styrker, udfordringer og retning for fremtiden.”

- Adm. dir., Peter Vang, BV Trappen

Læringspunkter

- Der er mange veje til eksport, men en grundig markedsanalyse af fx markedsstørrelse, konkurrencesituation, prisniveau og forhandlermuligheder kan hjælpe dig med at lægge en strategi for at komme godt ind på et nyt marked.
- Der kan være stor forskel på, hvilke salgskanaler der er mest velegnede på forskellige markeder. Overvej derfor grundigt, om salg via forhandlere, distributører, egne sælgere, online kampagner eller noget helt femte vil være den mest effektive indgang.
- Markedet ændrer hele tiden betingelserne for at drive virksomhed. Det er derfor en god ide løbende at forholde sig proaktivt til, hvordan du kan tilpasse din virksomhed til nye trends – og samtidig gribe de forretningsmuligheder, som forandringerne rummer.
- Ledelsen i mindre virksomheder har ofte travlt med den daglige drift og kan have svært ved at afse tid til strategi og forretningsudvikling. Private rådgivere kan facilitere en effektiv og fokuseret proces, som tager temperaturen på din virksomhed og udstikker retningslinjer for fremtiden.

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem BV Trappen og rådgivningsvirksomheden Ditlev Consulting.

Case: Producent af termoløsninger skærper værditilbud og målretter nysalg til tysk farma-industri

Resume

Corona-krisen har udfordret Combitherms muligheder for at vokse gennem salg til eksisterende danske kunder, og virksomheden har i stedet arbejdet på at styrke nysalg og eksport. Gennem rådgivningen i genstartNU har Combitherm identificeret den tyske farmaindustri som sit vigtigste eksportmarked og udarbejdet en handleplan for, hvordan virksomheden får gang i eksporten hertil.

Rådgivningen har samtidig åbnet Combitherms øjne for vigtigheden af et godt kendskab til behov og udfordringer hos kunder og slutbrugere for at kunne formulere skarpe value propositions.

Combitherm

Fokus for forretningstilpasning

Salg, kunderelationer og kommunikation

Branche

Producent af termoløsninger

Antal ansatte

25

Geografisk placering

Them



Baggrund og motivation

Combitherm producerer kundetilpassede, fleksible isoleringsløsninger til temperaturfølsomme produkter eller processer. Isoleringsløsningerne kan fx bruges til at temperaturstabilisere medicin og fødevarer ifm. transport og lagring. Virksomhedens vigtigste kunder er transportsektoren og industrien i bred forstand. Betydningsfulde kunder tæller fx DHL og Arla Foods.

Combitherm er vokset med ca. ti medarbejdere gennem de sidste ti år. Virksomheden beskæftiger i dag knap 25 medarbejdere, som består af en kombination af ufaglærte i produktionen samt funktionærer i administrationen.

Corona-krisen udfordrer Combitherms hidtidige vækstgrundlag

Frem til corona-krisen var Combitherms vækst især baseret på gode forhold til kunder, der selv er vokset, og derfor har øget deres efterspørgsel på virksomhedens produkter. Men da corona-krisen ramte, udskød mange kunder deres ordrer pga. den usikre situation. Samtidig kunne virksomhedens sælgere ikke komme ud i verden og besøge nye, potentielle kunder. Virksomhedens omsætning faldt, og man var nødt til at afskedige to medarbejdere i produktionen.

Dialog med DI åbner Comitherms øjne for rådgivningsbehov

Da Combitherm blev kontaktet af Dansk Industri i foråret 2020, var virksomheden allerede opmærksom på muligheden for at få gratis rådgivning via genstartNU. Men de havde undladt at søge programmet, fordi de havde svært ved at se relevansen og finde tiden til udviklingsaktiviteter. Da DI spurgte mere dybdegående til Combitherms udfordringer, blev det imidlertid tydeligere for virksomheden, at den kunne drage nytte af rådgivning til at styrke eksport og nysalg. Dels fordi efterspørgslen fra den sædvanlige kundekreds var faldet. Dels fordi det danske marked var udtømt, hvorfor virksomheden måtte kigge til udlandet efter nye vækstmuligheder.

Erfaren rådgiver sammensætter forløb med fokus på eksport og nysalg

Rådgivningen blev indledt med et møde mellem Combitherms COO og en konsulent fra Valcon, som bl.a. kunne byde ind med mange års erfaring med salg og markedsføring i private virksomheder.

Mødet handlede om at konkretisere Combitherms ambitioner og største udfordringer i relation til eksport og nysalg. På baggrund af dialogen samt baggrundsmateriale om Combitherm (bl.a. økonomiske nøgletal og strategipapirer) udarbejdede rådgiveren en køreplan for rådgivningsforløbet.



Tilpasning af forretningsmodellen

Efter første møde blev der afholdt i alt tre workshops for Combitherms COO og tre sælgere over en periode på tre uger. De tre workshops fokuserede på hhv.:

- **Fokusering af eksport og nysalg.** Selvom Combitherm gennem de sidste tre år har arbejdet på at fokusere sit nysalg mod udvalgte eksportmarkeder, kunne rådgiveren hurtigt se, at indsatsen ikke var fokuseret nok. Derfor handlede den første workshop om at indsnævre fokus yderligere. Gennem en dialog, hvor rådgiveren stillede de rigtige spørgsmål og turde udfordre virksomheden, besluttede Combitherm at satse på eksport til den tyske farmaindustri. Dels fordi det er et stort marked med mange potentielle kunder. Dels fordi det ligger i geografisk nærhed til Danmark og har en forretningskultur, som minder om den danske.
- **Styrkede værditilbud.** Pallehætter er blandt de isoleringsprodukter hos Combitherm, som er særligt relevante for den tyske farmaindustri. Derfor handlede anden workshop om at skærpe værditilbuddet for disse produkter, så Combitherms sælgere tydeligt kan kommunikere, hvordan produkterne dækker et behov og skaber en værdi hos tyske farmaproducenter.
- **Handleplan for den tyske farma-industri.** Gennem dialogen med rådgiveren om styrkelsen af værditilbuddet blev Combitherm opmærksom på, at virksomheden ikke kender sine kunders behov og udfordringer godt nok – bl.a. fordi meget salg sker via forhandlere. Da Combitherm – som sidste del af rådgivningsforløbet – skulle udarbejde en handleplan for indtræden på det tyske marked, blev et væsentligt element derfor, at virksomheden skulle sætte møder op med flere af sine store kunder for at blive klogere på deres "pains and gains".

Udover rådgivningsforløbet har Combitherm selv iværksat en række initiativer for at optimere salgsarbejdet. Virksomheden har bl.a. investeret i annoncering på Google og Facebook og hyret et eksternt bureau til at identificere "varme" salgsleads via virksomhedens hjemmeside. Det gælder eksempelvis virksomheder, der har klikket sig ind på hjemmesiden eller bedt om at få fremsendt brochurer. Derudover er Combitherm begyndt at identificere nye kundeemner gennem b2b databasen Kompas, der rummer information om mere end 30.000 virksomheder fra hele verden.

Endelig er virksomheden begyndt at gennemføre salgsmøder via telefon og Teams. Erfaringen er, at salg til eksisterende forhandlere fungerer fint på den måde, mens salg til nye forhandlere dog ofte kræver fysiske møder.

Om forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Fokusering af salgsindsatsen og skærpet værditilbud til prioriterede kundesegmenter
Output	Handleplan for eksportfremstød på det tyske marked
Ressourcer	50 timers rådgivning og egenfinansiering i form af 75 timer
Bidrag fra virksomheden	Deltagelse i indledende møde og tre workshops, indsamling af baggrundsmateriale om virksomheden, hjemmearbejde mellem workshops (fx formuleringer af value propositions)
Varighed	Ca. tre uger

Resultater

Combitherm er godt i gang med at implementere handleplanen, bl.a. gennem dialog med nuværende kunder om oplevede udfordringer og behov samt planlægning af en markedsføringsindsats overfor den tyske farmaindustri.

Rådgivningsforløbet har bidraget med en vigtig, ny erkendelse – nemlig at Combitherm skal forstå sine kunders behov bedre. Samtidig har virksomheden fået skærpet sin kunde- og markedsforståelse, og de har fået udarbejdet en handleplan, som konkretiserer de skridt, virksomheden skal tage for at få gang i eksporten til den tyske farmaindustri. Combitherm forventer, at de vha. handleplanen potentielt kan tidobles virksomhedens eksport til Tyskland ift. det nuværende niveau.



”Vi har fundet ud af, at vi skal være bedre til at forstå kundernes behov. Fordi vi primært sælger gennem forhandlere i udlandet, mistede vi en masse vigtig information. Og det var derfor også en udfordring at formulere vores value propositions. En vigtig del af handleplanen er derfor at komme ud og snakke med nogle af vores store kunder og blive klogere på deres pains and gains.”

- COO Torben Hallstrup, Combitherm

Læringspunkter

- Hvis du sælger gennem forhandlere, bør du have særligt fokus på at få et godt kendskab til dine kunders behov og udfordringer. Denne viden kan fx bruges til at 1) skærpe dine value propositions, 2) innovere eksisterende produkter og ydelser samt 3) få inspiration til helt nye produkter, services, kundesegmenter, mv.
- Det er en god ide at målrette salgs- og markedsføringsindsatser mod udvalgte kundesegmenter og markeder, hvor din virksomheds produkter/ydelser har størst afsætningspotentiale. På den måde kan du fokusere virksomhedens ressourcer, opnå større impact og reducere spildtid på aktiviteter, der ikke fører til salg.
- En handleplan eller go-to-market strategi kan hjælpe din virksomhed til at konkretisere og prioritere hvilke handlinger, der skal til, for at din virksomhed kan komme godt ind på et nyt marked.
- Eksterne rådgivere kan være gode sparringspartnere, når din virksomhed vil i gang med at sælge til nye markeder og kunder, men ikke ved hvordan. De har rådgivet andre virksomheder om salg – og kan fx facilitere opstartsprocessen, stille udfordrende spørgsmål og introducere til nyttige værktøjer.

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem Combitherm og rådgivningsvirksomheden Valcon.

Case: Digitaliseringssamarbejde er vejen frem for producent af kapslinger til el-tavler

Resume

CUBIC-Modulsystem A/S har i mange år arbejdet med digitalisering som led i virksomhedens strategi. En softwareløsning har været anvendt som led i at levere den bedst mulige ydelse til kunderne. Men virksomheden har også haft indtryk af, at digitaliseringspotentialet er væsentligt større. Derfor sagde de ja til tilbuddet om et forløb under genstartNU.

Forløbet har givet virksomheden et fælles sprog til at tale digitalisering som led i strategiarbejdet. Derudover har virksomheden indledt et samarbejde om en fælles softwareløsning med en konkurrent for sammen at kunne give en endnu bedre kundeoplevelse.

CUBIC-Modulsystem A/S

Fokus for forretningstilpasning

Digitalisering

Branche

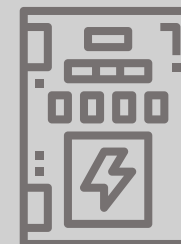
Fremstilling af elektriske fordelings- og kontrolapparater

Antal ansatte

430

Geografisk placering

Brønderslev



Baggrund og motivation

CUBIC-Modulsystem A/S udvikler, producerer og sælger et modulsystem til opbygning og indkapsling af el-tavler. Virksomheden har siden etableringen i 1973 udviklet sig til en global aktør, der leverer løsninger til kunder i det meste af verden.

Jo strammere lovgivningskrav en kunde skal leve op til i det pågældende land, desto større er chancen for, at CUBIC bliver valgt som leverandør. Virksomhedens forretning er bygget op om efterlevelsen af EU's Lavspændingsdirektiv, som er den højeste standard for, hvordan produkter skal fremstilles og testes, så de er trygge for slutbrugeren at anvende. CUBIC hører til i den dyreste del af markedet, og derfor har virksomhedens kunder forventninger om høje standarder inden for sikkerhed og kvalitet.

Digitalisering på dagsorden

Digitalisering er et tema, som står højt på dagsordenen for CUBIC. Men samtidig er det også et begreb, som det har været lidt vanskeligt at få hul på og gjort konkret. Det har ikke været helt let at få sat ord på, hvad digitalisering betyder for CUBIC. Så da ledelsen i foråret 2020 blev kontaktet af et par konsulenter fra Digitaliseringsinstituttet, lød det umiddelbart interessant.

Strategiarbejde med et digitalt tvist

Allerede i januar 2020 påbegyndte CUBIC arbejdet med at formulere en ny treårig strategi. Og de gryende tanker om et øget fokus på digitalisering passede rigtig godt ind i strategiarbejdet. Digitaliseringstemaet var faktisk også på bordet i den forrige strategiperiode, men erfaringen var, at digitalisering er svær at føre ud i livet. "Nogle gange bliver det noget med, at tunge begreber som Industri 4.0, kunstig intelligens, datadrevet forretningsudvikling og lignende flyger rundt i luften uden, at alle rigtig ved,

hvad det betyder", som CUBIC's direktør udtrykker det. Ofte er øget digitalisering strandet lidt på, at virksomheden har manglet kompetencer til at få gennemført projekterne på en succesfuld måde.

Konklusionen er, at CUBIC kan komme et godt stykke vej på digitaliseringsrejsen. Men for at udnytte det fulde potentiale forudsætter det et bidrag udefra.

Digitalisering spiller de stores vej

CUBIC agerer på et globalt marked, hvor der er nogle store aktører med masser af muskler til at navigere i og udnytte digitaliseringens muligheder. Disse aktører oplever ifølge CUBIC ikke, at manglende kompetencer eller ressourcer til udvikling af eksempelvis softwareløsninger lægger begrænsninger i forhold til at omfavne den digitale udvikling. Her kommer en mellemstor virksomhed som CUBIC ofte til kort, hvis den ikke spiller sine kort på en klog måde. Forløbet med Digitaliseringsinstituttet og det strategiarbejde, som gennemførtes parallelt hermed, var en del af indsatsen med at agere på den klogest mulige måde inden for digitalisering.



Tilpasning af forretningsmodellen

Forløbet med Digitaliseringsinstituttet har isoleret set ikke ført til større tilpasninger af forretningsmodellen. Men forløbet har bidraget til strategiarbejdet og ambitionen om at sætte skub på digitaliseringen.

Kortlægning af digital modenhed

Forløbet havde både fokus på den enkelte virksomhed samtidig med, at netværksdannelse blandt alle deltagende virksomheder også var i fokus. Således blev det indledt med et fælles halvdagsmøde i juni 2020 for alle otte deltagere. Formålet var at give en fælles introduktion til forløbet og et indblik i den digitale udvikling og sproget forbundet hermed – samt at skabe en dialog blandt deltagerne om digitaliseringsudfordringer og -ambitioner.

Forud for mødet evaluerede CUBIC og de øvrige virksomheder deres virksomheds digitale modenhed og ambitionerne for fremtiden via et værktøj udviklet af Digitaliseringsinstituttet. På baggrund af svarene blev de deltagende virksomheder indplaceret i såkaldte "digital modenheds generationer" fra 1 (de virksomheder, der har den laveste digitale modenhed) til 5 (de virksomheder, der har den højeste digitale modenhed). Evalueringen blev på mødet drøftet af de tre deltagere fra ledergruppen hos CUBIC (herunder den adm. direktør samt it-chefen) med fokus på ambitioner for de kommende fem år. Overvejelser om opfølgende initiativer til styrket digitalisering blev delt med de deltagende virksomheder.

Efter mødet besvarede CUBIC yderligere spørgsmål med det formål at kortlægge og visualisere, hvor godt virksomheden var rustet til at nå de højere generationer af digital modenhed.

Forløbets centrale aktivitet var en heldagsworkshop hos CUBIC i august 2020, hvor CUBICs besvarelse blev diskuteret i den samme deltagerkreds som på den første workshop. Fokus var på ledergruppens ambitioner, vig-

tige strategiske mål og kommende indsatsområder. Workshoppen vekslede mellem præsentation af resultater og drøftelser faciliteret af Digitaliseringsinstituttet. Herudover bidrog de to konsulenter fra Digitaliseringsinstituttet og projektpartneren Kompetent med konkrete idéer og input. Efterfølgende modtog CUBIC en skriftlig opsamling med de vigtigste pointer fra workshoppen som input til det videre strategiske arbejde.

Nye indsigter

CUBIC har gennem mange år allokeret betydelige udviklingsomkostninger i dets designsoftware Galaxy. Denne løsning gør det muligt for kunden at konfigurere deres egen el-tavle og få lavet et tilbud, der kan integreres i eget ERP-system. Forløbet med Digitaliseringsinstituttet medvirkede til at gøre det tydeligt for CUBIC, at der var et behov for at supplere deres egen løsning, der har fokus på selve mekanikken i el-tavlen, med funktionalitet inden for den elektriske del af tavlen.

Om forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Kortlægning og fælles sprog til at kunne diskutere digitalisering.
Output	Konkretisering af tanker om, hvordan CUBIC kan anvende digitalisering som strategisk konkurrenceparameter.
Bidrag fra virksomheden	Deltagelse i møder og workshops; udfyldning af spørgeramme til anvendelse for kortlægning.
Varighed	Ca. to måneder.

Resultater

Rådgivningsforløbet og resultaterne repræsenterer ikke en revolution, men det var heller ikke CUBIC's formål med at tilmelde sig forløbet. Den efterfølgende tilpasning af strategien er snarere udtryk for en evolution, hvor udviklingen sker stille og roligt. Det er ifølge CUBIC's ledelse helt centralt, at både virksomheden selv, kunder og leverandører kan følge med på rejsen.

Samarbejde frem for konkurrence

CUBIC har samtidig indset at fremfor, at alle konkurrenter udvikler deres eget designsoftware, så vil det være oplagt at slå pjalterne sammen med andre aktører. CUBIC's løsning er blevet stadig mere kompliceret, og der er flere features. Men det er også tydeligt, at kravene til løsningerne stiger voldsomt. Og frem for, at alle konkurrenter i markedet bruger mange timer på at udvikle en lignende løsning, er det CUBIC's vision, at man via et samarbejde med en konkurrent kan levere en bedre løsning til kunderne.

Det fælles sprog om digitalisering

Det har tidligere været oplevelsen, at det har været vanskeligt at få et fælles sprog omkring digitaliseringen. En del af forløbet med Digitaliseringsinstituttet har været at arbejde i retning af, at ledelsen får styr på centrale digitaliseringsbegreber, og hvordan de er relevant for CUBIC. Det er helt afgørende, når digitaliseringen er en central søjle i strategiarbejdet.



"Forløbet har gjort, at vi nu har nogle begreber at diskutere det her [digitaliseringen] ud fra. Så det har allerede der været med til at løfte vores kompetenceniveau. Vi har fået et fælles sprog. Og det har altså været rigtig godt".

- CEO Jacob Møller Knudsen, CUBIC-Modulsystemer A/S

Læringspunkter

- Digitalisering er ikke en individuel sportsgren. Øget digitalisering forudsætter internt fodslag i din virksomhed – og ofte samarbejde med andre virksomheder, leverandører og rådgivere.
- Første skridt i digitaliseringen er at blive enige i jeres ledelse om, hvad man taler om, når man diskuterer digitalisering. Der er ofte for mange buzzwords i spil, og det gør ikke noget godt for mulighederne for at udnytte digitaliseringspotentialet.
- Det er afgørende, at de rigtige personer i din virksomhed er involveret i den strategiske proces omkring digitalisering. Både for at sikre, at selve strategiarbejdet får adresseret de væsentligste udfordringer og for at øge ejerskabet efterfølgende.
- Samarbejde inden for værdikæden er centralt i digitaliseringsrejsen. Kunder og leverandører er vigtige kilder til en succesfuld digitalisering. Men samarbejde med konkurrenter kan også være vejen frem. I den proces er det vigtigere at fokusere på, hvor stor den samlede kage er, frem for altid at se på, hvor stor en andel af kagen, naboen får!
- Digitale løsninger kan være en genvej til kunderne. Designsoftware, der gør det muligt for kunderne at visualisere og konfigurere deres egne løsninger, kan være en konkurrencefordel.

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem CUBIC-Modulsystemer A/S og rådgivningsvirksomheden Digitaliseringsinstituttet.

Case: Leverandør af services til det maritime område eksperimenterer med kunstig intelligens

Resume

DanCompliance håndterer et stort antal dokumenter, der skal hjælpe maritime virksomheder til at efterleve det omfattende regelværk inden for industrien. Virksomheden deltog i et rådgivningsforløb under genstartNU, der ved hjælp af kunstig intelligens skulle gøre det muligt for den enkelte kunde at identificere relevante regler og regulering via DanCompliances webportal.

Mens forløbet ikke kom helt i mål med ønsket om en filtreringsløsning af dokumenterne, så fungerede forløbet godt som proof-of-concept: Med yderligere allokering af ressourcer er det vurderingen, at DanCompliance vil kunne udvikle en løsning til virksomhedens webportal.

DanCompliance

Fokus for forretningstilpasning

Digitalisering

Branche

Virksomhedsrådgivning

Antal ansatte

10

Geografisk placering

Herlev



Baggrund og motivation

DanCompliance hjælper virksomheder inden for det maritime område med at efterleve nationale og internationale love og regler. Virksomhedens kunder står således over for omfattende regler og regulativer, og en manglende efterlevelse af disse formalia kan føre til både direkte og indirekte omkostninger i form af eksempelvis bøder, forsinkelse af levering, tilbagekaldelser, etc.

Ofte har de maritime virksomheder ikke ressourcer til at have en fuldtids-ansat compliance manager. Derfor engagerer de eksterne konsulenter som DanCompliance til at sikre, at regelværket bliver efterlevet. DanCompliance er for nuværende den eneste virksomhed i Danmark, som leverer dedikeret compliance management inden for det maritime område.

Virksomheden blev etableret i 2018 og har ti ansatte, som ud over i hovedkontoret i Herlev også sidder i Kroatien og England.

Store mængder af dokumenter

DanCompliance håndterer i sine ydelser til kunderne en voldsomt stor mængde dokumenter. Regler og regulativer med relevans for maritime virksomheder udgør omtrent 30.000 dokumenter. Og mængden af dokumenter er hastigt stigende, i takt med at nye regler og regulativer kommer til.

Variierende ydelser til forskellige kundetyper

Der er en række fællesnævner i de krav, maritime virksomheder skal efterleve. Men der er også en betydelig variation mellem eksempelvis tank-, passager- og containerskibe. De kunder, som DanCompliance servicerer, er selvsagt udelukkende interesserede i at få kendskab til de dokumenter, som har relevans for deres specifikke aktiviteter – og ikke resten af de mange tusinde dokumenter inden for det maritime område.

Hidtil har DanCompliance været afhængig af betydelige manuelle processer i håndteringen af dokumenterne, og således har ydelserne været baseret på en kombination af dybt branchekendskab hos de enkelte medarbejdere og evnen til at trawle store mængder af (nye) regler og regulativer igennem for at kunne skræddersy ydelserne til de enkelte kundetyper.

Kunstig intelligens som metode til at finde vej i dokumenterne

CEO Ronni Palmqvist har længe overvejet, hvorledes kunstig intelligens kan anvendes til at identificere de dokumenter, som er relevante for den enkelte kunde. Da han via brancheorganisationen Danske Maritime hørte om det projekt, DAMVAD Analytics havde iværksat inden for genstart.NU omkring kunstig intelligens, var Ronni Palmqvist derfor interesseret.

I projektet havde DAMVAD Analytics samlet en kreds af virksomheder, der ønsker at udnytte kunstig intelligens til at udvikle nye produkter og forretningsmodeller. I projektet tager DAMVAD Analytics udgangspunkt i de data, deltagerne har, og anvender Advanced Analytics eller kunstig intelligens til at gøre dem i stand til at foretage databaserede beslutninger.



Tilpasning af forretningsmodellen

DanCompliance har for nuværende en forretningsmodel, der går på to ben: dels en konsulentforretning, hvor kunderne på timebasis får råd og vejledning til efterlevelse af regler og regulativer. Dels et nyere koncept, der er bygget op om en webportal, hvor kunderne kan få svar på spørgsmål omkring compliance. Det sidstnævnte koncept er baseret på såkaldt SaaS (Software as a Service), hvor kunderne betaler for adgang til webportalen.

Forløbet med DAMVAD Analytics havde fokus på, hvordan DanCompliance kunne skabe en filtreringsfunktion på webportalen, som ville gøre det muligt for kunden selv at klikke skibstype af – og derved få en nettoliste af regler og regulativer med relevans for netop denne skibstype. For DanCompliance var formålet at få en funktionsdygtig løsning eller i hvert fald være ganske tæt på en sådan (et såkaldt *Minimum Viable Product*).

Intensivt samarbejde om at udvikle en prototype

Forløbet indledtes med en workshop, hvor DanCompliance præsenterede de tanker, de havde gjort sig omkring forløbet, og hvor DAMVAD Analytics gav nogle bud på mulige tilgange til udfordringerne. Herefter fulgte tre hele dages såkaldt sprint. Her arbejdede to data scientists fra DAMVAD Analytics og to medarbejdere fra DanCompliance med et udsnit af de tilgængelige dokumenter (et såkaldt træningsdatasæt) med henblik på at udvikle en prototype, der kunne fungere som motoren i den filtreringsløsning, som virksomheden ønskede at udvikle. Denne prototype var samtidig slutleverancen fra DAMVAD Analytics' side sammen med den kode, prototypen baserede sig på.

Uforløst potentiale

Den udviklede prototype skulle kunne placere de forskellige dokumenter i den rette kategori. Da virksomheden testede prototypen, viste det sig imidlertid, at den ikke var præcis nok. Den gættede kun rigtigt i omkring 50

pct. af tilfældene – i resten af tilfældene placerede den enten dokumenterne i den forkerte kategori, eller også evnede prototypen ikke at kategorisere dokumenterne. For at kompensere for den manglende præcision skulle virksomheden dermed stadig håndtere omkring 70 pct. af dokumenterne manuelt, hvilket ville være ensbetydende med en begrænset gevinst i form af reduceret behandlingstid.

Således beskriver virksomhedens CEO forløbet som en anelse uforløst i forhold til ambitionen om at nå til en funktionsdygtig løsning. Det er dog ikke vurderingen fra DanCompliance, at årsagen var manglende kompetencer fra rådgivningsvirksomheden. Årsagen var snarere, at de bevilgede 50 timers rådgivning under genstartNU ikke rakte til at komme helt i mål.

Om forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Automatisering af webbaseret servicekoncept gennem brug af kunstig intelligens.
Output	En prototype.
Ressourcer	Ca. 50 timers rådgivning samt egenfinansiering i form af ca. 80 timer.
Bidrag fra virksomheden	Deltagelse i møder og workshops; samarbejde med data scientists i forbindelse med sprintforløb hos virksomheden.
Varighed	Ca. to uger.

Resultater

Forløbet har bidraget til, at DanCompliance har fået afdækket muligheder og potentialer inden for kunstig intelligens.

Endnu et stykke vej til markeds lancering

Den udviklede prototype viste sig altså at være for upræcis til, at DanCompliance umiddelbart kunne anvende den i virksomhedens webportal. Og potentialet for tidsbesparelser ved prototypens nuværende præcisionsniveau er for lavt til at kunne realisere tilstrækkelige gevinster. DanCompliance har mulighed for at tilkøbe timer på markedsbasis til den videre udvikling af prototypen, men dette er for dyrt for DanCompliance på nuværende tidspunkt. Så forløbet har endnu ikke ført til konkrete resultater i form af en anvendelig filtreringsløsning til webportalen.

Stor værdi som proof-of-concept

På trods af det uforløste potentiale har forløbet repræsenteret en stor værdi ved, at DanCompliance har fået udviklet et proof-of-concept for deres idé til mere automatiserede serviceydelser. Forløbet har vist, at en løsning baseret på kunstig intelligens reelt vil kunne fungere som led i en filtreringsfunktion. Samtidig har DanCompliance fået et klart billede af, hvor lang tid det vil tage at færdigudvikle en brugbar løsning.



"I gamle dage ville man gøre det manuelt, man ville formentlig få nogle lavtlønnede til at sidde og gøre det. Men jeg ville gerne gøre det ved at bruge kunstig intelligens – altså ved, at man udvikler en model til at genkende, hvad det er for en kategori, det enkelte dokument skal lande i, i stedet for at gøre det manuelt."

– CEO Ronni Palmqvist, DanCompliance

Læringspunkter

- Kunstig intelligens kan være en vigtig konkurrenceparameter for din virksomhed – både i forhold til at automatisere kerneprocesser og i forhold til at levere en skræddersyet ydelse.
- At indføre kunstig intelligens er i høj grad eksperimentelt. Det kan være svært på forhånd at fastlægge, hvor meget tid der skal til for at udvikle en løsning, der fungerer. Det kan derfor være en god idé at starte med at udvikle en prototype baseret på dele af jeres data.
- Et kort, intensivt forløb sammen med en rådgivningsvirksomhed kan afklare potentialet, og hvad det kræver at komme i mål. Herunder om konceptet, datastruktur, kundeparathed mv. evt. skal tilpasses, for at kunstig intelligens kan implementeres på en hensigtsmæssig måde.
- Selv for virksomheder med en betydelig forståelse for data forudsætter et konkret udbytte et betragteligt ressourcetræk – både internt hos virksomheden selv og i form af ekstern konsulentbistand.

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem DanCompliance og rådgivningsvirksomheden DAMVAD Analytics.

Case: Prioritering af eksisterende og nye salgskanaler giver nye forretningsmuligheder i en svær tid

Resume

Da coronakrisen ramte, faldt DVI Energis salg meget. Der var behov for at tænke nyt, for noget skulle der gøres for at genoprette salget. Ved hjælp af et kort rådgivningsforløb fik virksomhedens ledelse et overblik over og prioritering af eksisterende og mulige nye salgskanaler, herunder kundesegmenter og kundeattraktivitet.

Endvidere har rådgivningsforløbet inspireret DVI Energi til at få en mere analytisk og databaseret tilgang til beslutningstagning samt arbejde mere systematisk med produktudvikling.

DVI Energi

Fokus for forretningstilpasning

Salg, kunderelationer og kommunikation

Branche

Fremstilling af varmepumper

Antal ansatte

25

Geografisk placering

Støvring



Baggrund og motivation

DVI Energi udvikler, producerer og servicerer varmepumper til boliger og erhverv. Varmepumperne sælges med få undtagelser udelukkende i Danmark og i business-to-business regi. Den primære salgskanal er el- og vs-installatører, men der sælges også direkte til hoteller og industri. Virksomhedens servicetilbud sælges til gengæld både i business-to-business og business-to-consumer regi.

Virksomheden blev etableret i 1979 og er beliggende i Støvring, Nordjylland. Den beskæftiger 25 medarbejdere fordelt på 17 timelønnede i produktions- og serviceafdelingen og otte funktionærer i administrationen. I 2020 omsatte DVI Energi for ca. 40 mio. kr. og solgte 650 varmepumper.

Komponenterne indkøbes fra en række leverandører, lokale som internationale, og de bliver efterfølgende samlet i virksomhedens egne produktionsfaciliteter. Særligt metal og pladedele købes lokalt af logistikensyn.

Coronakrisen skabte fokus på salg

I tider med stor usikkerhed er mindre virksomheder med begrænset likviditet truet på deres levebrød. Da coronakrisen ramte Danmark, dykkede salget af varmepumper meget hos DVI Energi i både marts og april. Det skabte stor bekymring hos ledelsen, og noget måtte gøres for at undgå et stort underskud.

På den baggrund valgte virksomhedens ledelse at række ud efter ekstern rådgivning i et forsøg på at genvinde salgsmomentum fra før coronakrisen. Ledelsen pegede på, at der var behov for at gennemgå virksomhedens eksisterende salgskanaler og vurdere deres lønsomhed og salgsfrekvens, samt overveje nye fremadrettede salgskanaler.

Manglende salg frigjorde ressourcer til andre opgaver

Hos DVI Energi er der et ønske om løbende at forbedre og videreudvikle deres varmepumper. På grund af det udeblivende salg blev der frigjort ressourcer i produktionen, som i stedet blev brugt på at forbedre styringen af – og brugerfladen på – virksomhedens produkter. Konkret er der blandt andet blevet monteret bedre og mere brugervenlige displays på varmepumperne.

Produktforbedringerne er ifølge DVI Energi et vigtigt led i at styrke salget af varmepumper. Derfor må produktudvikling ikke ses som en enkeltstående eller løsrevet aktivitet. Som direktør Ken Thon udtaler: "Vi har ændret på vores varmepumper, og det gør dem nemmere at sælge og mere attraktive for vores kunder og mulige nye kunder".



Tilpasning af forretningsmodellen

DVI Energi blev opmærksom på genstartNU via en e-mail fra Dansk Industri. Direktøren ringede hurtigt til den oprettede hotline og præsenterede deres problemstilling. Efterfølgende fik han kontakt til en rådgiver fra Valcon med speciale i forretningsudvikling.

Ændrede salgskanaler giver nye muligheder

Igennem et rådgivningsforløb på ca. en måned blev alle virksomhedens salgsaktiviteter sat under lup, og forløbet fokuserede på alt fra salgskanaler, over kundesegmenter til at analysere salgstal og komme med forslag til nye salgsindsatser. Rådgivningen tog udgangspunkt i to indledende samtaler: 1) med DVI Energis direktør, som fortalte om virksomhedens produkter, strategi, organisering og økonomi, og 2) med salgschefen, der gennemgik virksomhedens salgstal og salgsstrategi.

Med denne forståelse gennemførte rådgiveren en række analyser, og resultaterne af disse blev løbende diskuteret med salgschefen via en række online møder. Imellem mødegangene arbejdede salgschefen videre med analyseresultaterne og afprøvede disse. Det blev for eksempel besluttet, at salgschefen skulle arbejde med følgende punkter:

- Stoppe med at sælge varmepumper på abonnement, fordi sådanne salg er tidskrævende og ressourcetunge.
- Fokuserer på at sælge varmepumper til særligt små el- og vvs-installatører, hvor ejeren selv kører ude hos kunderne. I sådanne situationer gennemløbes salgsprocessen hurtigt, fordi der ikke er et forsinkende mellemlid, og fordi ejeren selv har kundekontakt.
- Tilbyde og administrere en afbetalingsordning i samarbejde med Resurs Bank, som el- og vvs-installatørerne kan videreformidle til deres kunder.

Undervejs i rådgivningsforløbet blev direktøren og bestyrelsen løbende inddraget. Det skete primært, når der skulle træffes beslutning om nye salgsindsatser.

Rådgivningens værdi for DVI Energi

Samarbejdet med rådgiveren var essentielt for på kort tid at skabe nye erkendelser om salg og forandring af virksomhedens salgskanaler. DVI Energi er en mindre virksomhed, og medarbejdernes tid er typisk allokeret den daglige drift, hvorfor ekstern hjælp viste sig afgørende for at skubbe på strategiske og længerevarende forandringer.

Rådgivningsforløbets systematiske og analytiske karakter har ifølge direktøren understreget behovet for at arbejde mere analytisk hos DVI Energi. Herunder at bruge de tilgængelige salgstal mere systematisk i den langsigtede beslutningstagning. Virksomheden overvejer på den baggrund at ansætte en akademiker, som kan forestå dette arbejde.

Om forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Justering af eksisterende salgskanaler og afsøgning af nye salgskanaler. Dette indbefatter fokus på kundesegmenter og kundeattraktivitet.
Output	Handleplan indeholdende et overblik over og prioritering af eksisterende salgskanaler samt identifikation af nye.
Ressourcer	Ca. 20 timers rådgivning.
Bidrag fra virksomheden	Betydeligt timeforbrug hos salgschefen. Løbende inddragelse af direktøren og bestyrelsen, når der skulle træffes beslutninger.
Varighed	Ca. 1 måned.

Resultater

Det primære resultat af rådgivningen er en fokuseret salgsindsats, som bygger på et overblik over og prioritering af eksisterende salgskanaler samt identifikation af nye.

Nyt syn på salg hos DVI Energi

Virksomheden har gennem forløbet fået et langt skarpere blik for, hvilke salgskanaler der er rentable og som hurtigst genererer salg. På den baggrund har virksomheden opnået et overblik over sine kunder, hvilket har gjort det muligt at prioritere dem. Denne prioritering har ligeledes medført en øget forståelse for, hvor virksomheden tjener sine penge.

Systematisk produktudvikling skal fremme salg

Som nævnt har virksomheden også foretaget nogle tilpasninger af sine varmepumper for at fremme salget. Igennem rådgivningsforløbet er det blevet yderligere klart, at der skal arbejdes mere systematisk med produktudvikling for kontinuerligt at understøtte salgsaktiviteterne.



”Rådgiveren hjalp os med at stoppe op og analysere vores forretning på en struktureret måde. På den baggrund kunne vi foretage nogle velbegrundede til- og fravalg som for eksempel at skruer op eller ned for nogle aktiviteter”.

- Direktør Ken Thon, DVI Energi

Læringspunkter

- Mindre virksomheder på foranderlige markeder har løbende behov for at stoppe op og prioritere sine salgskanaler, så kun rentable og salgsgivende kanaler overlever.
- For at understøtte salgsaktiviteter kan det være nødvendigt jævnligt at udvikle eller tilpasse produkterne – også selvom det kan flytte ressourcer væk fra produktionen.
- Mindre virksomheder kan have gavn af at samarbejde med eksterne rådgivere, som kan bidrage med et konstruktivt, kritisk syn på forretningen og foreslå nye udviklingsveje. I et sådant samarbejde kan nye ideer trykprøves, og virksomheden kan få hjælp til at udvikle nye indsatsområder i trygge rammer.

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem DVI Energi og rådgivningsvirksomheden Valcon. Casen er godkendt af DVI Energi.

Case: Kompetenceudvikling styrker sourcingevne hos forhandler af livsstilsprodukter

Resume

Dymaks strategiske mål om at blive en dominerende global spiller inden for Home & Garden-accessories forudsætter en udvikling af virksomhedens sourcingkompetence.

Handelskrigen mellem USA og Kina satte sourcing på den strategiske dagsorden. Casen beskriver processen mod en radikal transformation af sourcingaktiviteter, og hvordan dette har påvirket Dymaks organisation og forretningsmodel. I dag fremstår Dymak som en virksomhed i udvikling med en meget høj grad af fleksibilitet og excellence i deres tilgang til sourcing.

Dymak

Fokus for forretningstilpasning

Sourcing

Brancher

Gartnerier + retail

Antal ansatte

130

Geografisk placering

Odense



Baggrund og motivation

Dymak er en international sourcingvirksomhed, der har specialiseret sig i direkte sourcing og salg af fortrinsvis keramikkrugger og andre livsstilsprodukter til hjem og have. Dymak beskriver sig selv som kundens supply chain, der kan fremskaffe produkter bedre, billigere og hurtigere end kunderne. Dymak er i dag en virksomhed med 130 ansatte og en omsætning på ca. 300 mio. kr. Dymak har repræsentation i form af salgs- eller sourcingselskaber i en række lande og sourcer hovedparten af sine produkter i Kina. Hovedkvarteret ligger fortsat i Odense.

Dymaks kunder er traditionelt gartnerier og havecentre, men i stigende grad også byggemarkeder og detailhandel. Virksomheden har rundt regnet 300 kunder i sin portefølje. Produkterne kan tilpasses specifikt til de enkelte kunders behov.

Dymak har bevæget sig fra i begyndelsen af sit forretningsliv at source meget bredt i forhold til kundernes efterspørgsel over at fokusere relativt snævert på krukker og stentøj til igen gradvist at åbne op og blive mere fleksible for at kunne imødekomme store kunders ønske om et one stop shopping-sted for varekategorier. Virksomheden er i fuld gang med at udvikle sin internationale sourcingorganisation, som er en forudsætning for dens videre vækst.

Fra lokal importør til internationalt handelshus

Dymak vandt i 2002 årets Gazelle-pris efter en hektisk udvikling af deres forretning. Det lykkedes ejerne at øge bruttofortjenesten med 500 pct. de første fem år gennem udvidelse af produktporteføljen og hvervning af nye kunder. Virksomheden flerdoblede også antallet af ansatte. Væksten stoppede dog brat. Dymaks ejere måtte erkende, at der var behov for større kontrol med både markedsvækst og logistik i forsyningskæden – herunder at skærpe leveringsdygtighed, transparens og procesoptimering i forhold til kundernes produktflow.

Virksomheden etablerede sig internationalt for at øge kontrollen over værdikæden. I 2004 etableredes et salgskontor i Amsterdam, og Dymak etablerede indkøbskontorer i Qingdao og Xiamen i 2005 og et mindre kontor i Indien i 2009. Senere fulgte salgskontorer i flere lande. I 2012 etablerede Dymak sig i Florida, efter at USA var blevet det vigtigste markedsområde med næsten 70 pct. af Dymaks samlede omsætning.

Ni ud af ti produkter blev indkøbt gennem Dymaks sourcingkontor i Kina, der har stor indsigt i kvalitetsforhold, transport, leveringstider og lokale arbejds- og markedsforhold. Dymaks specialiserede viden har skabt et komplementært forretningsområde, idet Dymak også tilbyder sourcing som en service for andre danske virksomheder, der ønsker at source fra Kina.



Dymaks internationale leverandørkæde er udsat

I 2016 indførte Donald Trump straffetold på kinesiske varer. Det påvirkede i første omgang Dymaks omkostninger og indtjening negativt. Samtidig var Dymaks ledelse blevet mere bevidst om en stigende kritik af Kina i forhold til menneskerettigheder og landets politiske forhold, som smittede af på slutbrugernes valg. Virksomheden etablerede som et umiddelbart mod-svar sourcing fra Vietnam i 2017 og Mexico i 2018.

De nye sourcinglande blev en del af forsyningskæden af pragmatiske årsager. Men ledelsen erkendte også, at en mere grundlæggende tilpasning af forretningsmodellen var nødvendig. Dermed satte USA's beslutning gang i mere strategiske overvejelser om en videreudvikling af Dymaks internationale fodfæste.

Ambitionen blev en mere agil leverandørkæde med større modstandsdygtighed. Begge forhold blev i 2016 formuleret i en plan og et strategisk tiltag om "diversified sourcing", som anerkendte og formulerede behov for en grundlæggende tilpasning af forretningsmodellen i retning af:

- a) Mindre afhængighed af Kina ved at udvide sourcingporteføljen til flere lande.
- b) Styrkelse af hovedkvarterets sourcingkompetence for nemmere og hurtigere at kunne starte sourcing op i nye lande.



"Hvis Kina på grund af politiske forhold om fem år ikke kan eksportere til EU og Nordamerika, ville vi ikke længere have en forretning med vores eksisterende sourcingsetup."

– Martin Kragh, Business Development Director, Dymak

Tilpasning og udvikling af forretningsmodellen

Dymaks ambition har været at skabe de rette forudsætninger for en mere fleksibel forsyningsbase, der giver mulighed for hurtigere etablering og skift af sourcing mellem markeder. Det er først i løbet af de seneste 18 måneder, at den nye procedure for etablering af nye sourcinglande er faldet på plads. Derefter er det til gengæld gået hurtigt. Inden for en kort periode har Dymak oprettet sourcingkontorer i Indonesien, Filippinerne og Bangladesh, hvilket bringer antallet af sourcinglande op på syv.

Diversificeret sourcing forudsætter stærk IT-infrastruktur

En kritisk faktor i Dymaks udvikling af sourcing-excellence er videreudviklingen af "Dymak Global Sourcing" (DGS), der er den IT-infrastruktur, der bruges i projektsalget, og som understøtter logistik og matchet mellem kundernes behov og Dymaks kompetencer. Ved at udnytte muligheder i DGS har Dymak kunnet standardisere sit sourcingsetup og på denne måde kunne etablere sig i nye sourcinglande hurtigt.

DGS bruges til at understøtte kommunikationen mellem sælgere og indkøbere. Den samler projektstyring, effektivering af ordrer, logistik, kvalitetsrapporter og anden dokumentation – og er på denne måde med til at standardisere og kvalitetssikre kundernes oplevelse af Dymak. Hvor analyse og integration af et nyt sourcingland før tog lang tid, er det blevet en hurtig og fleksibel proces, hvor Dymak hurtigt er i stand til at oplære, integrere og understøtte en indkøbsmedarbejder i et nyt land.

Behov for nye kompetencer og funktioner

Det har også været nødvendigt at gennemføre organisatoriske ændringer for at kunne skabe en mere fleksibel sourcingproces. Traditionelt har sourcing været varetaget af kontorerne i Kina, som sælgerne har et tæt samarbejde med. Men for at Dymak skal lykkes med omstillingen mod "diversified sourcing" kræver det, at både salg og indkøb udvikler nye kompetencer, rutiner og samarbejdsformer.

Dymak har rekrutteret en ny chef med sourcing som ansvarsområde. Det har styrket forudsætningerne for at ansætte de rigtige personer og sikre succesfuld onboarding af nye medarbejdere i hovedkontoret, salgskontorerne og på de nye sourcingmarkeder.

Dymak har også etableret et europæisk sourcingkontor, hvor danske indkøbere sourcer fra leverandører i Europa. For at integrere de nye produktionslande skal Dymak også lykkes med at introducere varerne fra nye leverandører for salgstemaet. Det har betydet, at *internt salg* er blevet en ny og vigtig funktion. Et vigtigt forhold er at skabe opmærksomhed om nye leverandører over for sælgerne. Der afholdes et møde hver måned, hvor sourcingtemaet præsenterer en ny leverandør over for sælgerne.

Dymak er også gået fra en opdelt til en team-forankret salgsorganisation. Tidligere gik al kommunikation til key accounts gennem sælgere, men denne kontakt er nu bredt ud til salgsteam. Virksomheden har sælgerprofiler, der er tæt på kunderne, men kunderne arbejder også med sourcingkoordinatorer, der samtidig kommunikerer med deres kunder om projekter. Sourcingkoordinatorernes ressourcer kan flyttes derhen, hvor arbejdsbyrden er størst.



Udfordringen er at finde de rigtige lokale leverandører

Dymak har på få udviklet sig fra en sourcingvirksomhed med fokus på Kina til en diversificeret sourcingvirksomhed, der inden for en overskuelig periode vil source fra ti forskellige lande.

Men at finde det rigtige sourcingland er ikke den mest udfordrende opgave for Dymak. Den svære opgave er at integrere leverandører fra disse lande i det setup for sourcing og salg, Dymak succesfuldt har udviklet.

Dymak ansætter derfor lokale, der taler sproget, og som kan hjælpe med at skabe en gensidig tillid til fabrikkerne, således at de også kan se en fordel i samarbejdet. Over tid – og i takt med at den indkøbte volumen stiger – skal repræsentationerne etablere egne lokale teams, show rooms, etc. Dymak taler om et skifte fra "proof of business" til "proof of scale" i sin globale sourcingstrategi.

Nye samarbejdsrelationer med eksterne parter

En sidste forudsætning for, at Dymak kan lykkes med at implementere den nye sourcingstrategi er at videreudvikle samarbejdet med kritiske parter i virksomhedens økosystem. Det vil sige leverandører, kunder og partnere inden for logistik og transport. Virksomheden har opbygget en dyb viden om sourcing fra Kina, mens dens viden om forholdene i de nye sourcinglande er mindre.

"Diversified sourcing"-strategien indebærer fx, at aftaler med udbydere af transportservices skal revideres og udvikles. Med flere nye afskibningshavne fordres også mere kompleksitet i forhold til varierende procedurer for toldbehandling, m.m. Også i forhold til rekruttering af nye medarbejdere baserer Dymak sig i højere grad på partnere end tidligere. Virksomheden finder de nye medarbejdere til at etablere lokal sourcing gennem danske ambassader, og andre lokalkendte rådgiver om kulturforhold og lønniveau. De screener også de første ansøgere til nye stillinger.

Resultater

Dymaks udvikling af en mere agil og moden sourcingorganisation, hvor der er en mere integreret snitflade mellem sourcing og salg, skaber også nye markedsmuligheder. Fx giver den nye salgs- og sourcingorganisation en bedre mulighed for at matche indkøbskompetencer og sælge direkte til retails kunder frem for at sælge via gartnere, som er virksomhedens traditionelle kernekunder og indgang til retail. En anden kundetype er e-retailere, som Dymak i stigende grad har fået interesse for at levere sourcingydelser til. Ligeledes forventer Dymak at kunne bruge big data til at skabe bedre forudsigelser og proaktivt salg i de kommende år – og på denne måde blive endnu skarpere på at sælge til store kunder.

Videreudviklingen af Dymaks sourcingsetup og -kompetencer har i høj grad bidraget til en stærk vækst og udvikling i de seneste to år. Tilgang til et større og bredere udvalg af internationale leverandører samt en mere effektiv ekspedition af ordrer har også frigjort administrative ressourcer og frigjort mere tid til salg. Dymak har i perioden fordoblet sin omsætning og er allerede på vej til at overgå sine økonomiske vækst mål for perioden.

Læringspunkter

- Hvis I opbygger et specialiseret fokus på sourcing fra et bestemt land, skaber I samtidig en vis risiko for afhængighed.
- Grundlæggende udvikling i internationale forretningsaktiviteter inden for sourcing forudsætter både tilpasninger af kompetencer og IT-infrastruktur samt tilpasninger af snitflader til andre leverandører.
- En væsentlig drivkraft i en modning af sourcing og indkøbsaktiviteter handler om at finde veje til at skabe standardiserede processer, som lader sig kopiere, og som kan bruges på tværs af markeder.
- Et andet centralt fokuspunkt for udvikling af en moden sourcingorganisation er fokus på integration af salg og sourcing.

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind.

Case: Teknikhus til industrien målretter salgsaktiviteter og kortlægger værdistrømme før nyt ERP-system

Resume

Da corona-krisen ramte Elektro Gruppen, blev omsætningen tæt på halveret. Virksomheden måtte opsigte flere medarbejdere og intensivere salgsindsatsen – både gennem bredere markedsføring og en mere fokuseret salgsstrategi.

I tillæg hertil har virksomheden fået rådgivning til en proceskortlægning ved hjælp af en værdistrømsanalyse, som har ført til øget produktivitet og mere ensartet opgaveudførelse. Kortlægningen udgør samtidig et vigtigt beslutningsgrundlag for at investere i et nyt ERP-system.

Elektro Gruppen

Fokus for forretningstilpasning
Omkostninger og interne processer

Branche
Tekniske installationer

Antal ansatte
55

Geografisk placering
Nordjylland



Baggrund og motivation

Elektro Gruppen er et teknikhus til industrien med en bred produkt- og kompetencepalette inden for tekniske installationer, såsom motorer, kompressor anlæg, strømstyretavler og programmering af moderne udstyr.

Halvdelen af forretningen udgøres af salg, service og fejlfinding i produktionsanlæg hos omkring 2000 nordjyske industrikunder. Den anden halvdel omfatter fremstilling af kundespecifikke produkter såsom el-styretavler, der bl.a. bruges til røggasrensingsanlæg på skibe. Disse produkter sælges globalt.

Elektro Gruppen har oplevet kraftig vækst i årene 2016-19, hvor man gik fra 25 til 80 ansatte. Væksten skyldtes, at virksomheden bevægede sig ind på nye forretningsområder, hvor de fik kunder, som selv voksede. Elektro Gruppen beskæftiger primært automatikteknikere, mekanikere, produktionsingeniører og funktionærer.

Mister knap halvdelen af omsætningen under corona

Da verden blev ramt af corona-krisen, mistede Elektro Gruppen 40 pct. af omsætningen.

Dels forsvandt efterspørgslen på el-styretavler til røggasrensingsanlæg "hen over natten". Pga. nedgangen i logistik og fragt under krisen faldt efterspørgsel og priser på energi – og dermed også kundernes incitament til at købe billigt brændstof samt el-styretavler til røggasrensingsanlæg.

Dels oplevede virksomheden desuden en tøven hos kunderne overfor at investere i større service- og reparationsopgaver. Kunderne vidste ikke, hvad fremtiden ville bringe, og deres tidshorizont i forhold til nyinvesteringer blev betydeligt forkortet.

Reducerer omkostninger og skruer op for salg og markedsføring

Elektro Gruppen søsatte flere initiativer for at kompensere for den tabte omsætning og indtjening.

Virksomheden skar ned på sine omkostninger gennem afskedigelser og gennemgang af alle unødvendige udgifter til fx telefoni, grej og software.

Derudover styrkede virksomheden sit salgsfokus. Dels ved at ansætte en marketingassistent med fokus på salg og markedsføring via online medier og brochurer. Dels ved at lægge ny salgsstrategi med fokus på at målrette opsøgende salg og rådgivningsopgaver mod kunder med størst "pay off".

Før krisen prioriterede Elektro Gruppen alle kundehenvendelser, men i dag er kundeemner inddelt i segmenter, som bruges til at screene for 1) hvor meget kunden potentielt vil købe for, 2) hvor konkurrencepræget produkterne er, 3) hvor stor avance og dækningsbidrag er. Dækningsbidraget skal nu over et bestemt beløb, før kunden kan prioriteres.

Rådgivning til at drive nye udviklingsinitiativer

Da en rådgiver fra Center for Logistik og Samarbejde henvendte sig med tilbud om rådgivning under genstartNU, havde Elektro Gruppen netop gennemført en strategiproces og sad tilbage med flere initiativer, der skulle "sættes strøm til". Virksomhedens økonomi- og administrationschef så derfor henvendelsen som en mulighed for at få rådgivning til initiativer, hvor de manglede kompetencer til selv at drive forandringsprocessen.



Tilpasning af forretningsmodellen

På et indledende møde fik rådgiveren og virksomheden talt om initiativerne, herunder behovet for at afklare, om virksomheden skulle investere i et nyt ERP-system, og hvad en kravspecifikation skulle indeholde.

Sammen besluttede man, at forløbet skulle handle om at kortlægge tre værdistrømme i huset (planlagte serviceopgaver, almindelige opgaver og stamdata), som et potentielt ERP-system kunne understøtte. Kortlægningen kunne bruges som grundlag for at gå i dialog med potentielle systemleverandører.

Om kortlægning af værdistrømme

Værdistrømskortlægning er et lean-værktøj til at analysere den serie af handlinger i en virksomhed, som bringer et produkt eller en service frem til kunden. Processen beskrives, som den ser ud i dag (as is), og som den ønskes at se ud i fremtiden (future state), herunder hvilke barrierer og løsninger der skal til for at nå fra "as is" til "future state". Målet er bl.a. at mindske spild, forkorte gennemløbstiden og forbedre kundeoplevelsen.

Udfordringer i værdistrømme identificeres og løses i arbejdsgrupper

Først gennemførte rådgiveren interviews med både ledelse og 10 medarbejdere, som til daglig er inde over de udvalgte værdistrømme. Målet var på den måde at give rådgiveren en grundig forståelse af processer i virksomheden – og en første fornemmelse af, hvor udfordringerne lå.

Interviewene blev fulgt op af fire heldagsworkshops med 14 dages mellemrum, hvor virksomheden arbejdede i dybden med at kortlægge de tre værdistrømme. Her deltog ledelsen med fem udvalgte medarbejdere.

For hvert af de tre områder kortlagde man, hvordan processer forløber i dag, herunder hvor der opstår ikke-værdiskabende "kortslutninger" (fx

dobbeltarbejde og tilbageløb). Dernæst fik man defineret, hvordan man ønskede, at processerne skulle forløbe i fremtiden, og hvilke udfordringer der skulle løses for at realisere denne situation.

Endelig nedsatte rådgiver og virksomhed i alt 18 projektgrupper med ansvar for at løse en eller flere af de identificerede udfordringer indenfor en vis tidsramme. Fx fik en projektgruppe ansvar for at udarbejde vejledninger til gode indkøb, som sikrer, at opgaven løses ensartet på tværs af medarbejdere.

Kortlægningen af værdistrømme inden for de tre områder blev derpå sammenfattet i en slutrapport af rådgiveren, som skal bruges som grundlag for den fremtidige dialog med potentielle systemleverandører.

Om forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Effektivisering af en processer inden for tre værdistrømme.
Output	Kortlægning af værdistrømme, identifikation af udfordringer og arbejdsgrupper til at løse dem.
Ressourcer	50 timers rådgivning samt egenfinansiering i form af ca. 400 timer.
Bidrag fra virksomheden	Deltagelse i workshops samt gruppearbejde om at løse udfordringer.
Varighed	Ca. 2,5 måneder.

Resultater

Elektro Gruppen har allerede eksekveret på ca. halvdelen af de i alt 18 projekter, som blev søsat for at løse de identificerede udfordringer. Det har betydet mange små forbedringer i virksomheden, som højner effektiviteten og forbedrer kundeoplevelsen.

Udover vejledninger til gode indkøb omfatter de fx telefonpolitikker, der sikrer, at henvendelser effektivt når frem til de rette personer, samt en pris- og rabatstruktur, som sikrer ensartet prissætning på tværs af medarbejdere.

Samtidig har værdistrømsanalysen givet medarbejderne et fælles billede af en opgaves samlede livsforløb i virksomheden. Det har betydet, at medarbejderne bedre forstår, hvorfor det er vigtigt at løse opgaver på en bestemt måde, da det har betydning for andre led i processen.

Derudover oplever virksomheden, at værdistrømskortlægningen har gjort dem langt bedre rustet til at indgå i en kvalificeret dialog med potentielle leverandører af et nyt ERP-system. Det er vigtigt og giver "en ro i maven", da der kan være tale om en stor investering på over 1,5 mio. kr.

Elektro Gruppen planlægger pt. at gå i dialog med to potentielle leverandører om, hvordan deres ERP-systemer kan understøtte og optimere de kortlagte værdistrømme. Pba. dialogen træffes den endelige afgørelse.



"Forløbet har været et væsentligt fremstød på vejen mod et nyt ERP-system. Hvis vi ender med at skifte system, har vi også en meget tydeligere kravspecifikation til systemet, som vil spare en masse omkostninger, som leverandøren skulle have brugt på at kortlægge og analysere processer"

- Økonomi- og administrationschef Søren Nørgaard, Elektro Gruppen

Læringspunkter

- Det kan være en god ide at udvikle metoder til at sortere og prioritere i kundehenvendelser og opsøgende salgsaktiviteter, så din virksomheds ressourcer primært allokeres til opgavetyper med størst indtjeningspotentiale.
- Medarbejdere i større virksomheder har ofte kun indblik i fragmenter af en samlet proces – og løser måske opgaver uhensigtsmæssigt, fordi de ikke kender konsekvensen i næste led. Ved at synliggøre det samlede livsforløb for produkter/services kan din virksomhed imødegå disse udfordringer.
- Kortlægning af processer i din virksomhed kan være et godt grundlag for at få klarlagt, hvilke rutiner og funktioner i virksomheden, der med fordel kan digitaliseres.
- De fleste virksomheder har processer med optimeringspotentiale. Rådgivere kan hjælpe jer med at lave en værdistrømskortlægning, som giver et overblik over, hvor der er udfordringer, og hvordan I kan sætte ind med små forbedringer, der samlet kan have stor effekt på produktiviteten.

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem Elektro Gruppen og rådgivningsvirksomheden Center for Logistik og Samarbejde.

Case: EI- og VVS-forretning effektiviserer ledelsesmøderne og digitaliserer projektstyringen

Resume

I mange år har indehaveren af Finn L. & Davidsen haft en drøm om at effektivisere de kedelige, monotone og lange møder, som ledelsesgruppen måtte kæmpe sig igennem hver uge. Corona-krisen og GenstartNU gav virksomheden en mulighed og ledig tid til at arbejde med dette.

I dag er møderne blevet skåret ned til kun at vare en halv time. Samtidig er den interne styring og kommunikation blevet endnu skarpere. Det skyldes ikke mindst implementeringen af et digitalt projektstyringsværktøj og et nyfundet formål for ledelsesmøderne.

Finn L. & Davidsen

Fokus for forretningstilpasning

Omkostninger og interne processer

Branche

EI- og VVS-installation

Antal ansatte

140

Geografisk placering

Københavns omegn



Baggrund og motivation

Finn L. & Davidsen (FLD) er en mellemstor el- og vvs-forretning med ca. 140 medarbejdere. Gennem hovedentrepriser og rammeaftaler servicerer virksomheden sine kunder, der primært er virksomheder og kommuner, men som i stigende grad også omfatter privatpersoner.

Fra 2010 til 2020 fordoblede virksomheden sin omsætning og antal medarbejdere. I dag opererer den i fire afdelinger i Københavns omegn.

En innovativ opgaveløsning

FLD har haft stort fokus på at være innovative og fremadskuende i forretningsmodellen. Fx er blikkenslagere og elektrikere traditionelt selv kørt ud for at besigtige eventuelle opgaver, før de kunne give et tidsestimat til kunden. Men FLD ændrede for nogle år siden denne praksis, så kunder selv måtte oprette sine sager i virksomhedens system ved brug af billeder og videoer. Det er et unikt tilbud for branchen, der sparer tid og penge for både kunden og FLD.

Ledelse og organisation med plads til forbedring

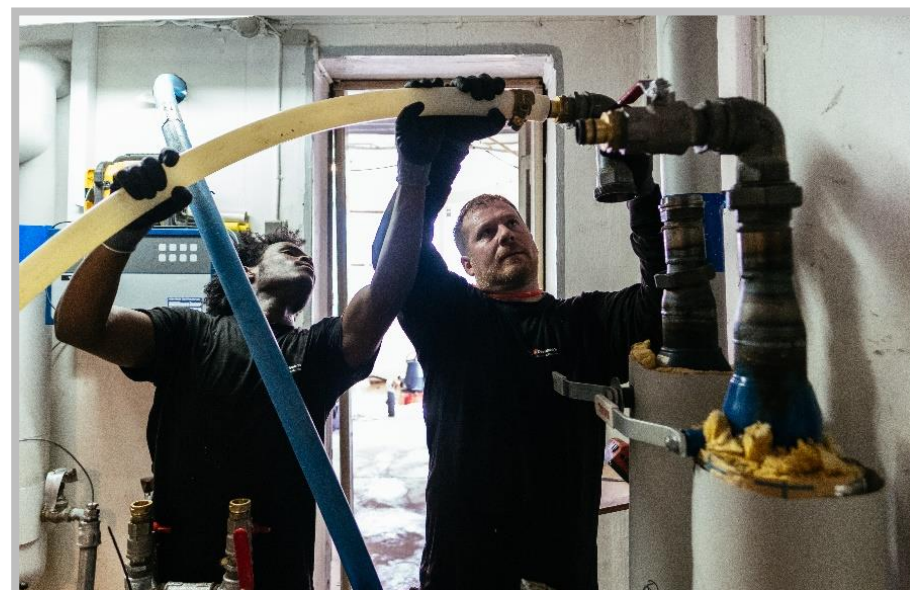
Men mens FLD har været innovativ i opgavevaretagelsen, har virksomheden haltet efter, når det gælder organisatorisk innovation. Indehaveren stod med for mange ledelsesopgaver selv og så et stort potentiale i at sprede den daglige ledelse mere ud og gøre den mere overskuelig. Udfordringen var ikke mindst, at man ikke havde det store overblik over status på arbejdsopgaverne. Blandt andet derfor var FLD's ledelsesmøder op til fire timer lange og bestod af en lang række monotone afrapporteringer til indehaveren.

Selvom corona-krisen ikke havde påvirket FLD's omsætning i særlig grad, gav krisen lidt mere tid til at arbejde på de ledelsesmæssige spørgsmål. Virksomheden ønskede derfor et rådgivningsforløb om dette.

Begyndte med ledergruppemøderne

Indehaveren Lasse ringede til GenstartNU's hotline og fik en snak om, hvilke problemstillinger der kunne arbejdes med i et eventuelt forløb. Samtalen tog udgangspunkt i, hvad der havde fungeret godt og skidt i virksomheden i løbet af de sidste måneder, og hvad FLD burde prioritere for at få mest muligt ud af tiden med en rådgiver.

FLD blev derefter henvist til en rådgiver fra Valcon, som er ekspert i ledelse og intern organisering. Sammen blev de enige om at fokusere forløbet på at gøre FLD's ledelsesmøder kortere og mere effektive samt at strukturere og skabe overblik over de løbende opgaver og projekter. Fokus var på at lave en struktur, der kunne implementeres gennem hele organisationen, så kommunikationen mellem alle ledelseslag fungerede på samme måde.



Tilpasning af forretningsmodellen

FLD og rådgiveren fra Valcon lavede sammen en plan for forløbet, der havde en workshop som omdrejningspunkt, og hvor målet var at restrukturere ledelsesmøderne.

Gennemgang af ledelsesmøderne

På workshoppen drøftede rådgiveren og ledelsesgruppen, der består af i alt otte personer, hvordan strukturen for ledelsesmøderne fremover skulle se ud. De havde især fokus på:

- Hvor lang tid skal møderne tage?
- Hvor ofte skal møderne holdes?
- Hvilken dagsorden skal der tages udgangspunkt i?
- Hvilke mål er der med hhv. de store, sjældne møder og de mindre, hyppigere møder?

Workshoppen blev struktureret efter modellen "Effektive ledergrupper", som er udviklet af det norske konsulentfirma Bang & Midelfart. Modellen tager udgangspunkt i, hvilke overordnede elementer gode ledelsesgrupper har til fælles, og hvordan man kan implementere dette i sin egen organisation. Rådgiveren strukturerede workshoppen efter modellens temaer, men lod ledelsesgruppen frit drøfte, hvad løsningerne skulle bestå i. Rådgiverens rolle var dermed primært facilitering af debatten. Som virksomhedsejeren sagde: "Uden rådgiveren ville det bare være hverdag".

Sammen blev ledelsesgruppen mere opmærksom på, hvad der var nødvendigt at have med på dagsordenen i møderne, og hvilke temaer der kan håndteres på anden vis.

Efter workshoppen deltog rådgiveren i en håndfuld ledelsesmøder for at sikre, at mødestrukturen blev overholdt og brugt bedst muligt, og at ledelsesgruppen ikke bare faldt tilbage på de sædvanlige dårlige vaner.

Implementering af Microsoft Planner

Ledelsesgruppen opdagede, at noget af det mest tidskrævende og kedelige ved møderne var, at meget af indholdet ikke angik alle i gruppen. Man så hellere, at man på ledelsesmøderne fokuserede på de ting, som var relevante for alle eller næsten alle i ledelsesgruppen.

Rådgiveren introducerede ledelsesgruppen til Microsoft Planner for at understøtte den daglige kommunikation på tværs af ledelseslagene, så man ikke behøvede at snakke om alle opgaverne ved ledelsesmøderne. Microsoft Planner hjælper virksomheden med 1) at planlægge, delegere og koordinere opgaver og 2) med at skabe et visuelt overblik over status og fremdrift på projekter. Værktøjet er i dag implementeret i hele virksomheden, så man digitalt kan følge med i udestående, gennemførte og forsinkede opgaver.

Om forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Mere effektiv og struktureret kommunikation mellem ledelseslag samt ledelsesmøder. Digitalisering ift. opgavestatus og -koordinering
Output	Ny mødestruktur og -dagsorden. Implementering af Microsoft Planner
Ressourcer	Ca. 20 timers rådgivning samt egenfinansiering i form af ca. 40 timer
Bidrag fra virksomheden	Deltagelse i workshop; implementering af Microsoft Planner; tilpasning og implementering af ny mødestruktur gennem test-møder
Varighed	To måneder

Resultater

FLD har med forløbet formået at få bedre struktur og undgå gentagelser ved ledelsesmøderne. Samtidig har virksomheden fået skabt et bedre overblik over fremdriften i de forskellige arbejdsopgaver.

Effektiv mødestruktur

Rådgivningsforløbet har betydet, at varigheden af ledelsesmøderne er skåret fra op til fire timer til kun en halv time. Den store tidsbesparelse er muliggjort af, at man har skåret det irrelevante fra og udviklet en bedre struktur for med møderne:

- Mødeleder udpeges (før var det altid direktøren, der styrede møderne, men nu går det på skift).
- To positive historier fra deltagernes seneste uge.
- Gennemgang af projekter og opgaver, hvor datoerne er overskredet iflg. Microsoft Planner, samt aftale om hvem der er ansvarlige for at tage hånd om dette.
- Evaluering af mødelederen – hvad har fungeret godt og skidt ift. at være effektive, og hvordan strammer man op på dette?



”Projektet vil forhåbentlig kunne spredes endnu mere, så vi har en helt ens, transparent mødestruktur og -kultur ned gennem virksomheden, når vi sidder her om 12 måneder. Det vil være et kæmpe aktiv, da det faktisk er rigtig svært at sikre, at information ikke går tabt, efterhånden som virksomheden vokser.”

- Indehaver/Direktør Lasse Houengaard, Finn L. & Davidsen A/S

Bedre overblik over opgaverne

Implementeringen af Microsoft Planner har muliggjort, at FLD kunne skrue lidt ned for den direkte dialog mellem ledelseslagene. Overblikket over fremdrift på projekter gør samtidig, at man til ledelsesmøderne kun har behov for at tage de projekter op, hvor der var sket tidsoverskridelser.

Virksomheden er stadig ved at få udrullet systemet til alle ledelseslag. Men forventningen er, at implementeringen er tilendebragt i løbet af et par måneder. Og derefter vil man have en ensartet og overskuelig oversigt, som alle i virksomheden nemt kan tilgå og genkende.

Samtidig har den øgede digitalisering i opgaveoversigten hjulpet FLD til at blive mere digitale i den daglige kommunikation. FLD er på få måneder gået fra mødetelefon og fysiske møder til, at man i dag holder tre ud af fire møder på Microsoft Teams, hvor man kan gennemgå Planner sammen.

Læringspunkter

- Der går meget tid tabt på ufokuserede og lange ledelsesmøder. En gennemgang af mødernes formål og frekvens samt regelmæssig evaluering af, om man holder møderne på sporet, kan hjælpe ledelsen til at spare tid.
- Digital understøttet ledelse gennem nye værktøjer kan supplere direkte mundtlig og skriftlig koordinering – og samtidig sikre ensartethed i kommunikation og tilgang på tværs af organisationen.
- Rådgivningsværktøjer, der bygger på gode erfaringer fra effektive ledelsesteams, kan hjælpe til at udvikle innovative løsninger i din virksomheds daglige ledelse og organisering af opgaverne.

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem Finn L. & Davidsen og rådgivningsvirksomheden Valcon.

Case: Grøn energivirksomhed bygger partnerskaber for at bringe ny løsning succesfuldt på markedet

Resume

Floating Power Plant har udviklet en enhed, der kan levere grøn strøm baseret på en kombination af vind- og bølgeenergi. Teknologien kan blive et vigtigt bidrag til at sikre grøn omstilling og bæredygtig energiforsyning. Teknologien er i demonstrationsfasen og ved at være klar til at blive introduceret på markedet, men den kommende fase kræver, at der etableres nye partnerskaber med både investorer og offentlige beslutningstagere.

Et forløb med rådgivningsvirksomheden sikrer, at ressourcer til kommunikation og netværksopbygning bruges effektivt og gøder jorden for nye, vigtige partnerskaber med betydningsfulde stakeholders.

Floating Power Plant

Fokus for forretningstilpasning

Salg, kunderelationer og kommunikation

Branche

Grøn energiteknologi

Antal ansatte

15

Geografisk placering

Bandholm og
Vallensbæk



Baggrund og motivation

Floating Power Plant er en dansk virksomhed, som siden 2004 har arbejdet på at udvikle en ny og banebrydende løsning til produktion af grøn energi. Floating Power Plant er en flydende platform, som har en vindmølle monteret til at udnytte vindressourcen og samtidig benytter moderne bølge-teknologi til at høste energi fra havets bølger. FPP-plattformen er bl.a. velegnet som energiforsyning til lokaliteter, der ikke er forbundet til det etablerede energinet. Vigtige anvendelsesområder på kort sigt er fx olieborne platforme og afsidesliggende øer, som ønsker at være selvforsynende med grøn energi. På længere sigt er målet, at teknologien optimeres, så FPP-plattformen kan indgå i vind- og bølgefarme og blive en integreret del af energiforsyningsystemet i de dele af verden, hvor der er gunstige forudsætninger for både at høste vind- og bølgeenergi.

Den teknologiske løsning er i den afsluttende test- og demonstrationsfase. Der er gennemført storskalatest, som dokumenterer, at FPP-plattformen kan levere vind- og bølgeenergi i de forventede mængder, og at det er muligt at levere strøm direkte til eksisterende energinet.

Fokus på grøn omstilling åbner nye muligheder for Floating Power Plant

Floating Power Plant vurderer, at der er meget gunstige muligheder for at bringe FPP-plattformen hurtigt og succesfuldt på markedet. Nye bæredygtige energikilder står højt på ønskelisten for regeringer og virksomheder i mange lande, som har opstillet ambitiøse klimamålsætninger for de kommende årtier.

Floating Power Plant har indledt en transformation fra at være en udviklingsvirksomhed mod at blive en kundeorienteret virksomhed, der skal bringe produkter på markedet. Som led i denne transformation har Floating Power Plant som noget nyt ansat en dedikeret kommunikationsansvarlig, hvis første opgave bestod i at udvikle en effektiv strategi for

virksomhedens kommunikation og markedsføring målrettet potentielle kunder og centrale stakeholders.

Målet for den fokuserede kommunikationsindsats var at styrke interessen for Floating Power Plant fra potentielle investorer og fremtidige kunder. Det er kapitalkrævende at bringe en ny banebrydende teknologi på markedet, og der er behov for at indgå nye partnerskaber med kapitalstærke investorer. Samtidig blev det besluttet også at styrke kommunikationsindsatsen rettet mod centrale politikere og andre beslutningstagere, som har væsentlig indflydelse på de kommende års investeringer i grønne energisystemer. Målet er at udbrede kendskabet til Floating Power Plant og synliggøre potentialet, som den teknologiske løsning rummer, herunder de styrker, løsningen har i forhold til andre typer af grønne løsninger.

Den nyligt ansatte leder af kommunikationsindsatsen var allerede godt i gang med at kortlægge centrale målgrupper for kommunikationsindsatsen og udvikle en samlet strategi for Floating Power Plants eksterne kommunikation, da rådgivningsvirksomheden Operate tog kontakt med et tilbud. Det gratis sparrings- og rådgivningsforløb, de tilbød, var en oplagt mulighed for at tilknytte en erfaren sparringspartner, som har stor erfaring med at udvikle kommunikationsstrategier for andre lignende virksomheder.

Tilpasning af forretningsmodellen

Forløbet blev indledt med et halvdagsmøde, hvor man gennemgik virksomhedens produkt og dets særlige styrker i forhold til konkurrerende teknologier. Efterfølgende var der en indgående drøftelse af, hvad der skal til for at bringe teknologien succesfuldt på markedet.

En udfordring handler om at synliggøre Floating Power Plant over for potentielle investorer. Virksomheden ønsker at indgå partnerskab med en hovedinvestor, der har de økonomiske muskler, netværk mv., som kræves for at bringe produktet succesfuldt på markedet.

En anden vigtig udfordring handler om at gøre relevante politikere og embedsmænd bevidste om, at der findes danskudviklede løsninger, som rummer stort potentiale og kan bidrage til løsning af klimaudfordringerne. Det kan både have betydning for, hvordan udbud af fx innovationsprogrammer og demonstrationsprojekter designes, og for de langsigtede investeringer omkring fremtidige energisystemer mv.

Udvikling af målrettet kommunikationsstrategi

Operate fik bl.a. adgang til data fra Floating Power Plants sociale medier (LinkedIn) og kommunikationsmateriale i form af tidligere pressemeddelelser, artikler, opslag, mv.

Operate analyserede både graden af kontakt til relevante målgrupper via sociale medier, og hvilke typer af indhold de forskellige dele af målgruppen især responderede på.

Analysen afdækkede bl.a., at nogle segmenter havde stor interesse i dybdegående faglige indsigter omkring teknologien, mens andre segmenter især var optaget af at få viden om de økonomiske aspekter af den teknologiske løsning.

Operate sammenfattede indsigter fra det første møde og deres dataanalyse i en ministrategi på 15-20 sider, der blandt andet beskrev:

- Forslag til målgrupper for kommunikationsindsatsen, herunder særlige karakteristika ved centrale delsegmenter.
- Relevante kommunikationskanaler, herunder forslag til prioritering af indsatsen på forskellige sociale medieplatforme mv.
- Anvisninger til, hvordan kommunikationsindsatsen kan styrkes, herunder anvisninger i brug af videoopslag på sociale medier mv.

Operate anbefalede også at række direkte ud til relevante politikere for at skabe interesse og forståelse for virksomhedens teknologi. Det kunne fx ske ved at invitere til virksomhedsbesøg, deltagelse på konferencer mv.

Oplægget til ministrategi blev drøftet indgående på et afsluttende møde. Siden har Floating Power Plant integreret relevante anbefalinger i virksomhedens kommunikationsstrategi.

Om forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Målrettet kommunikation til udvalgte nøglesegmenter
Output	Strategi og anbefalinger til målrettet kommunikationsindsats
Ressourcer	Ca. 60 timers rådgivning samt egenfinansiering i form af ca. 60 timer
Bidrag fra virksomheden	Adgang til data, deltagelse i møder, indarbejdelse af nye indsigter i kommunikationsstrategi
Varighed	Ca. 1,5 måneder

Resultater

Forløbet har været værdiskabende på flere måder. Virksomhedens kommunikationsansvarlige fik god faglig sparring på sit arbejde. Det gav vished for, at virksomhedens kommunikationsstrategi havde det rette fokus.

Et vigtigt resultat er, at man i dag bedre kan prioritere ressourcerne i kommunikationsindsatsen mod målgrupper og aktiviteter, som har stor effekt.

Forløbet bidrog derudover med dybere indsigt i, hvilke særlige prioriteter vigtige målgrupper har, foruden introduktion til en række nyttige værktøjer, som har løftet kommunikationsarbejdet. Bl.a. har virksomheden fået tilført nye kompetencer i brugen af videoopslag og er blevet mere bevidst om fx at benytte en forsker eller potentiel kunde til at fortælle engageret om teknologiens styrker og potentialer.

Floating Power Plant har også generelt fået større fokus på at udbrede kendskabet til deres teknologi blandt politikere og embedsmænd.

Som eksempel kan det nævnes, at en større delegation af energipolitisk interesserede politikere fra Venstre efterfølgende er inviteret indenfor på virksomhedsbesøg for at få større indsigt i teknologien og de potentialer, som Floating Power Plants løsning rummer. Besøget er indirekte afledt af den strategiske kommunikationsindsats.



"Vi er blevet skarpere på, hvordan vi prioriterer vores kommunikationsindsats. Forløbet har både givet indsigt i, hvad vigtige målgrupper har interesse for, og hvilke kommunikationsværktøjer der er effektive i forhold til at nå forskellige målgrupper."

- Morten Egedal, kommunikationschef, Floating Power Plant

Læringspunkter

- Typisk er der brug for at etablere nye typer af partnerskaber, hvis en virksomhed skal bringe nye teknologier på markedet og trænge ind på nye forretningsområder. En målrettet kommunikationsstrategi kan være et vigtigt element i at gøde jorden for de rette partnerskaber.
- Det er vigtigt, at virksomheden bliver skarp på at afgrænse de centrale målgrupper og relevante virkemidler, så ressourcerne til kommunikation og markedsføring udnyttes effektivt.
- Systematisk analyse af data fra virksomhedens kommunikation på sociale medier (fx LinkedIn) kan give værdifuld indsigt i målgruppen, bl.a. om hvilke typer af indsigt forskellige typer af samarbejdspartnere viser særlig interesse for.
- Ofte kan enkle greb som fx videoindslag, hvor forskere eller pilotkunder udtaler sig om styrkerne ved en ny teknologisk løsning, være et effektivt middel til både at fange potentielle kunders og vigtige investorers interesse for en ny forretningsidé.
- Der er mange forskellige værktøjer til rådighed, som kan hjælpe til at få potentielle kunder og samarbejdspartneres opmærksomhed. Ofte kan private rådgivere hjælpe med at indkredse de værktøjer, der er mest effektive i forhold til forskellige typer af målgrupper.

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem Floating Power Plant og rådgivningsvirksomheden Operate.

Case: IT-servicevirksomhed styrker salget gennem kortlægning af kunderejsen

Resume

En ufrivillig pause i efterspørgslen under coronakrisen skabte tid til at fokusere på, hvordan salget kunne styrkes i IT-virksomheden Front Avenue.

Igennem et intensivt rådgivningsforløb, finansieret af midler fra genstartNU, udviklede Front Avenue et stærkere værditilbud og en ny kunderejse i forhold til danske kommuner.

Projektet involverede flere ledende medarbejdere og vil danne udgangspunkt for en stærkere teamindsats i salgs-teamet og en mere effektiv træning af nye salgsmedarbejdere.

Front Avenue

Fokus for forretningstilpasning
Kunderelationer

Branche

IT-udvikler

Antal ansatte

32

Geografisk placering

København



Baggrund og motivation

Front Avenue blev etableret som et IT-udviklingshus i København i 2001, men beskæftiger sig i dag udelukkende med udvikling og markedsføring af systemet "SafetyNet". Det er et alt-i-ét IT-administrationssystem med kombinerbare moduler inden for HR, kurser, forsikring, kvalitet og arbejdsmiljøaktiviteter i private og offentlige organisationer.

Front Avenue er en dominerende spiller inden for sit marked og registrerer fx 70 pct. af alle indberettede arbejdsskader i Danmark. Virksomheden har 14 ansatte i Danmark med forskellige uddannelsesmæssige baggrunde, som beskæftiger sig med salg, administration og udvikling. Desuden har Front Avenue ansat 18 udviklere i deres enhed i Indien.

SafetyNet tilbydes som en samlet løsning eller i moduler tilpasset den enkelte kundes behov. Salg er derfor også baseret på en grundig dialog med kunden, og Front Avenue besøger potentielle kunder og demonstrerer systemet og dets moduler som en væsentlig del af salgsprocessen.

Systemet tilbydes på abonnementsbasis, hvor kunderne betaler efter antal medarbejdere.

Covid-19 påvirkede salget

Hverken offentlige eller private virksomheder har under coronakrisen investeret i nye IT-løsninger i samme grad som før krisen. Front Avenue oplevede konkret, at de mange hjemsendte medarbejdere betød, at investeringsbeslutninger blev droppet eller udskudt hos mange potentielle kunder. Nye IT-løsninger er heller ikke det, der ligger først for, når private virksomheder under en krise skal prioritere investeringer. Derfor har salget stået i stampe i det meste af 2020.

Ville gerne øge væksten og udvikle kunderejsen

Front Avenue befinder sig i et konkurrencepræget marked, hvor det er vigtigt at skille sig ud fra konkurrenterne – bl.a. ved at give kunderne en fornemmelse af, at det er specielt og særligt værdiskabende at være kunde hos Front Avenue. Virksomheden har derfor i et stykke tid ønsket at efterse deres salgsproces og så den ledige tid under coronakrisen som en mulighed for at sætte fokus på bedre salg.

Personlige kontakter skabte tillid til rådgiver

Front Avenue kom i kontakt med rådgivningsfirmaet Customer Experience Office (CXO), der er eksperter i salgsprocesser, gennem personlige kontakter. CXO har under genstartNU-programmet udbudt forløbet "Fasthold kunderne og genskab væksten via bedre kundeindsigt". I forløbet har ca. 25 virksomheder fået rådgivning om, hvordan de kan indsamle og udnytte viden om kundernes behov, adfærd, tilfredshed og loyalitet.



Tilpasning af forretningsmodellen

Efter den indledende kontakt blev der afholdt et møde mellem Front Avenue og CXO om, hvordan salgsarbejdet kunne styrkes og professionaliseres ved hjælp af kunderejsebegrebet.

I dialogen blev det slået fast, at Front Avenue inden for den begrænsede ramme (50 timers rådgivning) ikke kunne få løst alle sine behov – men at konkrete resultater og input til bedre salg kunne opnås ved at fokusere på en bestemt kundegruppe.

Med afsæt i et kort diagnoseforløb valgte Front Avenue at fokusere på kommunerne, der udgør en central målgruppe for SafetyNet. Forløbets formål blev formuleret på følgende måde: "At målrette kommunikationen (indhold, proces og kanaler) om SafetyNet til danske kommuner baseret på kommunernes erfaringer, indkøbsproces og behov".

Kunderne interviewes for at kortlægge kunderejsen

Det første element i forløbet var en række interviews med interessenter i udvalgte kommuner om bl.a. deres købsprocesser, som Front Avenue selv gennemførte ud fra en guide udviklet af CXO. Dernæst blev data analyseret i fællesskab, og den samlede kunderejse blev kortlagt og beskrevet.

Et af formålene med interviewene var at kortlægge, hvordan vigtige "influencers" i kommunerne tænker og agerer i de forskellige faser, således at Front Avenue kan indtænke og forholde sig til alle interessenter i forbindelse med en henvendelse og et salg.

Om kunderejsen

En kunderejse er en opstilling af faser, handlinger og kontaktpunkter (touchpoints), kunder går igennem, før, under og efter at de bliver kunder i en virksomhed. En kunderejse kortlægger kundernes oplevelser og følelser fra start til slut.

Tjekliste for kundedialog

Derefter gennemførte CXO en mini-undersøgelse af Front Avenues om-dømme i udvalgte kommuner ved hjælp af værktøjet "Net Promotor Score" (NPS). Værktøjet måler, hvor stor en andel af kunderne der er villige til at anbefale en virksomhed til andre.

De to analyser dannede afsæt for to leverancer. For det første hjalp CXO Front Avenue med at formulere et helt nyt værditilbud baseret på de indsigter, der er opnået gennem interviewene.

For det andet udviklede CXO og Front Avenue i fællesskab en model og en tjekliste for kunderejsen, der beskriver, hvordan sælgerne skal henvende sig til kunderne, og hvordan Front Avenue skal agere i de forskellige faser i salgs- og indkøbsprocessen.

Forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Styrkelse af salgskanalen gennem dataindsamling blandt kunder og potentielle kunder.
Output	Stærkere værditilbud samt model og tjekliste for kundedialog gennem hele salgsprocessen.
Ressourcer	50 konsulenttimer.
Bidrag fra virksomheden	Marketingskoordinator, der brugte meget tid, samt to ledende medarbejdere på sidelinjen.
Varighed	12 uger.

Resultater

Forløbet har ifølge Front Avenues direktør været meget frugtbar, og Front Avenue tøver ikke med at involvere CXO igen. At få kvalificerede input udefra har skabt fælles fodslag om, hvordan salgsarbejdet skal professionaliseres. Et vigtigt resultat af forløbet er også, at Front Avenue har fået en dokumentation og en procedure for salget til kommuner, der kan kommunikeres og bruges systematisk i tilrettelæggelsen af træningsindsatsen for nuværende og nye sælgere.

Front Avenue har opnået en langt større indsigt i købsprocessen i kommunerne. Således har de gennemførte interviews skabt øget viden om forskellige typer af interessenter i kommunerne – også de interessenter, som ikke deltager i salgsmøderne, og som Front Avenues sælgere ikke var opmærksomme på. Et eksempel på en "skjult" interessent er kommunernes regnskabsmedarbejdere og deres indflydelse på købsbeslutningerne.

Desuden har Front Avenue fået et langtidssikret system, hvor viden om salg og kunderelationer ikke længere er bundet til en enkelt person. Den kan nu bruges i salgsteamet og let kommunikeres mellem sælgere og til nye medarbejdere.

Implementering er i fuld gang

Front Avenue er i gang med at implementere kunderejsen i deres salg af SafetyFirst-modulet til kommunerne. Proceduren forventes fuldt implementeret i løbet af nogle måneder, og det er hensigten, at CXO også skal involveres i denne del af processen. Det er Front Avenues forventning, at salgstyrken vil blive fordoblet i de kommende år pga. et betydeligt vækstpotentiale i SafetyNet, og her vil muligheden for en hurtigere indlæringsproces få stor betydning for væksttempoet. Det er også tanken, at kunde-rejsebegrebet skal integreres i arbejdet med de øvrige kundegrupper.

Læringspunkter

- Systematisk indsigt i dine kunders adfærd, prioriteter og beslutningsprocesser kan være med til at styrke salget og skabe bedre match mellem behov og dit udbud af produkter og services.
- En grundig beskrivelse og tilrettelæggelse af alle led i salgsprocessen kan styrke din markedskommunikation og skabe større kundeloyalitet og bedre resultater for din virksomhed.
- Det kan være en god idé at få konsulenthjælp til at skærpe virksomhedens værditilbud og styrke dokumentationen af kunderejsen, ikke mindst af hensyn til oplæring af nye medarbejdere.
- Det kan være en god idé at få konsulenter til at udpege problemer for ledelsen, som måske er anerkendt i dele af organisationen, men mangler lydhørhed i fx topledelse eller bestyrelse.



“Det bedste ved rådgivningen var at blive bekræftet i, at vi gør det rigtige. Vi har bare ikke været gode til at skrive det ned og dele viden. Salgsprocesserne skal være mere strukturerede.”

– Salgs- og marketingchef Claus Holst Sørensen, Front Avenue

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem Front Avenue og rådgivningsvirksomheden CXO.

Case: Værktøjsfabrik reducerer gennemløbstid og løfter kundeservice gennem standardisering

Resume

Da Dansk Industri henvendte sig og foreslog Hjernø Værktøjsfabrik et forløb under Genstart.NU, var direktøren tæt på at sige nej. Virksomheden havde ikke et klart billede af dens udfordringer og havde ikke gode erfaringer med konsulenter. De gav dog tilbuddet en chance.

Tre måneder efter stod fabrikken med en handlingsplan, der forventes at forbedre produktiviteten med 20 pct. og skaber bedre samspil med kunden om både design og gennemløbstider. Hjernø Værktøjsfabrik forventer nu at fortsætte samarbejdet med rådgivningsvirksomheden og at købe mere rådgivning til markedspriser.

Hjernø Værktøjsfabrik

Fokus for forretningstilpasning

Produkter og produktion

Branche

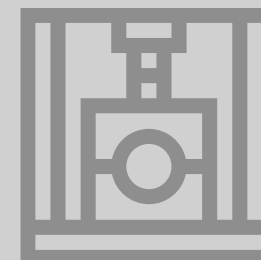
Fremstilling af håndværktøj

Antal ansatte

65

Geografisk placering

Odense



Baggrund og motivation

Hjernø Værktøjsfabrik designer og producerer specialdesignede sprøjtestøbeforme til virksomheder, der fremstiller emner i plast. Kunderne er primært danske, men Hjernø eksporterer også til Norden, Tyskland og USA.

Hjernø har haft betydelig vækst – siden 2015 er antallet af medarbejdere steget fra ca. 45 til ca. 65. Medarbejderne er primært konstruktører, industriteknikere og værktøjsmagere.

Corona-krisen fik Hjernø til at kigge efter forbedringsmuligheder

Før Corona-krisen ramte, havde Hjernø en fuld ordrebog og masser at lave. Men efter nedlukningen stoppede mange kunder brat med nye ordrer eller udsatte eksisterende pga. større forsigtighed i forhold til nyinvesteringer.

I første omgang valgte Hjernø at fokusere mere på service og reparation. Kunderne blev opfordret til at indlevere værktøjerne til eftersjek og optimering. Men den lille vækst i serviceforretningen kunne ikke opveje tabet på nysalg, og Hjernø overvejede, hvordan de både kunne styrke likviditeten på kort sigt og bruge krisen til også at styrke forretningen på længere sigt.

Tæt på et nej til rådgivning

Lidt inde i krisen blev Hjernø Værktøjsfabrik kontaktet af Dansk Industri om Genstart.NU projektet. Hjernø havde ikke de bedste erfaringer med rådgivere og var umiddelbart skeptiske. Virksomheden havde ikke en klart defineret problemstilling og var usikre på, hvad eksterne rådgivere kunne bidrage med. Men at ydelsen var gratis, gjorde, at direktøren gav det en chance. I første omgang blev der aftalt et afklarende Teams-møde med en konsulent fra en rådgivervirksomhed.

Gennemløbstiden som akilleshæl

På det første møde gennemgik Hjernøs ledelse og en konsulent bred forretnings erfaring sammen alle elementer i virksomhedens værdikæde – fra

design, over produktion, til salg og service. Konsulenten fik mulighed for at stille en spørgsmål, og sammen identificerede parterne en række udfordringer, herunder:

- Gennemløbstiden – samlet tid fra ordre til færdigt produkt. En udfordring var, at dialogen om nye designs var bremset af Covid-19. Det var vigtigt at få afsluttet specifikationerne, når dialogen blev genoptaget, og få ordre ind i produktionen.
- Potentialer for yderligere standardisering i produktionen.
- Behov for øget viden inden for design, herunder designstandarder der gør det nemmere at omsætte kundernes ønsker til noget producerbart – og dermed fastholde positionen som stærk rådgiver over kunden.



Tilpasning af forretningsmodellen

Efter første møde samlede rådgivervirksomheden to konsulenter med specialer i design og produktion. Parterne planlagde et forløb, der skulle føre til en handlingsplan med forslag til, hvordan Hjernø kan standardisere sine processer i hele forløbet fra ordre til kvalitetskontrol – og dermed skabe større forudsigelighed, kortere gennemløbstider og smidigere samspil mellem design og produktion.

Grundig dokumentation og systematisk gennemgang af rutiner

Forløbet bestod af en række Teams-møder og en dag på Hjernø Værktøjsfabrik, hvor parterne sammen gik rutinerne igennem og drøftede mulige standardiseringstiltag. Mellem de første møder brugte Hjernøs produktionschef og Business Strategy Manager meget tid på at samle dokumenter, tegninger og data, som Valcons konsulenter kunne gennemgå og analysere. På møderne blev rådgivernes idéer til standardisering herefter drøftet og vurderet.

Resultatet af forløbet blev en handlingsplan med syv arbejdsplaner med forskellige tiltag til standardisering – og med bud på, hvor mange ressourcer det kræver at iværksætte de konkrete tiltag. Hjernø er godt i gang med implementeringen og har bl.a. indført standarder for procesoptimering, opfølgning over for kunden og produktspecifikationer.



”Den store fordel var, at Valcons konsulenter havde dyb erfaring med at implementere standardiseringsprocesser i mange andre virksomheder. Vi fandt i forløbet ud af, at vores problemstillinger ikke var unikke, men løst mange gange før i andre produktionsvirksomheder.”

- Business Strategy Analyst Kris Agergaard, Hjernø Værktøjsfabrik

Rådgivningens værdi for Hjernø

Ifølge Hjernø hænger den store værdi af forløbet sammen med den erfaring, konsulenterne havde med lignende forløb i andre virksomheder.

Samtidig havde rådgivningsvirksomheden (Valcon) udviklet et værktøj til at forbedre designprocesser – ”Six Theta Design”. Værktøjet gør det muligt at skabe en produktarkitektur, der bygger på modulære standarder. Når værktøjet er implementeret, bliver Hjernø fri for at bygge støbformene fra bunden. Det vil gøre det nemmere at omsætte et kundeønske til et design og vil betyde færre iterationer mellem design og produktion. Implementeringen af denne del af handlingsplanen er en længere proces, men forventningen er, at ”principperne vil revolutionere branchen”.

Om forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Standardisering af processer inden for design, produktion og kundedialog
Output	Handlingsplan med konkrete forslag og overslag over ressourceforbrug ved implementering
Ressourcer	Ca. 50 timers rådgivning samt egenfinansiering i form af ca. 80 timer
Bidrag fra virksomheden	Deltagelse i møder; gennemgang af processer og rutiner sammen med konsulenter; indsamling af data, dokumentation og tegninger.
Varighed	Ca. 2,5 måned

Resultater

Hjernø er gået i gang med at implementere forslagene. Forventningen er, at forslagene, når de er implementeret, vil betyde, at gennemløbstiden kan forkortes med 20 pct., og at produktiviteten kan øges tilsvarende.

Mere forudsigelighed og lettere planlægning

Forløbet betyder ifølge Hjernø Værktøjsfabrik, at det bliver langt lettere at planlægge både design og produktion. Ud over at spare tid kan fabrikken nu meget nemmere kommunikere til kunderne, hvornår en ordre forventes færdig – og hvad det fx vil kræve tidsmæssigt, hvis kunden ønsker justeringer undervejs.

Færre loops mellem design og produktion

Indtil i dag har der typisk været mange interaktioner, hvor designs og prototyper skulle afstemmes af flere omgange mellem designere og produktionsfolk. Projektet vil gøre det muligt at nedbringe antallet af loops væsentligt – bl.a. fordi Hjernø på forhånd bedre kan forudsige producerbarheden af et givent designønske hos kunden.

Mere rådgivning

Både ledelse og bestyrelse er nu langt mere åbne over for at bruge private, kompetente rådgivere. Hjernø forventer at indgå et konkret samarbejde med rådgivningsvirksomheder om at implementere principperne i designværktøjet.



”Forløbet har skabt klarhed i hele organisationen om, hvad standardisering betyder. Hvor medarbejderne tidligere tænkte på standardisering som noget negativt, tænker de nu i, at det gør arbejdet mindre besværligt og planlægningen nemmere.”

- Business Strategy Analyst Kris Agergaard, Hjernø Værktøjsfabrik

Læringspunkter

- Der kan være et potentiale for din virksomhed i at standardisere processer inden for design, produktion og kvalitet. Det kan styrke produktiviteten, skabe større forudsigelighed og gøre arbejdet lettere for jeres medarbejdere.
- Hvis I fremstiller kundetilpassede produkter, kan standardisering give øget kundetilfredshed. Standardisering gør det nemmere at forudsige gennemløbstiden og smidiggør samspillet mellem design og produktion.
- Det kan være en god idé at engagere eksterne rådgivere til at hjælpe med standardisering. Rådgivningsvirksomheder har erfaringer fra mange andre virksomheder og gode værktøjer at sætte i spil. Din virksomheds processer og udfordringer er sjældent unikke!
- Gode rådgivningsforløb forudsætter ikke, at I på forhånd har en klart defineret problemstilling. Det kan have stor værdi i at få en rådgiver til at hjælpe med at identificere forbedringsområder i virksomheden.
- Der er et væsentligt ressourceforbrug forbundet med at standardisere processer. Det er en god idé at lægge arbejdet i perioder, hvor der ikke er fuldt tryk på.

Errfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem Hjernø Værktøjsfabrik og rådgivningsvirksomheden Valcon.

Case: Rådgivning nedbringer lagerbinding hos producent af fritidsudstyr

Resume

Et rådgivningsforløb under genstartNU gav Isabella mulighed for at få deres eksisterende kapitalbinding gået efter i sømmene. Det viste sig, at der var en betydelig del af de 5.400 varenumre, som næsten ikke flyttede sig i løbet af året, men bandt virksomhedens likviditet for et tocifret millionbeløb.

Ernst & Young organiserede en analyseproces og præsenterede Isabella for en procedure for at få identificeret de dele af lageret, som kunne reduceres. Samtidig udviklede rådgiverne et forslag til konkrete organisatoriske tiltag, der kan sikre bedre lagerstyring fremadrettet.

Isabella A/S

Fokus for forretningstilpasning

Lagerstyring og omkostninger

Branche

Camping- og fritidsudstyr

Antal ansatte

270

Geografisk placering

Vejle



Baggrund og motivation

Isabella er en internationalt ledende producent af campingudstyr, primært fortalte til campingvogne. Men virksomheden er også kendt for sine campingtrailers kendt under navnet "Camp-let". Isabella har ca. 270 ansatte, ligeligt fordelt mellem Danmark og udlandet.

Isabella sælger deres produkter til campingudstørsforhandlere og til campingpladser. Virksomheden har produktion i både Danmark og i Polen. Herudover sourcer Isabella et meget stort sortiment af campingtilbehør (borde, stole, gulve, læsejl, lamper, etc.) fra producenter i Kina. Isabella har fire salgsdatterselskaber i Tyskland, Holland, Norge og England samt marketingafdeling, administration og udvikling i Vejle.

Både finanskrisen og covid-19 ramte branchen

Efter finanskrisen i 2009-2010 faldt salget af campingudstyr i Europa. Også Isabella oplevede en nedgang, da salget af fortelte og andet syet ekstraudstyr afhænger af salget af campingvogne. Interessen for camping er dog vendt tilbage, og Isabella har i de seneste 5-10 år oplevet en fornyet vækst i omsætningen. De er tilbage som markedsleder – med en nyudviklet linje af produkter.

Da coronakrisen slog igennem i marts 2020, stoppede salget af campingudstyr mere eller mindre. Isabella valgte at fortsætte på et højt aktivitetsniveau: De ville producere til lager og holdt produktionen i Polen i gang.

Det viste sig at være en klog beslutning: I maj og over sommeren 2020 voksede efterspørgslen efter campingudstyr igen voldsomt som følge af de forbedrede muligheder for at rejse. Virksomheden har derfor solgt hele sin merproduktion og går ind i 2021 med et forholdsvis lille lager af hovedprodukter.

Behov for rådgivning om produktion og lagerstyring

Rådgivningsvirksomheden Ernest & Young (E&Y), der er Isabellas revisionselskab, tog i foråret 2020 kontakt for at spørge ind til eventuelle udfordringer i relation til coronakrisen.

Revisorerne vidste, at Isabella i en årrække har haft en meget lav lageromsætningshastighed og en stor kapitalbinding i lageret. Men med 5.400 varenumre har det været svært at overskue problemstillingen klart. Kapitalomkostningerne har samtidig ikke været et område, der i særlig grad har påkaldt sig ledelsens opmærksomhed. Fokus har i de senere år været på at genskabe væksten på toplinejen. Og en stor forsyningssikkerhed – og dermed et stort lager – blev set som en forudsætning for dette.

Fokus ændrede sig naturligt under coronakrisen, og Isabella blev af E&Y gjort opmærksom på, at de kunne få et "gratis" rådgivningsforløb, da E&Y udbød forløbet "Modstandskraft i din forsyningskæde" under genstartNU. Dermed havde Isabella mulighed for at få belyst kapitalbindingsproblematikken til bunds af en rådgiver med et indgående kendskab til virksomheden.



Tilpasning af forretningsmodellen

Rådgivningsprocessen blev indledt med to møder, hvor parterne sammen drøftede målet med og omfanget af samarbejdet. Isabella tydeliggjorde under de indledende drøftelser, at forløbet skulle føre til operationaliserbare resultater. Det var – givet tidligere erfaringer med private rådgivere – magtpåliggende for Isabellas ledelse, at problemstillingen blev meget konkret og fokuseret fremfor at fokusere på generelle råd om “best practice”, som Isabellas økonomidirektør udtrykker det.

Efter de indledende møder foregik alle møder mellem parterne samt opfølgende interviews digitalt. E&Y kom med oplæg over flere omgange, som Isabella rettede til i en intern proces og kommunikerede tilbage.

Diskussionen omhandlede til at begynde med økonomiområdet bredt, og forskellige aspekter af Isabellas omkostningsstyring blev diskuteret. Men hurtigt blev fokus rettet mod kapitalbindingen i Isabellas varelager.

Bred involvering af funktionschefer skaber god forankring

I den afklarende del af rådgivningsprocessen deltog den administrerende direktør og økonomidirektøren. Siden – da projektet blev konkretiseret – kom også en business controller samt indkøbs-, salgs- og planlægningscheferne med i forløbet. Virksomheden har således brugt mange interne timer, men peger på, at dette har været med til internt at forankre og forventningsafstemme forløbet hos vigtige interne interessenter.

Efter at fokus var aftalt, bad E&Y Isabella om at udvælge 200 varenumre, som de skulle udfærdige kørsler på i virksomhedens regnskabssystem og videregive til E&Y. Rådgiverne analyserede data fra lagertrækkene og gennemførte interviews med de involverede medarbejdere. Der blev også spurgt ind til, hvilke værktøjer ledelsen bruger i forhold til deres category management, leverandørsamarbejde, lagerstyring, genbestilling, etc.

Forudgående kendskab var en fordel

På baggrund af disse data udviklede E&Y en rapport med handlingsforslag, som blev forelagt for ledelsen på et afsluttende, virtuelt møde.

Det var en fordel, at E&Y også er revisor for Isabella – og dermed havde god indsigt i virksomhedens økonomiske situation og udvikling. Men det var eksperter inden for supply management, der stod for rådgivningsforløbet. Internt i E&Y sparrede eksperterne med de kolleger, der har revisionsansvaret og det økonomiske indblik i virksomheden.

Om forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Optimering af interne forretningsprocesser og bedre lagerstyring.
Output	Handlingsplan med forslag til omorganisering af indkøbsprocedurer og lageradministration.
Ressourcer	To rådgivere, der til sammen brugte lidt mere end 50 timer.
Bidrag fra virksomheden	Ca. 150 timer.
Varighed	Fire måneder.

Resultater

Isabellas ledelse har overordnet været meget tilfredse med forløbet, og resultatet lever ifølge Isabellas økonomidirektør fuldt op til ambitionen om umiddelbart at kunne implementeres, så snart virksomheden har tid og mulighed for det. Rådgiverne præsenterede Isabellas ledelse for to hovedkonklusioner i sin afrapportering. Begge punkter levede op til Isabellas ønske om en høj grad af operationaliserbarhed.

- Der er et forholdsvis stort "dødt" lager i form af en række varenumre, der stort set aldrig bliver rørt ved, fordi de er bestilt hjem, før man har nået genbestillingstidspunktet. Ud fra stikprøven på de 200 varenumre estimerede rådgiverne, at der var bundet mellem 10 og 15 millioner kroner i det "døde" lager.
- Isabellas beslutningsprocesser og kompetencer inden for indkøb og lagerstyring bør styrkes. E&Y foreslog at redesigne ansvarområder, så analyser og ansvaret for indkøb og lagerstyring bliver fordelt på flere ledere.

På baggrund af analysen foreslog E&Y, at Isabella i højere grad burde tage category management i anvendelse som et ledelsesværktøj og skabe nye procedurer for at overvåge lagerstyringen.

Hvad der videre skal ske

Det er ledelsens vurdering, at E&Y's estimat over kapitalbindingen holder stik, og Isabella vil nu gennemføre en nærmere analyse af, hvordan lagerbindingen kan reduceres. Samtidig er det sandsynligt, at rådgivernes forslag til implementering af category management vil blive implementeret på et lidt senere tidspunkt.

Samtidig har rådgivningen styrket den interne dialog i ledelsesgruppen om, hvordan den operationelle ledelse kan styrkes i Isabella.

Læringspunkter

- Hvis din virksomhed sourcer mange produkter og komponenter, er det vigtigt med en effektiv lagerstyring og et klart ledelsesansvar på området. Der kan være betydelige besparelser forbundet med effektiv lagerstyring.
- Det er vigtigt for succes i et rådgivningsforløb at investere tid og kræfter i at skabe en klar forventningsafstemning mellem parterne. Bliv klar på mål, fokus og krav til slutleverancer tidligt i forløbet.
- Inddrag alle væsentlige aktører i organisationen i problemformuleringsfasen, således at alle internt også kender til forløbet, udtrykker ønsker og tager ejerskab.
- Det er virksomheden selv, der i sidste instans skal vurdere, hvilke dele af rådgivningen der er anvendelige, og hvordan/hvornår anbefalingerne skal bringes i anvendelse.



"Vi er normalt ikke så glade for konsulenter i Isabella og ønsker ikke at bruge ressourcer på at give en masse information og få den serveret tilbage på en flot PowerPoint. Men E&Y var meget lydhøre, og samarbejdet fungerede vildt godt."

– Økonomidirektør Helle Lund, Isabella

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem Isabella A/S og rådgivningsvirksomheden Ernst & Young.

Case: Højteknologisk ingeniørvirksomhed styrker servicekoncept gennem design thinking

Resume

JLI Vision har - trods coronakrise – haft stærk vækst i 2020. Det skyldes bl.a. mere intelligent og datadrevet marketing samt flytning til lokaler med bedre faciliteter.

Den største udfordring under coronakrisen har været, at JLI Vision ikke kan yde on site service ved installation af deres udstyr. Virksomheden har derfor brugt genstartNU til at udvikle et koncept for "remote service", der betyder, at udstyret nu kan tages i brug, uden at JLI er til stede fysisk. Afsættet var et forløb, hvor JLI Vision blev introduceret til "Design Thinking". Forventningen er, at designværktøjerne vil blive anvendt i mange andre udviklingsprojekter og løfte kreativiteten i JLI Vision.

JLI Vision

Fokus for forretningstilpasning

Remote servicekoncept

Branche

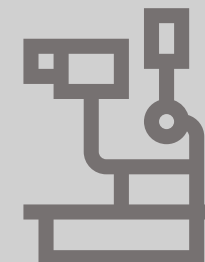
Maskiner og udstyr

Antal ansatte

25

Geografisk placering

Herlev



Baggrund og motivation

JLI Vision er en ingeniørvirksomhed med ca. 25 medarbejdere, der udvikler højteknologisk visionsudstyr (kamerateknologi) til brug for kvalitetskontrol i industrien. JLI Vision er markedsførende inden for sit teknologiområde – udstyret kan kontrollere emner for fejl helt ned til nanometerniveau.

Slutkunderne er store danske virksomheder inden for bl.a. pharma, møbelindustri og legetøj.

JLI Vision står for udvikling, produktion, installation og service af det kundetilpassede udstyr (der består af et specialdesignet kamera og tilhørende software, kabler, mv.). Det monteres på maskiner produceret af industrielle samarbejdspartnere til brug for produktionslinjer i Danmark og udlandet.

Virksomheden har for nylig gennemført et generationsskifte og flyttede i 2019 i nye lokaler med bedre testfaciliteter og attraktive rammer for at tage imod kunder. Det har medvirket til et stort opgave-inflow. Forventningen er en vækst på 60 pct. i 2020 i forhold til 2019 – trods coronakrise.

Ny tilgang til marketing

JLI Visions succes hænger også sammen med en mere intelligent tilgang til markedsføring. Det traditionelle opsøgende salg gav sjældent pote, da der ifølge ejer Jan Dall Christensen skal meget held til at ramme en potentiel kunde på det rigtige tidspunkt. Det vil sige, når behovet for bedre kvalitetskontrol opstår.

I stedet arbejder JLI Vision med såkaldt "Inbound Marketing". Gennem søgemaskineoptimering og LinkedIn-kampagner arbejder virksomheden for at tiltrække flere potentielle kunder til website og LinkedIn-profil. JLI Vision har udviklet en fast procedure for at følge op på digitale leads gennem bl.a. nyhedsbreve og blogpost, der sigter på at gøre interesserede virksomheder til en del af JLI Visions "community". Strategien har medvirket til at tiltrække flere kunder.

Corona-krisen skaber udfordringer ved installation af udstyret

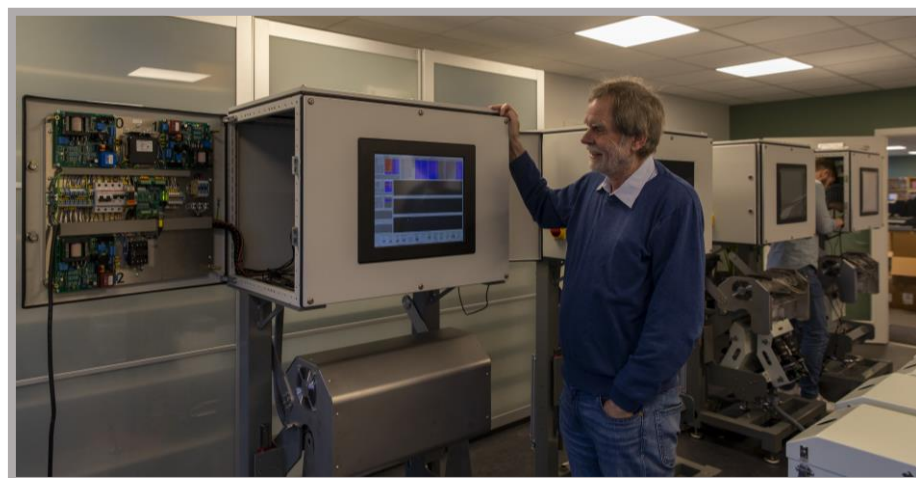
Corona-krisens største udfordring har været, at JLI Vision ikke kan være til stede ved installation af udstyret i andre lande. Den hidtidige praksis har været, at JLI sender en montør og en serviceingeniør til fabrikken, der installerer udstyret og sikrer, at alle protokoller bliver overholdt.

Der er tale om komplekse maskiner og komplekst udstyr, der er nedpakket under transport og skal samles igen ved installationen. Samtidig stiller en effektiv anvendelse af udstyret meget høje krav til validering.

Ønske om at tænke mere kreativt

JLI Vision har som ingeniørvirksomhed også haft et ønske om at tænke mere kreativt under udviklingsprojekter. Da de blev kontaktet af virksomheden Designit med invitation til at deltage i et forløb under genstartNU med fokus på Design Thinking, sagde virksomheden derfor hurtigt ja.

Håbet var at få inspiration til bedre udviklingsprojekter og samtidig løse udfordringen med ikke at kunne rejse ud og hjælpe med installation af nyt udstyr på produktionslinjer i udlandet.



Tilpasning af forretningsmodellen

Designits forløb blev døbt "Business as Unusual". Målet var at hjælpe SMVer til at retænke produkter, koncepter, forretningsgange og processer med afsæt i værktøjer inden for Design Thinking.

JLI Vision deltog i to af projektets tre faser. Begge faser bestod af en hel-dagsworkshop med ca. 15 virksomheder. De to workshops skulle have været fysiske, men blev gennemført online pga. Covid-19. På begge workshops deltog fra JLI Vision udviklingsdirektøren og ejeren.

Designmetoder skaber klarhed over vigtigste udfordring

Det vigtigste formål med workshoppen i fase 1 var at få deltagerne til at blive skarpere på deres hovedudfordringer, og hvordan de kan løse dem. Workshoppen omfattede en kombination af inspirationsoplæg om Design Thinking, individuelle øvelser i hver virksomhed og fælles refleksion.

Inspirationsoplæggene tegnede også et billede af det ændrede markedslandskab under Covid-19, nye trends og forandringer i forbrugeradfærd – samt hvordan virksomheder kan arbejde med at forstå implikationerne.

I de individuelle øvelser skulle virksomhederne – i hvert sit digitale rum – kigge på sig selv med afsæt i nye trends og Covid-19. Design Thinking handler om at sætte brugerne i centrum, og et centralt tema i øvelserne var derfor at segmentere kunderne og drøfte, hvordan kundeoplevelsen havde ændret sig under Covid-19 for nøglekunder. Samtidig skulle JLI og de øvrige deltagere forholde sig til, hvordan de selv kunne justere kommunikation, service, produktudvikling mv. for at styrke kundeoplevelsen.

Med afsæt i designværktøjet "Miro" – en digital workshop og samarbejdsplatform – identificerede JLI Vision "remote service i en coronatid" som virksomhedens største udfordring. Øvelsen hjalp også JLI til at indkredse idéer til løsninger, og hvad den skulle undersøge og kortlægge for at komme videre med remote service.

Tænk som Lego, Google og Airbnb

Formålet med workshop 2 var at arbejde videre med den udfordring, der blev identificeret i fase 1. Deltagerne blev præsenteret for nye designværktøjer, som de efterfølgende arbejdede med.

JLI Vision fandt specielt et værktøj, hvor de skulle tænke som en anden virksomhed, værdifuldt og lærerigt. I øvelsen skulle JLI forestille sig, hvordan de ville løse deres problem med remote service, hvis de var Lego, Google og Airbnb. Ved at skifte perspektiv til virksomheder med helt andre forretningsmodeller kom JLI til at tænke i nye sammenhænge og fik nye idéer. Øvelsen skabte en erkendelse af, at den samme problemstilling kan tackles på flere forskellige måder.

Efterfølgende skulle deltagerne designe en brugerrejse relateret til remote service – ved brug af både ord og visuelle elementer.

Om forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Udvikling af remote servicekoncept – installation af udstyr uden fysisk tilstedeværelse.
Output	Introduktion til designværktøjer samt brugerrejse relateret til remote service.
Ressourcer	Team hos Designit organiserede og forberedte to workshops og individuel dialog.
Bidrag fra virksomheden	To ledende medarbejdere har afsat tre arbejdsdage til forløbet
Varighed	Forløb over ca. tre måneder

Resultater

JLI Vision har gennem forløbet fået en række nye perspektiver på, hvordan de kan levere remote service – herunder hvordan remote service kan indtænkes allerede i designfasen. Der er bl.a. skabt en bevidsthed om at kigge både på kunden, producenten af maskinen og selve pakningen/transporten. JLI arbejder således med en række praktiske greb, der skal muliggøre remote installation og service, herunder:

- Fixtur og montering, så dele ikke flytter sig under transport (vil blive indtænkt allerede, når JLI Vision designer og bygger udstyret).
- Produktdesign omkring indstilling af skalaer, automatisk justering af software samt videoklip/billeder, der gør installationen nemmere.

Problemstillingen er relateret til Covid-19, men JLI Vision har en klar forventning om, at remote service bliver en vigtig konkurrenceparameter i fremtiden. Dels fordi det sikrer kunderne mod produktionsstop ved nye nedlukninger. Dels fordi der spares tid på rejser, der kan bruges på udviklingsaktiviteter. Endelig kan der installeres flere maskiner på kortere tid.

JLI vil arbejde med designværktøjerne i andre projekter. I første omgang har udviklingsdirektøren og ejeren holdt oplæg for de øvrige medarbejdere om, hvad de har lært. Men JLI Vision er ikke afvisende over for at købe rådgivning mhp. at integrere principperne bedst muligt i organisationen.



”Projektet skaber større sikkerhed for, at når en kunde køber en maskine for 20 mio., så kommer den op at køre, selv hvis der kommer en ny bølge eller en ny pandemi. Det giver større fleksibilitet og vil give en stor konkurrencefordel i fremtiden.”

- Ejer Jan Dall Christensen, JLI Vision

Læringspunkter

- Hvis din virksomhed producerer maskiner og udstyr, der kræver service, rådgivning om installation, mv., kan du overveje tiltag, der gør jer mindre afhængige af at være fysisk til stede hos kunderne. Sådanne tiltag kan omfatte alt fra nyt produktdesign til manualer baseret på videos, billeder, mv.
- Remote service kan blive en vigtig konkurrenceparameter. Ikke blot i forhold til at kunne sikre service under en pandemi. Men også i relation til at reducere ressourceforbrug og rejseudgifter.
- Hvis I er lidt låste og rutineprægede i jeres problemløsning og udviklingsaktiviteter, kan designmetoder være af stor værdi og fremme kreativiteten i virksomheden. Overvej rådgivning eller relevante kurser på området!



”Dybest set vil projektet bidrage til, at vi i JLI Vision bliver bedre til at tænke ud af boksen og arbejde kreativt ved at bruge de værktøjer, vi er blevet introduceret til. Vi har som ingeniørvirksomhed det problem, at vi er låst i vores måde at gøre tingene på – og alt for hurtige til at gå i løsningsmode.”

- Ejer Jan Dall Christensen, JLI Vision

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem JLI Vision og rådgivningsvirksomheden Designit.

Case: Fra tunge manualer til virtuel service hos leverandør af automationsudstyr

Resume

Jorgensen Engineering oplever, at serviceydelser i stigende grad bliver et konkurrenceparameter. Derfor var forløbet i projektet Servitize.DK en god mulighed for både at arbejde med virksomhedens servicekoncept og at styrke forretningsmodellen.

Ved at kombinere egne idéer og Mixed Reality-teknologier har Jorgensen Engineering nu skabt et samlet koncept baseret på fjernsupport, hvor kunderne uden tunge manualer og miljøbelastende rejser kan få løst deres servicebehov. Dette skaber både oplevelsen af en bedre service fra kundernes perspektiv og en mere effektiv serviceforretning hos Jorgensen Engineering.

Jorgensen Engineering

Fokus for forretningstilpasning

Digitalisering

Branche

Automation

Antal ansatte

150

Geografisk placering

Odense



Baggrund og motivation

Jorgensen udvikler og producerer komplekse og kundetilpassede løsninger inden for forpackningsanlæg til fødevarer-, kæledyrs- og healthcare-industrien på verdensplan. De leverede løsninger er modulariserede, hvor kunden kan vælge mellem en række grundmoduler, der tilsammen passer til de behov, kunden oplever.

Virksomhedens kunder er bl.a. store, globale aktører som Nestlé, Unilever, Danone, Fresenius, Heinz, Arla, Abbott Laboratories, etc. Jorgensen Engineerings priser hører til i den høje ende af markedet, men effektiviteten og kvaliteten af løsningerne er tilsvarende høj.

Ønske om mere "intelligent service"

Med en kundebase, der er spredt ud over hele kloden, har Jorgensen Engineering skullet tage nogle afgørende valg i forhold til serviceforretningen. Tilstedeværelse via teknikere på de enkelte markeder var en mulig tilgang, men opbygning og vedligehold af så stort et netværk af serviceinfrastruktur repræsenterer både en økonomisk og organisatorisk udfordring. Derfor har Jorgensen Engineering gennem en længere periode arbejdet med en mere "intelligent" tilgang til serviceforretningen. Service har samtidig bevæget sig fra at være en biting og et nødvendigt onde til at være et strategisk indsatsområde for virksomheden.

Virksomheden valgte at deltage i projektet Digital Reality, som var finansieret af Industriens Fond og havde fokus på anvendelsen af Augmented, Virtual og Mixed Reality i danske produktionsvirksomheder. Dette projekt identificerede en række anvendelsesmuligheder af teknologierne i forhold til at fjernmonitorere og -supportere anlæg hos kunden og afhjælpe de udfordringer, kunderne oplever. Under projektet blev udviklet en løsning til at præsentere digitale manualer og videoinstruktioner i Mixed Reality (MR), hvor medarbejderen på distancen kan få adgang til kundens problemstillinger. Brugen af MR-briller frigør medarbejderens hænder, mens relevant

information bliver tilgængelig netop der, hvor opgaven skal udføres. Jorgensen Engineering har i forbindelse med projektet arbejdet med tredimensionelt design og opsætning af anlæg såvel internt som sammen med kunderne.

Behov for arbejde med forretningsmodellen

Digital Reality-projektet dokumenterede, at det tekniske potentiale i MR-løsninger var betragteligt. Men det var afgørende for Jorgensen Engineering også at undersøge, hvordan virksomheden kunne bygge en holdbar forretningsmodel op omkring en MR-baseret tilgang til serviceforretningen.

Derfor var det kærkomment, da konsulenter fra Force Technology gjorde opmærksom på Servitize.DK-projektet under Industriens Fond. Dette projekt har netop fokus på mindre produktionsvirksomheders mulighed for at gennemføre en transition i retning af at tænke service som et strategisk forretningselement. Servitize.DK-projektet giver mulighed for et såkaldt Transform-forløb, hvor virksomhed, konsulenter og forskere sammen undersøger og lægger en plan for, hvorledes servitization kan inkorporeres i virksomhedens forretning.

Om Servitize.DK

Servitize.DK er et projekt, som har til formål at styrke danske SMV'ers muligheder for at udvikle og sælge services tilknyttet fysiske produkter. Denne "servitization" skal styrke virksomhedernes position på et internationalt marked, hvor serviceydelser bliver et stadig væsentligere konkurrenceparameter. Servitize.DK er finansieret af Industriens Fond og har deltagelse af en partnerkreds bestående af Force Technology, Teknologisk Institut, Alexandra Instituttet, Aarhus Universitet og CBS.

Tilpasning af forretningsmodellen

Målet for involveringen i Servitize.DK var at udvikle en forretningsmodel, der kunne udgøre grundlaget for Jorgensen Engineering's fremtidige servicestrategi.

Servitization-værktøjer

Udgangspunktet for et Transform-forløb i Servitize.DK er et fælles ansøgningsdokument, hvor virksomhed og konsulenter fra projektet formulerer rammer for forløbet og gensidige forventninger. Her sættes der ord på projektets idé og formål, hvem der er kunder og konkurrenter, deltagende personer fra virksomhed og Servitize.DK-projektet, aktivitets- og tidsplan samt forventet effekt på omsætningen ved forløbets afslutning.

Servitization som begreb er bygget op om, at virksomheden i vidt omfang bevæger sig i retning af mere avancerede servicemodeller, hvor kunderne betaler for output og modtager en service, der er rettet mod egne processer. Der er et stort arbejde forbundet med at konkretisere og formidle forretningsmodellen til kunden, og Servitize.DK-projektet har netop fokus på denne opgave.

Arbejdet med forretningsmodeller

Mens udarbejdelsen af ansøgningsdokumentet udgjorde første fase af Transform-forløbet, bestod den resterende del af en række workshops, hvor Jorgensen Engineering's projektleder inddrog forskellige dele af organisationen.

Denne involvering af både salg, teknisk afdeling og produktion var afgørende for at sikre opbakning og skabe ejerskab i hele virksomheden, herunder ledelsen. Da projekterne havde en betydelig teknologisk vinkel, var en gennemgående person i forløbene også den tekniske chef.

Rækken af workshops var bygget op om en høj grad af kundefokus som afsæt for hele forløbet. Således blev forløbet indledt med en workshop, hvor

Jorgensen Engineering sammen med konsulenter fra Servitize.DK arbejdede med virksomhedens kundeværdi på baggrund af en såkaldt "value proposition canvas". I denne øvelse er det afgørende at gøre en indsats for at forstå, hvad kunden oplever af værdi i forhold til netop Jorgensen Engineering's ydelser – sammenlignet med alternativer på markedet.

Den opfølgende workshop havde til formål at kvalificere pointer fra den første workshop. Samtidig var der fokus på at identificere potentielle barrierer og showstoppers i det fremadrettede arbejde.

Den tredje workshop havde fokus på segmentering og prioritering af kundegrupper og på at definere konkrete services, som de forskellige kundegrupper kunne være interesserede i.



Den fjerde workshop var møntet på igangsætning af servicekonceptet. Her var formålet at udvælge relevante testvirksomheder og de ressourcer, som skulle allokeres for at gennemføre disse tests.

Den femte og sidste workshop var centreret om en vækstplan for servicekonceptet. Således blev det her defineret, hvorledes konceptet skulle udrolles til en bredere andel af Jorgensen Engineering's kundebase.



Opsummering af forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Servitization som led og integreret del af forretningsmodellen.
Baggrund/formål	Anvendelse af nye teknologier som led i at understøtte serviceforretningen.
Hvem var involveret?	En lang række medarbejdere hos Jorgensen Engineering med virksomhedens After Sales Manager som gennemgående figur.
Ressourcer	Ca. 100 konsulenttimer.
Resultater	Serviceforretningen er en helt afgørende og hastigt stigende andel af den samlede omsætning.



"Da vi startede Transform-forløbet, var vi allerede begyndt at skabe rammerne for en styrket serviceforretning. Men forløbet hjalp os til at lave én samlet løsning, som vi fintunede og gjorde salgbar."

– Mick Kabel, Aftersales Manager, Jorgensen Engineering

Resultater

Grundtanken bag Jorgensen Engineerings nye serviceforretning er, at den skal være mere end blot udskiftning af en reservedel. Ved at vælge Jorgensen Engineerings service, der kaldes Line Care, skal kunden kunne opnå større effektivitet, højere opetid og optimerede processer. Service skal være værdiskabende.

En sidegevinst af arbejdet med digitale services er, at de 3D-modeller, man udviklede under "Digital Reality", nu også kan bruges som effektivt salgsværktøj. Når en kunde sender en forespørgsel om et nyt anlæg, designer Jorgensen en virtuel tur af anlægget. I stedet for at skulle forholde sig til en stak 2D-tegninger kan kunden iført et sæt VR-briller tage en virtuel rundtur i sit kommende anlæg. Den slags er ikke uvæsentligt, når man står foran en beslutning om at investere et større millionbeløb i et nyt anlæg.

Det er herudover Mick Kabels vurdering, at implementeringen af Virtual, Augmented og Mixed Reality har givet Jorgensen Engineering en robusthed, så virksomheden er sluppet bedre igennem coronakrisen.

Det er lykkedes Jorgensen Engineering at flytte service fra at være en bi-ting til at blive en integreret del af virksomhedens samlede løsning. Endda i en sådan grad, at Jorgensen Engineerings langsigtede mål er, at serviceforretningen skal kunne dække virksomhedens faste omkostninger. Det vil give Jorgensen Engineerings projektorganisation råderum til at byde på nogle af de rigtigt store og avancerede projekter i branchen.

Og Jorgensen Engineerings digitale servicerejse stopper ikke her. Mick Kabel og hans kolleger forbereder nye tiltag, der tager den digitalt baserede service endnu længere. Det handler bl.a. om "digital twins", om simuleringer samt om dataopsamling fra kørende anlæg, så man kan tilbyde nye ydelser inden for "predictive maintenance" (forebyggende vedligeholdelse).

Læringspunkter

- Der kan ligge betydelige potentialer i Augmented, Virtual og Mixed Reality for produktionsvirksomheder – både i forhold til bedre demonstration og salg samt i forhold til at udvikle bedre serviceydelser.
- En systematisk tilgang til at analysere markedet og den enkelte kundes behov er afgørende, hvis I skal få det maksimale ud af servitization.
- Professionelle konsulenter kan hjælpe jer med at strukturere processen med at integrere service i forretningsmodellen. For Jorgensen Engineering var et systematisk workshop-forløb med inddragelse af nøglepersoner fra forskellige dele af organisationen af stor værdi.
- Betydningen af at have ledelsen med i arbejdet med forretningsmodeludvikling og servitization kan ikke overvurderes. Det er helt afgørende, at alle i ledelseslaget er med i processen.

Projektet "Forretningsmodeller efter COVID-19" gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem Jorgensen Engineering og GTS-instituttet FORCE.

Case: Hjælpemiddelfabrikant får udviklet go-to-market-strategi til det svenske marked

Resume

Coronakrisen satte en stopper for Jysk Handis ambition om at entrere det svenske marked gennem fysiske messer. Et rådgivningsforløb under genstartNU hjalp ikke blot med at gennemføre eksportfremstødet online. Virksomheden fik også fokuseret sin go-to-market-strategi.

Ved forløbets afslutning var virksomheden i luften med en dedikeret svensk hjemmeside og havde tilegnet sig værdifuld viden om det svenske marked. Forløbet vurderes ikke blot at have styrket grundlaget for eksport til Sverige, men også til andre lande.

Jysk Handi

Fokus for forretningstilpasning

Salg, kunderelationer og kommunikation

Branche

Hjælpemidler

Antal ansatte

9

Geografisk placering

Hornslet



Baggrund og motivation

Jysk Handi har siden 1990 opfundet, fremstillet og solgt hjælpemidler til børn og voksne med særlige handicap. Brugergrupperne omfatter bl.a. personer med ALS, muskelsvind, Huntingtons sygdom og rygmærsskade. For disse brugergrupper kan simple, men specialdesignede hjælpemidler ofte gøre en stor forskel for deres evne til selvstændigt at løse basale opgaver i hverdagen.

Virksomheden beskæftiger i alt ni medarbejdere på fabrikken i Hornslet, hvor salg, udvikling, produktion og montage er samlet.

Jysk Handi sælger direkte til de danske kommuner, som har ansvaret for handicapområdet, og har haft succes med eksport til Norge gennem en samarbejdspartner.

Standardisering både muliggjorde og nødvendiggjorde eksport

I virksomhedens første mange år blev de fleste produkter fremstillet enkeltvist ud fra konkrete brugeres behov. Virksomheden har siden standardiseret en række produkter til bestemte brugergrupper, og 75 pct. af omsætningen stammer i dag fra standardprodukter. Standardiseringen både muliggjorde og nødvendiggjorde eksport, da brugergrupperne i Danmark alene er for små til, at serieproduktion kan betale sig.

Jysk Handi har haft succes med at komme ind på det norske marked gennem en samarbejdspartner, som formidler og sælger virksomhedens produkter. 35 pct. af virksomhedens omsætning stammer i dag fra salg i Norge.

Ambitioner om mere eksport

Eksportambitionerne stopper dog ikke med Norge. Virksomhedens vækst og udvikling afhænger af øget eksport, og direktør og ejerleder af virksomheden mener, at både Sverige, Finland og Holland er potentielle markeder for Jysk Handi.

Et eksportfremstød i Sverige var i støbeskeen i starten af 2020. Direktøren havde planlagt besøg på fem store messer samt en række salgsbesøg hos potentielle kunder for at afprøve eksportmuligheder. Alle messer og besøg blev aflyst på grund af corona.

Direktøren er klar over, at virksomhedens standardiseringstiltag, løbende udvidelse til serieproduktion og eksportindsats hænger sammen. Mere serieproduktion kræver et større marked, og et større marked kræver mere serieproduktion. Da virksomheden sideløbende er ved at udbygge sine produktionsfaciliteter til at kunne håndtere et større og mere standardiseret produktionsflow, var det afgørende, at eksportfremstødet på det svenske marked blev gentænkt.



Tilpasning af forretningsmodellen

Jysk Handi er medlem af Dansk Produktions Univers, som er et nonprofit-rådgivningshus for mindre produktionsvirksomheder. Jysk Handi er derfor løbende i dialog med rådgivningshuset, som også kontaktede virksomheden med tilbuddet om et rådgivningsforløb under genstartNU.

En konkret go-to-market-strategi skal fokusere eksportindsatsen

Første led i rådgivningsforløbet var en afklaring af strategien for det svenske eksportfremstød. Ud over de planlagte messer og besøg i Sverige havde Jysk Handi ikke en egentlig strategi for at entrere det svenske marked. Virksomhedens direktør og ejer er også virksomhedens sælger. Det var derfor vigtigt for rådgiveren tidligt at afstemme eksportambitionerne med virksomhedens kapacitet. Det skulle besluttes, om Jysk Handi skulle gentage sin norske model med en samarbejdspartner eller gå ind på markedet alene.

Gennem desk research foretog rådgiveren en analyse af det svenske marked, som viste sig at være domineret af en stor hjælpemiddelvirksomhed med rødder i USA. Fordele og ulemper ved et partnerskab blev listet og drøftet mellem direktør og rådgiver. Direktøren følte sig derefter klædt på til at træffe et valg om at gå ind alene med et udvalgt produktsortiment, som komplimenterer snarere end konkurrerer med den store virksomheds produkter.



”Når direktøren selv har mange kasketter på, er det vigtigt at få afstemt ambitioner med kapacitet. Der er ingen, som kan nå det hele selv.”

Associeret Seniorrådgiver Poul Søjberg, Dansk Produktions Univers

Dedikeret svensk hjemmeside skal nedbryde sproglig barriere

Andet led i rådgivningsforløbet var eksekvering. På grund af coronakrisens rejsebegrænsninger og ud fra en langsigtet betragtning om tilstedeværelse på det svenske marked blev det besluttet at lancere en ny svensk hjemmeside. På trods af det tætte naboskab med Sverige kan sproget udgøre en barriere – især på velfærdsområdet. Et webfirma og en oversætter blev derfor inddraget i forløbet, hvor rådgiveren fungerede som facilitator.

Rådgivningens værdi for Jysk Handi

Rådgivningsforløbet har ikke blot betydet, at Jysk Handi på trods af coronakrisens rejserestriktioner er kommet i gang med en eksportindsats på det svenske marked. Forløbet har også betydet, at indsatsen hviler på en konkret go-to-market-strategi, som rækker ud over krisen. Endelig har rådgiveren været afgørende for fremgangen i forløbet.

Om forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Måltrettet værditilbud til det svenske marked og digital markedsføring.
Output	Konkret go-to-market-strategi og dedikeret hjemmeside til det svenske marked.
Ressourcer	50 timers gratis rådgivning samt 10 timer betalt af virksomheden. Ca. 40 timer for direktøren.
Bidrag fra virksomheden	Primært direktør/ejer med input fra virksomhedens ingeniør og produktudvikler.
Varighed	Ca. 4 måneder.

Resultater

Forløbet har givet Jysk Handi et målrettet værditilbud og en hjemmeside til det svenske marked. Samtidig forventes forløbet at have styrket virksomhedens langsigtede grundlag for eksport.

Lancering af svensk hjemmeside

Jysk Handi har nu en svensk hjemmeside på svensk domæne og med udvalgte produkter tilpasset det svenske marked. En konkret deadline for lancering blev aftalt tidligt i forløbet, så både virksomhed og rådgiver kunne pejle mod den.

Styrket grundlag for øget eksport

Markedsanalyse og strategiarbejde har fokuseret eksportindsatsen i Sverige og samtidig rustet virksomheden til eksport i andre lignende lande. Forløbet har vist virksomheden værdien af indledende analyse og agil eksekvering.

Konkret mål for succes

Direktøren forventer en "hockey stick-effekt" af eksportfremstødet. Der ligger således fortsat en del arbejde i den svenske eksportindsats, før frugterne kan høstes. Succeskriteriet er en omsætning på 1 mio. kr. i Sverige ved udgangen af 2021.



"Vi kommer til at gå ind i Sverige med større viden om markedet og en hjemmeside på svensk. Det vil helt sikkert gavne os."

- Direktør og ejer Rasmus Henriksen, Jysk Handi

Læringspunkter

- Der er mange veje til eksport, og den rigtige strategi kan være forskellig fra land til land. En markedsanalyse og konkret go-to-market-strategi kan hjælpe din virksomhed i den rigtige retning.
- I små ejerledede virksomheder udfører direktøren ofte mange funktioner selv. Det er vigtigt, at ambitioner for udvikling og kapacitet i virksomheden er afstemt. Står din virksomhed over for udviklingsprojekter, eksportfremstød, mv., bør I overveje, hvor mange ressourcer det kræver, og hvor de skal komme fra.
- I udviklingsprojekter er det en god idé at sætte konkrete mål med deadlines tidligt i forløbet. Hellere komme i gang og udvikle et "minimum viable product" end vente på den store forkromede løsning.
- En ekstern rådgiver kan både fungere som ekstra ressource i din virksomhed, bidrage med viden og nye perspektiver samt ikke mindst skubbe på og sikre fremdrift i udviklingsforløb.

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem Jysk Handi og rådgivningsvirksomheden Dansk Produktions Univers.

Forside Virksomhedscases Kongskilde Industries

Kongskilde Industries

Som en del af projektet genstartNU.dk fik Kongskilde Industries hjælp til at komme i gang med deres automatiseringseventyr.



Hvad gør man, når man står med en produktion med over 30.000 varenumre, mange manuelle processer, og man bare gerne vil forblive på dansk jord?

Den sjællandske virksomhed Kongskilde Industries, der producerer systemer til transport og håndtering af affald fra procesindustrien og korn, stod i den situation.



Vi har egentlig ikke de sidste mange år gjort så meget på den teknologiske side her. Og nu er tiden kommet. Det handler jo meget om, at det er dyrt at producere og lønningerne er høje i Danmark. Automatisering er vejen frem, og den rejse skulle vi også starte.

- Anja Juhler Nielsen, Operations Director hos Kongskilde Industries

Kongskilde Industries tog derfor fat i Teknologisk Institut og blev en del af den målrettede indsats GenstartNU, som er igangsat af Industriens Fond. Indsatsen skal sikre danske små og mellemstore virksomheders (SMV'ers) konkurrenceevne i kølvandet på corona-krisen.

Indsatsen handler om at redde arbejdspladser, virksomheder og få hjulene i gang igen efter en hård tid for mange.

"Vi har rigtig mange forskellige varenumre, og vi har rigtig mange processer her. Og det kan være lidt svært lige at finde ud af, hvor det giver bedst mening at starte. Specielt når man ikke har erfaring med automatiseringsprocesser i øvrigt, og ikke ved hvad det koster at få det implementeret. Så jeg synes, at samarbejdet med konsulenterne fra Teknologisk Institut, har gjort det meget, meget nemmere at tage hul på automatiseringen og skyde rigtigt og ramme rigtigt første gang", lyder det fra Anja Juhler Nielsen.

Hjertet blev automatiseret

"Hjertet i vores system er vores blæser."

Og det var netop produktionen af den blæser, som konsulenterne fra Teknologisk Institut så et potentiale i at automatisere.

"Før vi fik vores robot ind, sad der faktisk en operatør helt manuelt og lagde rotorvingen ind i en presse, aktiverede den, fik den bukket og smed den ud på den anden side. Og der sad han altså i flere timer. Så at få taget hul på den opgave og få sat en robot ind, der faktisk kunne udføre det manuelle arbejde - det var nok det, vi synes var mest til højre fod", fortæller Anja Juhler Nielsen og tilføjer:

"Teknologisk Institut har været supergode til at sige, hvad der kan lade sig gøre, og hvad der ikke kan."

Det gav tryghed

Når man står overfor et automatiseringsprojekt, kan det for mange virksomheder være uoverskueligt. Og sådan havde Kongskilde Industries det også.

"GenstartNU-projektet under Industriens Fond har givet os en enorm tryghed i, at vi har gjort de rigtige ting", lyder det fra Anja Juhler Nielsen.

Faktisk er hun og Kongskilde Industries så glade for samarbejdet, at der er flere i gang og på vej.

"Det drejer sig om en vision-løsning, som jeg jo faktisk havde givet op på. Teknologisk Institut har fået kameraløsningen til at virke, så vi nu kan sætte dem sammen med vores leverandør, og de sammen kan lave en løsning til os", forklarer Anja Juhler Nielsen.

"Så et eller andet sted går vi jo hen – jeg vil ikke sige, at vi er first movere - men vi får i hvert fald rørt de grænser, der er. Og det ville jeg jo aldrig været kommet igennem uden støtte. Det havde jeg ikke turdet kaste mig ud i – overhovedet".

Branche

Transportløsninger

Antal ansatte

116

Geografisk placering

Sorø

Links

[Kongskilde Industries A/S](#)

Case: Letz Sushi tilpasser værditilbud til take away og gør bæredygtighedsfokus let at forstå

Resume

Corona-krisens nedlukning af landet i foråret 2020 satte gang i en større omstilling til take away hos Letz Sushi. I den forbindelse har man trimmet menukortet, optimeret flowet i køkkenet, udviklet nye tilbud og fokuseret på at styrke restauranternes lokale forankring. Dette øgede omsætningen med 20 pct.

Samtidig har virksomheden fået rådgivning til at styrke kommunikationen af sine bæredygtighedsinitiativer – både internt og eksternt. Forventningen er, at man herved vil differentiere sig tydeligere i markedet og kan fastholde den øgede omsætning, også efter krisen.

Letz Sushi

Fokus for forretningstilpasning
Bæredygtighed

Branche
Restauration

Antal ansatte
200

Geografisk placering
Hele landet



Baggrund

Letz Sushi er en sushikæde, som dels driver 20 restauranter lokaliseret i en række større danske byer, og dels leverer detail-sushibokse under søsterveremærker til ca. 800 supermarkeder og dagligvarebutikker, deriblandt Føtex, Irma, Netto og Kvickly.

Letz Sushi konkurrerer både med veletablerede sushikæder med stærke brands samt en lang række små og mere ukendte sushi-restauranter. I den hårde konkurrence forsøger Letz Sushi at skille sig ud ved et stærkt fokus på bæredygtighed.

Opkøb og vækstambitioner

Hele virksomheden blev opkøbt i 2017 under den nuværende ledelse. Der blev i den forbindelse lagt en massiv vækststrategi for virksomheden. Målet var bl.a. at udvide antallet af restauranter og øge salget til detailmarkedet.

Letz Sushi beskæftiger i dag i alt godt 200 medarbejdere, som primært udgøres af køkken- og servicepersonale i kædens restauranter. Dertil kommer et mindre antal medarbejdere i kædens administration samt indkøbs-, lager- og produktionsenhed i København.

Omstiller til at levere take away fra sine restauranter pga. nedlukning

Da Danmark blev lukket ned pga. corona-krise i marts 2020, måtte Letz Sushi lukke for "eat-in" på alle restauranter og sende 50 medarbejdere hjem på lønkomensation indtil genåbningen i midten af maj.

For at kompensere for den tabte omsætning satsede Letz Sushi benhårdt på at øge salget af take away fra restauranterne i stedet. Som led i denne omstilling har Letz Sushi tilpasset forretningsmodellen på en række områder. Fx har virksomheden:

- "Trimmet" menukortet med fokus på at beholde de dele, som sælger bedst og er mest take away-egnede (fx sushi rolls).

- Optimeret flowet i køkkenet, så personalet effektivt kan producere og levere take away, samtidig med at man overholder restriktioner og anbefalinger i forhold til afstand, afspritning, mv. Virksomheden har bl.a. set på, hvordan dele af maden kan tilberedes på forhånd, hvordan køkkenet indrettes (fx for at skabe plads til en masse take away-posere), og hvordan medarbejderne er placeret i køkkenet.
- Fokuseret på at øge omsætningen på hverdage. Der er dels indført rabatter på take away på hverdage, og dels er tilbud i den enkelte restaurant målrettet det lokale publikum. Et eksempel er restauranter lokaliseret tæt på folkeskoler, som sælger børnevenlige sushi rolls.
- Styrket den lokale forankring, bl.a. ved at engagere sig i lokale handelsstandsforeninger. Målet er, at det – udover god mad – vil være en god kontakt med bestyrer og personale i den enkelte restaurant, som trækker det lokale publikum til.



Yderligere tilpasning af forretningsmodellen

Omstillingen til mere take away har været en succes. Faktisk formåede Letz Sushi at øge omsætningen med omkring 20 pct. under nedlukningen sammenlignet med samme tid året før.

Man har derfor besluttet at satse mere på take away i fremtiden. Som led heri har kæden valgt at omorganisere sine restauranter, så de små restauranter nu kun leverer take away, mens de større restauranter fortsat har plads til siddende gæster og samtidig leverer take away.

Øget take away udfordrer kundeinteraktion

Letz Sushis omstilling til take away betyder, at servicepersonalets interaktionstid med kunderne er blevet reduceret. Det er derfor blevet vanskeligere at kommunikere virksomhedens bæredygtighedsinitiativer til kunderne.

Da rådgivningsvirksomheden MäRK henvendte sig om muligheden for rådgivning via genstartNU, greb ledelsen muligheden for at få professionel rådgivning til at håndtere denne udfordring. MäRK rådgiver om bl.a. forretningsudvikling og bæredygtighed – og havde før assisteret Letz Sushi med bl.a. en B Corp-certificering.

Rådgivningsforløbet blev skudt i gang med en kortlægning af, hvor godt Letz Sushi performer på bæredygtighed vha. værktøjet "transformation roadmap". Kortlægningen viste, at ledelsen havde meget forskellig viden om – og oplevelse af – Letz Sushis bæredygtighedsindsats. Nogle anså virksomheden for at være meget progressiv i forhold til bæredygtighedsdagsordenen, mens andre ikke havde kendskab til flere af virksomhedens bæredygtighedsinitiativer. Sammen fandt man ud af, at årsagerne var:

- At virksomhedens bæredygtighedsindsats er forankret hos virksomhedens CEO, og at man i mindre grad var lykkedes med at omsætte det til en relevant fortælling til resten af organisationen.

- At Letz Sushi manglede et overblik over de mange bæredygtighedsinitiativer, som bl.a. omfatter økologiske råvarer, certificeret fisk, medarbejderdiversitet, overenskomstbaserede ansættelser.

Om værktøjet Transformation Roadmap

Transformation roadmap er et værktøj til at kortlægge virksomhedens bæredygtighedsmodenhed. Udvalgte medarbejdere skal svare på et spørgeskema om virksomhedens formål, produkt/service, operations og supply chain, brand influence og governance. Ud fra besvarelserne vurderes bæredygtighedsmodenheden på en skala fra 1-5, hvor 1 er laveste niveau (her drives virksomheden på konventionel vis), mens 5 er højeste niveau (her drives virksomheden med lige dele samfunds-impact og indtjening for øje). Resultaterne afbildes i et diagram, som viser, hvor virksomheden performer godt og mindre godt.

Struktur for kommunikation af bæredygtighedsindsats

Næste trin i rådgivningsforløbet handlede om at skabe en struktur for, hvordan Letz Sushi kan styrke den interne og eksterne kommunikation af virksomhedens initiativer i relation til bæredygtighed.

Dels blev der udarbejdet et årshjul, der indrammer konkrete budskaber om virksomhedens bæredygtighedsindsats, som servicepersonalet skal formidle til kunderne i hvert kvartal i løbet af 2021. Fx Letz Sushis indsats for at støtte lokalt og ansvarligt fiskeri ved at bruge certificeret fisk fra Danmark.

Dels blev der udarbejdet fem konkrete indsatsområder, som virksomheden internt skal have fokus på i relation til bæredygtighed. De omfatter fx, at den øverste ledelse skal være kulturbærere af bæredygtighedsambitionen, bl.a. via besøg i restauranterne, hvor de skal tale om emnet.

Resultater

Virksomheden har taget hul på implementeringen på flere områder.

Første skridt har været at gøre virksomhedens bæredygtighedsfokus til et fast punkt på møder i administrationen samt på COO'ens månedlige møder med managers fra de 20 restauranter. På den måde har man internt i organisationen skabt et fælles sprog for bæredygtighedsindsatsen.

Næste skridt er, at virksomhedens COO skal præsentere årshjulet for restauranternes managers, som dernæst får ansvar for at introducere årshjulet på faste personalemøder i de enkelte restauranter. På disse møder er målet at italesætte, hvilket budskab der er fokus på i indeværende kvartal, og hvordan dette kan formidles til kunderne. Derudover er ambitionen at måle på effekterne af kommunikationsindsatsen i årshjulet. Eksempelvis ved at måle om salg af sushi med skånsomt fanget fisk er øget i det kvartal, hvor der har været fokus på dette budskab.

Letz Sushi håber, at de vha. årshjulet og de fem indsatsområder kan fastholde den øgede omsætning på 20 pct. – også efter corona-krisen, hvor take away ikke har samme momentum.



”Det fedeste indtil videre har været, at der er kommet nogle udefra, som har turdet udfordre os og sætte de ting, vi gør, i system. Før forløbet havde jeg en ide om, at vi havde et problem med at sætte ord på, hvad vi gør i forhold til bæredygtighed. Rådgivningen har bekræftet den antagelse og sat struktur på vores indsats.”

- COO Martin Brandt, Letz Sushi

Læringspunkter

- Bæredygtighed kan komme til udtryk på mange måder. Fx ved brug af certificerede råvarer og ordentlige ansættelsesforhold. Værktøjer som ”transformation roadmap” kan skabe overblik over din virksomheds bæredygtighedsindsats – og være pejlemærke ift. fremtidige indsatsområder.
- Selvom vigtige indsatsområder (såsom bæredygtighed) kan have stor bevågenhed i ledelseslaget, er det ikke sikkert, at medarbejdere længere nede i din organisation har kendskab hertil. Tænk over, hvordan du tydeligt får kommunikeret din virksomheds DNA, værdier og ambitioner – både internt og eksternt.
- Eksterne rådgivere kan være gode sparringspartnere, når din virksomhed gerne vil udvikle en mere bæredygtig forretningsmodel, men ikke helt ved, hvor I skal starte. De kan bidrage med viden, værktøjer og kritiske spørgsmål.
- Succesfuld overgang til nye forretningskoncepter – eksempelvis take away – kan skabe behov for at tilpasse din virksomheds value proposition og organisering af arbejdet.

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem Letz Sushi og rådgivningsvirksomheden Märk.

Case: Velfærdsteknologisk virksomhed styrker lanceringen af nyt produkt via målrettet markedsanalyse

Resume

Da corona-krisen ramte tilbage i marts 2020 oplevede Liftup en stor tilbagegang i salget af deres løftestol, da salg oftest er baseret på demonstration og fremvisning.

Liftup benyttede krisen til at se fremad og undersøge en række nye markeder med henblik på at lancere en ny løftestol til et nyt kundesegment.

Rådgivere tilknyttet genstartNU har gennem et forløb udarbejdet en markedsanalyse for Liftup, der prækvalificerer potentielle forhandlere i fem lande.

Liftup A/S

Fokus for forretningstilpasning

Salgskanaler, kunderelationer

Branche

Velfærdsteknologi

Antal ansatte

67

Geografisk placering

Støvring



Baggrund og motivation

Liftup er en produktions- og salgsvirksomhed inden for sundhedsteknologi. De primære produkter er løftestole og lifte. I 2019 kom ca. 80% af omsætningen fra eksport. Liftup eksporterer til 40 lande gennem ca. 100 forskellige distributører. Derudover har virksomheden et datterselskab i USA, Liftup Inc. Liftup sælger primært til industrialiserede lande med en form for lovgivning, der sikrer et godt arbejdsmiljø eller tilgængelighed for handicappede.

Liftup beskæftiger 67 medarbejdere på fabrikken i Støvring i Nordjylland.

Broget kundesegment

Liftups primære kunder for *løftestole* fordeler sig på fire segmenter: Plejehjem og hjemmeplejen, hospitaler, redningstjenester samt private.

Kundekredsen inden for *lifte* er et mere broget segment. Der sælges direkte til private, til private gennem kommunerne, til erhvervsvirksomheder og til offentlige aktører. Derudover er såkaldte influencers blåstempling, såsom arkitekter og interesseorganisationer, et vigtigt markedsføringsaktiv.

På de udenlandske markeder sælges primært til distributører. Distributører af *lifte* er typisk virksomheder, som opererer med elevatorer, lifte og andre handicapprodukter, mens distributører af *løftestolen* typisk er virksomheder, som tilbyder hjælperedskaber til de ovennævnte segmenter.

Corona-krisen ramte væksten

Da corona-krisen ramte i marts 2020, oplevede Liftup en stor tilbagegang i salget af deres løftestole på omkring 30-40%, da salget oftest er baseret på demonstration og fremvisning. Dertil blev de også ramt af, at deres udenlandske leverandører var hjemsendt med tilskud. Der var ingen aktivitet på markedet, og firmaet trådte mere eller mindre vande fra marts til april.

Med liftprodukterne var historien en anden. De er som regel en af de sidste leverancer i et byggeri, og alle igangværende byggerier, som Liftup skulle levere til, fortsatte som hidtil.

Vækst trods krise

Siden efteråret 2020 har Liftup oplevet en fremgang. Virksomheden tror også på begrænset vækst i 2021, som primært skal bæres af indtræden på det amerikanske marked samt et nyt produkt til det private marked. Fra 2022 er ambitionen stærk vækst.

Hjælp gennem genstartNU

Liftup har udviklet en ny løftestol, der er målrettet privatforbrugere. Produktet har været undervejs i tre år og er ved at være klar til lancering. Liftup havde i den forbindelse behov for hjælp til at få identificeret forhandlertyper, som kan markedsføre og sælge deres produkt på forskellige markeder, da det retter sig mod et nyt kundesegment.



Tilpasning af forretningsmodellen

Salgschefen blev i foråret 2020 opmærksom på genstartNU gennem et netværksmøde i kommunen – herunder at den såkaldte Hotline under programmet netop havde salg og produkter som et fokusområde. Salgschefen kontaktede Hotlinen sammen med en kontaktperson i det lokale erhvervsråd, og 14 dage efter var et samarbejde med Implement i gang. Forløbet strakte sig over ca. en måned og bestod af en række onlinemøder samt en præsentation af den endelige markedsanalyse.

Fra lanceringsplan til markedsafsøgning

På et første, indledende telefonmøde mellem to konsulenter fra Implement, Liftups salgschef og to kollegaer, fremlagde Liftup og tanker om lanceringen af det nye produkt og de udfordringer, der knyttede sig til at identificere leverandører og lancere produktet.

Konsulenterne vendte på næste møde tilbage med et oplæg til, hvordan en mulig lanceringsplan kunne se ud. De talte sig ind på en indsnævring af opgaven til at være en mere konkret markedsundersøgelse af fem udvalgte markeder – med henblik på at identificere nye, potentielle samarbejdspartnere i forbindelse med lanceringen af det nye produkt. Liftup havde et behov for, at lanceringen skulle gå hurtigt. Derfor ændrede opgaven karakter fra at være en bredere lanceringsplan til at være en fokuseret markedsundersøgelse.

Afdækning af nye markeder og samarbejdspartnere

Konsulenterne fra Implement screenede først markedet for virksomheder, der solgte en bestemt type produkter online. Implement vendte tilbage og oplyste, at de kunne nå at analysere fem lande, som Liftup derefter valgte.

I løbet af en måned udarbejdede konsulenterne en skrivebordsanalyse af de fem udvalgte markeder og mulige forhandlere. De lavede ligeledes en prækvalificering af forhandlerne, hvor det fremgik, hvor godt deres

produkt-fit var i forhold til Liftup. Konsulenterne præsenterede analysen for Liftup på et afsluttende møde i august 2020.

Implement viden om – og erfaring med – at lave systematiske markedsundersøgelser har givet stor værdi for Liftup. Konsulenternes veltillrettede proces har accelereret og effektiviseret et vigtigt forarbejde, som er afgørende for en succesfuld lancering af det nye produkt. Konsulenternes systematiske arbejde har resulteret i et meget konkret og professionelt output, som gør Liftup i stand til at entre nye markeder hurtigere og mere effektivt, end hvis analysearbejdet skulle være udført af virksomheden selv.

Om forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Nye salgskanaler på fem markeder
Output	Markedsundersøgelse
Ressourcer	50 timers rådgivningsforløb
Bidrag fra virksomheden	Deltagelse i en række online møder over ca. en måned
Varighed	Ca. en måned

Resultater

Liftup har således brugt adgang til et professionelt konsulenthus som Implement til at få udarbejdet en målrettet markedsundersøgelse, som Liftup kan anvende direkte til at kontakte de mest relevante forhandlere i de fem lande. Liftup har oplevet en meget professionel analytisk tilgang, der har sparet ressourcer, og formentlig vil gøre det nemmere at komme ind på de fem markeder.

Liftup har efterfølgende benyttet Implement for egen regning til at lave den samme undersøgelse på fem yderligere markeder.

Efteråret er blevet brugt på at lave markedsføringsmateriale færdigt, så virksomheden er klar til at kontakte forhandlere på de identificerede markeder. Implementeringen er således i gang, og virksomheden forventer at lancere produktet i januar 2021.

Forventningen på den korte bane er en bred synliggørelse af produktet på de udvalgte markeder over for de screenede virksomheder. På den lange bane er forventningen et stabilt salg af produktet, og at den professionelle tilgang til markedsanalyse vil stimulere salget.

Forløbet har i høj grad motiveret Liftup til at gøre brug af privat rådgivning, som den opfølgende opgave til Implement også illustrerer.



”Forløbet har været super effektivt og produktivt, og outputtet har givet os en palette af muligheder. Vi bruger emnerne fra Implement’s undersøgelse til at forsøge at udbygge vore distributionsnet.”

- Salgschef Henrik Haugaard, Liftup

Læringspunkter

- Det kan være en stor opgave at lancere et nyt produkt, specielt hvis din ambition er at eksportere til mange lande. Det er vigtigt at blive skarp på at finde de rette forhandlertyper, og at sikre det rette match mellem dine produkter og forhandlernes profil og kunder.
- En systematisk markedsanalyse kan give fokus og hjælpe din virksomhed til at prioritere, hvilke markeder der har størst potentiale.
- En systematisk markedsafdækning kræver måske analytiske kompetencer, som din virksomhed ikke har in-house. Her kan en ekstern rådgiver med stor erfaring i markedsanalyse bidrage til, at I hurtigere og bedre kommer ind på nye markeder.

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem Liftup A/S og rådgivningsvirksomheden Implement.

Case: Modstandskraft i forsyningskæden – producent optimerer danske og kinesiske produktionsaktiviteter

Resume

Da Logitrans blev ramt af corona-krisen, gik de i gang med at digitalisere salgsaktiviteterne, og det lykkedes at få salget startet op igen.

Nedgangen i salget havde imidlertid været med til at af-dække en anden svaghed i forretningsmodellen: Den nu-værende produktion i Kina var alt for konjunkturfølsom og afhængig af aktiviteterne i Danmark.

Rådgivningstilbuddet fra genstart.NU gav Logitrans en mulighed for en strategisk analyse og vurdering af handlingsalternativer.

Logitrans

Fokus for forretningstilpasning

Lokalisering af produktion

Branche

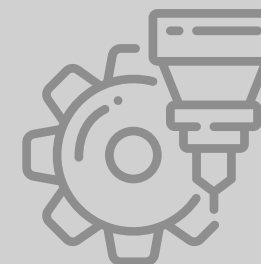
Fremst. af industrielt udstyr

Antal ansatte

80

Geografisk placering

Ribe



Baggrund og motivation

Logitrans er en familieejet produktionsvirksomhed, der producerer ergonomiske løfteredskaber (højtløftere, palleløftere og stablere) til tunge løft i industrien og i transporterhvervet.

Virksomheden har oplevet vækst og eksporterer i dag 95% af sin omsætning. De tre største markeder er Tyskland, Frankrig og USA. Produktionen foregår både i Ribe og i Kina.

Virksomheden investerede i 2009 i en produktion nær Shanghai efter at have brugt kinesiske underleverandører til den danske produktion i flere år. Logitrans har i dag et globalt produktions-setup med underleverandører i Kina og Europa til henholdsvis den kinesiske og danske produktion. Fordelingen mellem den danske og den kinesiske produktion er 50/50.

Corona-krisen ramte Logitrans' værdikæde og produktions-setup

Logitrans blev stærkt påvirket af corona-krisen. Virksomheden havde en rekordomsætning i begyndelsen af 2020, hvorefter omsætningen i 2. kvartal faldt til et niveau på 30% af normalen. Efterspørgslen er steget igen, og september har været på normalniveau – bl.a. takket være en hurtig digitalisering af salgsaktiviteterne.

Produktionen i Kina lå også mere eller mindre underdrejet i foråret. Logitrans havde dog en buffer i form af et overskudslager fra 2019, hvilket kunne sikre leverancer til kunderne, indtil produktionen kom i gang igen.



Vi synes, vi havde godt fat i digitaliseringen af salget. Der, hvor det haltede, var vores produktions-setup. Nu havde vi kørt sådan i 10 år. Var det stadig det rigtige, eller var vi for sårbare overfor fx lavkonjunkturer? Vi havde brug for et eksternt blik på vores måde at organisere produktionen på”.

- CEO, GITTE KIRKEGAARD, LOGITRANS

Imidlertid skabte nedlukningen i Kina fornyet opmærksomhed om, at produktionen i Kina indebærer et stort overhead som pt kun bruges til at varetage underleverandørfunktionen til den danske produktion. Derfor er det nuværende setup meget følsomt for konjunkturudsving.

Bliver opmærksom på mulighederne for rådgivning i genstart.NU

Det fik direktør Gitte Kirkegaard til at overveje rådgivning i genstart.NU-regi. Efter en kort samtale med en konsulent fik hun en tydelig ide om, hvad der kunne opnås inden for de afsatte 50 timer under programmet.

Det eksisterende produktions-setup havde altid ligget som en potentiel problematik i lavkonjunktur, idet der er et stort millionbeløb bundet i overheadomkostninger. Det var derfor relevant med en evaluering af fordelingen af produktionsopgaver mellem Danmark og Kina, idet de kinesiske produktionsaktiviteter var for afhængige af aktiviteterne i Danmark. Med en ændring i aktivitetsporteføljen kunne der evt. skabes en løsere kobling mellem de danske og kinesiske aktiviteter – og dermed større fleksibilitet.

Bedre modstandskraft i forsyningskæden

Opgaven blev indledningsvist formuleret som: ”Hvordan begrænses leveringssårbarhed i forhold til det eksisterende produktions-setup?” Direktøren oplevede, at rådgiverne var hurtige til at flytte opgaven rundt internt med henblik på at matche den rigtige konsulent til opgaven.



Forbedring af forretningsmodellen

Overskriften til det første møde var: "Hvordan bliver Logitrans mindre følsom på det nuværende produktions-setup?". Implement videreudviklede problemstillingen i dialog med Logitrans, og man formulerede sammen syv scenarier, der inkluderede: 1) uændret set-up, 2) flytning af svejseopgaven fra kinesisk produktionssted til kinesisk underleverandør, 3) svejseopgaven tilbage til Danmark, 4) udvide kunde- og aktivitetsunderlaget for den kinesiske enhed, 5) produktion for en konkurrent, 6) joint venture, 7) opkøb af lokal konkurrent mhp. at få tilstrækkelig volumen i produktionen til at udjævne konjunkturer. Scenarierne blev samlet i fire større scenarier i den følgende dialog mellem rådgiverne og ledende medarbejdere.

Samarbejdet foregik gennem flere online møder, hvor rådgiverne samtidig gav Logitrans en række hjemmeopgaver. Fra Logitrans deltog direktøren og økonomichefen. Indimellem har fabriksdirektøren i Kina og udviklingschefen været inddraget med henblik på at inddrage yderligere.

Brug af særlig procesmodel

Rådgiverne brugte en procesmodel til at styre forløbet. Mellem møderne udfyldte Logitrans selv de vigtigste informationer i skabelonerne.

De fire scenarieforslag blev diskuteret på et strategiseminar med bestyrelsen, hvor deltagerne blev inddelt i grupper, som hver skulle lave en SWOT-analyse og en cost-benefit-betragtning ud fra de opstillede kriterier. Konklusionerne af hver gruppes arbejde blev fremlagt for de andre deltagere.

Rådgiverne hjalp samtidig Logitrans med at formulere seks vurderingskriterier, som blev anvendt til at rangordne scenarierne. De omfattede bl.a. mulighederne for at skalere Logitrans under de enkelte scenarier, leveringstider, kompleksitet i produktionen og økonomiske konsekvenser, som det fremgår af oversigten i næste spalte.

SKALERBARHED	LEAD TIME	ROBUSTHED	PRODUKTIONS KOMPLEKSITET	DRIFTS-RESULTAT	FAST OMKOSTNING
Giver scenariet Logitrans mulighed for at skalere virksomheden? Kan Logitrans vokse på de markeder, som Logitrans gerne vil udvide på eller vil de på et tidspunkt blive hæmmet af produktions set-up'et?	Hvor hurtigt kan Logitrans producere og levere produkterne til kunderne? Skaber scenariet et udfordring eller mulighed for at levere den service, som Logitrans skal leve op til?	Hvor robust vil Logitrans produktions set-up være i scenariet? Er der risiko, som kan få stå indflydelse på produktionen og som derigennem kan hæmme Logitrans?	Giver scenariet Logitrans et komplekst eller simpelt set-up? Vil scenariet kræve meget management og energi eller er det selvkørende?	Hvordan vil scenariet påvirke omsætningen minus variabel omkostning?	Hvor mange faste omkostninger har Logitrans i dette scenarie? Hvor meget kapital binder Logitrans i deres produktions set-up i scenariet?

Efterfølgende stemte hver deltager på de mulige initiativer. Bestyrelsen valgte to initiativer til videre bearbejdning: 1) Logitrans vil gøre Kina til det primære produktionssted og flytte mere produktion til Kina. 2) Logitrans vil samtidig kigge efter en europæisk partner med kompetencer inden for kunstig intelligens og robotteknologi, som kan hjælpe med at videreudvikle produktprogrammet.

Om forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Optimering af den globale konfiguration af produktionsaktiviteter
Output	Udvikling af scenarier og støtte til vurdering, prioritering og valg
Ressourcer	Ca. 50 timers rådgivning samt egenfinansiering i form af ca. 40 timer
Bidrag fra virksomheden	Indsamling af interne data, deltagelse i møder og beregninger af omkostninger
Varighed	Cirka 2,5 måned

Resultater

Logitrans har hurtigt implementeret beslutningerne, og Kina er nu valgt som det primære produktionssted. Virksomheden forventer at lægge for 3 mio. kroner yderligere produktion til Kina, hvilket forventes at give betydelige driftsbesparelser.

Med flere aktiviteter og et større mandat til den kinesiske enhed forventes selskabet i Kina nu at kunne agere mere uafhængigt. De vil både kunne levere direkte til kunder eller selvstændigt opsøge salgsmuligheder.

Et andet resultat er, at Logitrans nu er afklaret med, at næste strategiske vækst kommer til at foregå via et samarbejde med en partner med spidskompetencer inden for AI og digitalisering.

Hvis Logitrans ikke havde haft mulighed for at deltage i genstartNU, havde virksomheden formentlig selv gennemført en mindre omorganisering af produktions-setuppet. Men de var ifølge direktøren ikke selv gået til opgaven med samme systematik som i samarbejdet med Implement. Fremgangsmåden var med til at afdække forhold, Logitrans ledelse ikke selv ville have tænkt på. Derudover har fremgangsmåden inspireret direktøren til, hvordan hun vil tilrettelægge fremtidige strategiske beslutningsprocesser, hvor ledelse og bestyrelse skal inddrages.

Direktør Gitte Kirkegaard mener, at det eksterne blik har givet en mere nuanceret vurdering af handlingsmulighederne. Direktøren peger også på, at hun er blevet mere opmærksom på værdien af eksterne konsulenter og de værktøjer til beslutningsstøtte, de anvender.

Læringspunkter

- Hvis I har relokaliseret eller udlagt produktion, kan der være behov for løbende at efterse setuppet i forhold til faktorer som skalerbarhed, leveringssikkerhed, leveringstider, robusthed over for kriser og konjunkturændringer, mv.
- Der knytter sig mange muligheder og udfordringer ved at have produktionsaktiviteter i Asien. Vær opmærksom på nye handlemuligheder i forhold til at optimere forsyningskæden.
- Når ledelse og bestyrelse skal tage stilling til komplekse emner og overveje handlingsalternativer, kan mindre rådgivningsforløb være til nytte. Rådgivere kan bidrage med at opstille scenarier og operationelle kriterier til at vurdere scenarierne over for hinanden.
- Et eksternt perspektiv kan være til stor nytte, når I skal forberede større forandringer eller udviklingstiltag.

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem Logitrans og rådgivningsvirksomheden Implement.

Case: Opstartsvirksomhed styrker forretningen gennem konkrete bæredygtighedstiltag

Resume

Da Manigrip måtte vente længe på finansiering til produktudvikling hos Innovationsfonden, søgte virksomheden alternative veje til at komme hurtigere på markedet – og ved hjælp af 3D-print forventer virksomheden nu at kunne lancere sin første demomodel i starten af 2021.

Samtidig har virksomheden fået rådgivning til, hvordan den via fem konkrete handlingstiltag kan styrke både forretning og bæredygtighedsprofil. Fx planlægger virksomheden at lease halvdelen af sine demomodeller – og herved forlænge levetiden på det enkelte produkt, som samtidig kan tjenes hjem flere gange.

Manigrip

Fokus for forretningstilpasning
Bæredygtighed

Branche

Hjælpemidler

Antal ansatte

5

Geografisk placering

Aarhus



Baggrund og motivation

Manigrip er en lille opstartsvirksomhed, der udspringer af en ide fra et eksamensprojekt på uddannelsen Digital Design på Aarhus Universitet.

Virksomheden har udviklet en grebsforstørrer, som kan hjælpe mennesker med nedsat funktion i hænderne til bedre at kunne gribe om lange og smalle genstande – som fx tandbørster, knive, pensler, mv. Produktet er fx relevant for personer med gig, muskelsvind og milde lammelser.

Virksomhedens produkt er endnu ikke lanceret på markedet, men de første versioner forventes afsat i foråret/sommeren 2021. Planen er at sælge gennem forhandlere af hjælpemidler, og Manigrip har allerede nu indgået aftaler med Gigtforeningen, Seniorland samt en privatpraktiserende ergoterapeut, som alle har egen webshop med hjælpemidler.

Virksomheden har arbejdet målrettet med produktudvikling siden 2018 og har bl.a. rejst kapital fra Innovationsfonden, Otto Bruuns Fond og Fonden for Entreprenørskab. Virksomheden drives af tre ejerledere og beskæftiger desuden to praktikanter.

Lange svartider skubber tidsplan for produktudvikling

Corona-krisen var med til at forsinke Manigrips plan for produktudvikling, da de manglede finansiering til udviklingsarbejdet.

Da Danmark lukkede ned i marts 2020, havde Manigrip lige søgt støtte til produktudvikling under Innovationsfondens program Innobooster. Krisen betød imidlertid, at mange virksomheder satte skub på udviklingsprojekter – og fonden skulle derfor behandle langt flere ansøgninger end normalt, hvorfor der også var længere svartider. Samtidig fik Manigrip afslag på sin første ansøgning, som måtte omskrives og indsendes på ny.

Afsøger alternative muligheder for at lancere produkt på markedet

På grund af de forlængede svartider begyndte Manigrip at se sig om efter alternative muligheder for at komme hurtigere og billigere på markedet.

Virksomheden fandt ud af, at det var muligt at fremstille demomodeller af produktet betydeligt billigere ved hjælp af 3D-print. Herved kan Manigrips demomodel være klar til brugertests i starten af 2021, og de kan samtidig begynde at udarbejde markedsføringsmaterialer. Dette er svært at komme i gang med, før demomodellen ligger klar, fordi det tydeligt kunne ses, at den nuværende version er en prototype.

Bæredygtighed som bærende grundværdi

Fordi Manigrip fremstiller et produkt, som indeholder plast, føler virksomheden et ansvar for at have tænkt over forsvarlig plastanvendelse. Samtidig har virksomheden en ambition om at integrere bæredygtighed som en grundværdi i virksomheden, som afspejles i måden at drive forretning på.

Manigrip tog derfor initiativ til et kaffemøde med rådgivningsvirksomheden Zeal, som de kender gennem inkubationsmiljøet "The Kitchen" på Aarhus Universitet, hvor de har kontor. Zeal rådgiver om bæredygtig forretningsudvikling og så Manigrip som en oplagt kandidat til et rådgivningsforløb under programmet genstartNU. Parterne blev derfor hurtigt enige om at opstarte et forløb.



Tilpasning af forretningsmodellen

Forløbet startede med et indledende møde mellem Manigrip og to rådgivere fra Zeal med speciale i hhv. bæredygtig forretningsudvikling og materialer. Målet var, at rådgiverne skulle lære både virksomhed og stiftere godt at kende.

På mødet gav Manigrip en grundig præsentation af virksomheden, herunder forretningsmodel, kunder og markeder, historik og overvejelser omkring bæredygtighed. Samtidig fik rådgiverne mulighed for at stille en masse spørgsmål til bl.a. virksomhedens produkt og materialer.

Afdækning af økonomisk, miljømæssig og social impact

Det indledende møde blev fulgt op af en workshop, som bestod af et kort oplæg fra rådgiveren, hvor hun kort fremlagde sine observationer fra det første møde – og foreløbige ideer til anbefalinger. Dernæst bestod workshoppen af tre øvelser, som havde til formål at optegne Manigrips konkurrent- og samarbejdslandskab samt afdække virksomhedens økonomiske, miljømæssige og sociale bundlinje.

Tre bundlinjer i den bæredygtige forretningsmodel

Hvor traditionelle forretningsmodeller har fokus på økonomisk værdiskabelse, har man med den bæredygtige forretningsmodel udvidet fokus med to yderligere dimensioner – nemlig miljømæssig og social værdiskabelse. En bæredygtig forretningsmodel skal ikke alene skabe værdi i form af et økonomisk afkast for virksomheden selv. Den skal også tage ansvar for den indflydelse, som virksomhedens forretningsførelse har på mennesker og samfund.

Gennem øvelserne skulle Manigrip bl.a. forholde sig til:

- Hvad der er virksomhedens økonomiske behov og muligheder, herunder hvordan virksomheden tjener og bruger penge?
- Hvem møder og påvirker virksomheden, og hvad ønsker virksomheden at give tilbage til samfundet?
- Hvilke materialer bruger virksomheden i sit produkt, og hvor vigtigt er det at bruge genanvendelige materialer?

Input fra alle øvelser blev samlet op og visualiseret via post-its på en tavle.

Efter workshoppen samlede rådgiveren op på de vigtigste input fra forløbet i en bæredygtig forretningsstrategi, som indeholdt generelle observationer om Manigrip samt fem konkrete anbefalinger/handlingstiltag til at udvikle virksomheden i en bæredygtig retning.

Om forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Beslutningsgrundlag pba. de tre bundlinjer og test af leasing-model for produkt.
Output	Bæredygtig forretningsstrategi.
Ressourcer	50 timers privat rådgivning samt egenfinansiering i form af 200 timer.
Bidrag fra virksomheden	Deltagelse på møder og workshops, forberedelse af præsentation om virksomhed.
Varighed	Ca. en måned.

Resultater

Manigrip er meget positive overfor rådgiverens anbefalinger og overvejer at følge dem alle.

Som første skridt har Manigrip valgt at følge anbefalingen om at bruge de tre bundlinjer som ramme for virksomhedens beslutningstagen. Modellen stemmer godt overens med Manigrips mission (at hjælpe udsatte målgrupper) og arbejdsmetoder (tæt samarbejde med slutbrugere).

Derudover er Manigrip begejstret for rådgiverens anbefaling om at lease frem for at sælge grebsforstørrelsen. Virksomheden har derfor valgt at lave en "splittest" af demomodellen, hvor halvdelen sælges gennem samarbejdspartnere som Gigtforeningen, mens virksomheden selv leaser den anden halvdel.

Via leasing-modellen forlænges levetiden på det enkelte produkt, samtidig med at det – ifølge virksomhedens beregninger – kan tjenes hjem tre gange, fordi produktet returneres og sættes i stand, når det er slidt ned. Samtidig kan det skabe en mere stabil omsætning på sigt, fordi brugerne betaler pr. abonnement, frem for at Manigrip kontinuerligt skal "jagte" nye kunder, der betaler produktet up front.

Endelig overvejer Manigrip at følge rådgiverens anbefaling om at blive omregistreret til socialøkonomisk virksomhed – bl.a. for bedre at kunne tiltrække investorer, som deler stifternes ambitioner og værdier.



"Det var et virkelig godt forløb, som har givet os meget mere mod på at arbejde med bæredygtighed i fremtiden. Rådgiverne var gode til at omsætte bæredygtighed til noget konkret – så det ikke bare er varm luft."

- Adm. direktør og co-founder Henrikke Kylén, Manigrip

Læringspunkter

- Sælger din virksomhed et produkt – fysisk eller digitalt – kan der være potentiale for at tjene produktet hjem flere gange og stabilisere omsætningen ved at lease frem for at sælge produktet.
- Brug af teknologi som 3D-print kan hjælpe din virksomhed til at komme hurtigere på markedet med jeres produkt ved at reducere udgifter til opsætning af produktionslinjer.
- Har din virksomhed brug for kapitalindsprøjtninger udefra, er det afgørende at finde investorer, som har god kemi med ledelsen – og et fælles syn på virksomhedens formål og ambitioner. Uden et fælles værdigrundlag kan det være svært at blive enige om retningen for virksomhedens udvikling.
- Rådgivning blandt start-ups kan have stor nytte og effekt. Virksomhedens værdigrundlag og forretningsmodel er ved at tage form – og kvalificeret rådgivning på områder som fx salg og produktudvikling kan optimere mulighederne for at gå fra start-up til levedygtig virksomhed.
- Bæredygtighed i virksomheder kan have mange former. Fx gennem brug af genanvendelige materialer og forlænget levetid på produkter via returnering og istandsættelse. Private rådgivere kan hjælpe med at skabe et overblik over, hvilke konkrete tiltag der kan flytte din virksomhed i en bæredygtig retning.

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem Manigrip og rådgivningsvirksomheden Zeal.

Case: Elektronikvirksomhed udvikler sig fra leverandør af produkter til slutproducent af komplette løsninger

Resume

Under corona-krisen oplevede Micro Technic, at kunderne udskød eller aflyste ordrer. Det påvirkede den kortsigtede indtjening og de langsigtede vækstambitioner. For at vende udviklingen sagde ledelsen ja til et rådgivningsforløb, som skulle hjælpe med at udvikle virksomheden fra en traditionel produktleverandør til leverandør af komplette løsninger.

Rådgiveren hjalp med at opstille konkrete bud på justeringer af Micro Technics værditilbud, salgskanaler og kunderelationer. Justeringerne testes nu på udvalgte kunder.

Micro Technic

Fokus for forretningstilpasning

Kunder, salg og produkter

Branche

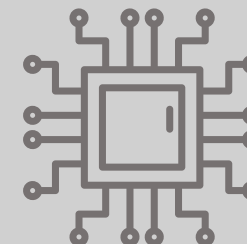
Elektronik

Antal ansatte

50

Geografisk placering

Aarup



Baggrund og motivation

Micro Technic producerer elektronik til flere formål, herunder trafikregulering samt overvågning af vind og vejr. Virksomheden blev grundlagt i 1977 og beskæftiger 50 medarbejdere, heraf 25 i produktionen og 25 inden for salg, udvikling og administration. Micro Technic er en vækstvirksomhed – i perioden 2010-2019 voksede omsætningen med 5-10 % hvert år.

Virksomheden er opdelt i tre forretningsområder: 1) ordreproduktion, 2) udvikling og produktion på kontraktbasis, samt 3) udvikling, produktion og markedsføring af egne produkter:

- Forretningsområde 1 står for 80 % af omsætningen, og her produceres elektronik på baggrund af kunders tegninger og kravspecifikationer.
- Forretningsområde 2 står for 10 % af omsætningen og vedrører udvikling af nye produkter på baggrund af kundernes idéer. Sammen med kunden udvikler Micro Technic en prototype, som testes og efterfølgende sættes i produktion.
- Forretningsområde 3 står for 10 % af virksomhedens omsætning og vedrører Micro Technics egen produktserie.

Forretningsområde 1 og 2 baserer sig næsten kun på danske kunder, hvorimod eksport udgør en væsentlig andel af salget under forretningsområde 3. Micro Technics salg bygger i overvejende grad på, at medarbejdere fra deres egen salgsafdeling besøger kunder og starter nye projekter.

Kunder udskyder eller aflyser ordrer

Begyndelsen på corona-krisen var relativ skånsom for Micro Technic. Men fra det sene forår fik virksomheden problemer, fordi flere kunder enten udskød eller aflyste ordrer. Det ramte de to første forretningsområder hårdt og udfordrede Micro Technics rolle som underleverandør. Konsekvensen var, at virksomheden i 2020 endte i indeks 70 i forhold til 2019.

Fokus på komplette løsninger

På grund af det bratte fald i omsætningen og en forandring i efterspørgselsmønsteret ønsker Micro Technic at opprioritere forretningsområde 3. Virksomheden har over en periode observeret, at kunderne i stigende grad efterspørger komplette løsninger – i form af Internet-of-Things-løsninger (IoT), der kobler hardware og software. Virksomheden har sat som mål, at forretningsområde 3 skal udgøre 50 % af omsætningen i 2025.

Ifølge ledelsen vil øget fokus på egne produkter give en række fordele. Indtjeningen vil kunne styrkes, fordi en større del af omsætningen vil komme fra salg direkte til slutkunden. Micro Technic kan nemmere påvirke prisdannelsen som slutproducent end som traditionel underleverandør. Samtidig vil virksomheden blive mindre afhængig af, om samarbejdspartnere formår at generere salg. Endelig vil Micro Technic kunne generere løbende indtægter ved at sælge IoT-løsninger på abonnementsbasis.

Til at kickstarte rejsen mod at blive slutproducent af komplette løsninger valgte direktøren at række ud til genstartNU.



Tilpasning af forretningsmodellen

Micro Technics direktør hørte om genstartNU via Dansk Industris nyhedsbrev og blev via den oprettede hotline sat i kontakt med en rådgiver fra Valcon. Sammen udformede de to parter et forløb med udgangspunkt i ønsket om at udvikle forretningsområde 3.

Tre bud på justeringer

Forløbet startede med et møde med deltagelse af direktøren og udviklingschefen, hvor Valcons rådgiver fik en introduktion til Micro Technic, herunder strategi, økonomi, organisering, produkter, mv. Virksomhedens ambition om at satse på salg af komplette løsninger blev grundigt diskuteret.

Rådgiveren, direktøren og udviklingschefen brugte de efterfølgende møder på at skabe et detaljeret overblik over sammenhængene i Micro Technics nuværende forretningsmodel. Det tjente som udgangspunkt for at opstille konkrete bud på justeringer af virksomhedens nuværende værditilbud, salgskanaler og kunderelationer. Tre bud kom på bordet:

- Satse på salg af komplette løsninger via abonnementsordninger. Det kan sikre en løbende indtjening – også i krisetider, og det kan bidrage til etablering af længerevarende kunderelationer.
- Opprioritere tre eksisterende kundesegmenter, hvor der især opleves stigende efterspørgsel på komplette løsninger: Maskinbyggere, systemintegratorer samt producenter af systemer til overvågning af klima og miljø.
- Starte salg i nye brancher, som efterspørger komplette løsninger. Herunder fx transportbranchen, som arbejder på at forbedre overvågningen af fødevarer under transport.

Som afslutning på forløbet udarbejdede rådgiveren en handleplan med uddybning af de tre bud på, hvordan værditilbud, salgskanaler og kunderelationer kan videreudvikles. Derudover blev Micro Technic forelagt

forskellige typer af kontrakter til inspiration i processen med at udforme abonnementsordninger. Rådgiveren træk på Valcons erfaringer fra it-branchen, hvor abonnementsordninger længe har været brugt.

Rådgivningen gav et godt rygstød til den videre udvikling

Dialogen mellem rådgiver og virksomhed tog udgangspunkt i Business Model Canvas, som er et værktøj udviklet til at beskrive og analysere forretningsmodeller. Ved hjælp af dette værktøj faciliterede rådgiveren et overskueligt forløb. Rådgiverens spørgsmål til virksomhedens forretningsmodel koblet med hans erfaringer fra it-branchen var ifølge direktøren med til at forandre vigtige erkendelser om nye forretningsmuligheder.

Rådgiverens arbejde resulterede i en handleplan, idet de tilgængelige 50 timers gratis rådgivning ikke var nok til at hjælpe Micro Technic i mål med at teste og implementere de tre bud på justeringer af forretningsmodellen.

Om forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Justering af værditilbud, salgskanaler og kunderelationer med fokus på komplette løsninger.
Output	Handleplan med konkrete bud på justeringer af forretningsmodellen.
Ressourcer	Ca. 50 timers rådgivning.
Bidrag fra virksomheden	Deltagelse af direktør og udviklingschef. Andre medarbejdere inddraget ad hoc.
Varighed	2 måneder.

Resultater

Micro Technic vurderer, at de både har fået tilført nye kompetencer og er blevet hjulpet godt på vej med at udvikle forretningsområde 3. Der er stor tiltro til, at de kan nå målet om, at dette forretningsområde skal udgøre 50% af omsætningen i 2025.

Styrkede strategiske kompetencer

Direktøren og den øvrige ledelse har gennem forløbet fået nye kompetencer i arbejdet med forretningsmodeludvikling. Det er ifølge direktøren et vigtigt område, som kan blive overset i den daglige drift. Særligt har Micro Technic igennem processen lært at definere og konkretisere deres værditilbud, salgskanaler og kunderelationer. Ledelsen forventer, at de nye strategiske kompetencer vil gøre dem bedre i stand til løbende at justere deres forretningsmodel - og dermed lettere nå i mål med transformationen til slutproducent af komplette løsninger.

Test og implementering af forretningsmodeljusteringer

Micro Technic er i gang med at teste og implementere rådgiverens tre bud på justeringer af forretningsmodellen. Indtil videre er ændringerne blevet modtaget positivt internt i virksomheden og hos udvalgte kunder. Virksomheden konkluderer, at de er blevet bekræftet i, at salg af komplette løsninger er vejen frem. Virksomheden forventer, at justeringerne vil være fuldt implementeret i 2021.



”Vi har fået nogle nye kompetencer, og så er vi blevet bekræftet i, at de tanker, vi havde om vores forretningsmodel, er rigtige. Det ser ud til, at markedet for elektronik og IoT i stigende grad efterspørger komplette løsninger.”

- Direktør Frank Max Laursen, Micro Technic

Læringspunkter

- Det kan være en fordel at gå fra at være traditionel underleverandør til at blive slutproducent af komplette løsninger. Din virksomhed rykker frem i værdikæden og får direkte adgang til slutkunden.
- Ved hjælp af relativt simple værktøjer kan din virksomhed få et overblik over forretningsmodellen. Herefter kan du opstille mulige forbedringsforslag til eksempelvis værditilbud, salgskanaler og kunderelationer.
- Et rådgivningsforløb kan gavne din virksomhed. Samarbejde med eksterne rådgivere kan anviser nye udviklingsveje og facilitere et udviklingsforløb, som ellers ville gå tabt i den daglige drift. I et sådant samarbejde kan du opnå nye kompetencer.
- Det kan være en god ide at søge erfaringer fra andre brancher. Det kan give inspiration og læring, så du hurtigt kan implementere nye og gennemprøvede løsninger.

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem Micro Technic og rådgivningsvirksomheden Valcon. Casen er godkendt af Micro Technic.

Case: Producent af kulsyrepatroner udvikler skalerbar webshopløsning og løser logistikudfordringer

Resume

Nordic Soda er en ung iværksættervirksomhed med stærke vækstambitioner. Ambitionen er, at en stor del af væksten skal komme fra salg fra en skalerbar webshop, der indtil i dag har udgjort en lille del af salget.

Gennem et kort og intensivt rådgivningsforløb har Nordic Soda fået styr på en række fundamentale elementer i opbygningen af en webshop. Samtidig har Nordic Soda fået professionel rådgivning om digitale brugeroplevelser (UX), der har gjort, at virksomheden kan opbygge en webshop, der er mere intuitiv og brugervenlig.

Nordic Soda

Fokus for forretningstilpasning

Udvikling af webshopløsning

Branche

Nydelsesmidler

Antal ansatte

5

Geografisk placering

Skovlunde



Baggrund og motivation

Nordic Soda fremstiller og sælger kulsyrepatroner til dansk vandmaskiner til hjemmebrug. Virksomheden blev stiftet i 2016 og færdiggjorde i 2019 et nyt produktionssetup i Skovlunde.

På kort tid har Nordic Soda opbygget et stort forhandlernetværk. Kulsyrepatronerne sælges fra 200-300 købmænd, tankstationer mv. over hele Danmark. Virksomheden beskæftiger i dag fem mand inden for produktion, salg og markedsføring.

Nordic Sodas værditilbud til kunderne består primært i, at det skal være nemt at købe patronerne og skifte dem ud. Forbrugerne slipper for at skulle i specialbutikker, og de brugte patroner sendes retur via forhandlerne, når nye købes.

Ambition om øget websalg støder på udfordringer

Nordic Soda sælger også via en webshop, der i 2020 stod for en meget lille andel af salget. Vælges webshop-løsningen, distribueres produkterne til kunderne via pakkeshops.

Virksomheden har imidlertid store vækstambitioner i både Danmark og udlandet, og tanken er, at der skal bygges en skalerbar webshopløsning med et attraktivt tilbud til kunderne, således at forretningsmodellen også kan anvendes til eksport. Der er dog flere udfordringer, der skal løses, hvis salget via webshoppen skal boome:

- Webshoppen skal gøres mere intuitiv og nem at anvende for forbrugerne.
- Nordic Soda skal have udviklet en bedre logistikløsning i forhold til at få tomme flasker retur via pakkeshops.
- Kunderne skal "oplæres" i at huske at genbestille nye flasker, før de eksisterende løber tør for kulsyre.

Nordic Soda kommer i kontakt med digitalt konsulenthus

Ledelsen i Nordic Soda havde i et stykke tid overvejet, hvordan de skulle komme videre med webshoppen, da de blev kontaktet af en strategisk rådgiver i det digitale konsulenthus Charlie Tango, som ledelsen kendte i forvejen.

Charlie Tango havde modtaget en bevilling fra Industriens Fond til et genstartNU-projekt, der havde til formål at hjælpe mindre virksomheder med digital transformation. Efter en kort snak om Nordic Sodas udfordringer og ambitioner med webshoppen, besluttede ledelsen at sige ja til at deltage i forløbet.

Samarbejdet med Charlie Tango betød, at Nordic Soda blev en del af et forløb med 19 andre virksomheder, der omfattede:

- Fem webinarer med inspirationsoplæg om digitale teknologier og værktøjer.
- Et spor med 1-1 sparring og rådgivning af hver virksomhed. Analyse af hver af de 20 virksomheders digitale tilstedeværelse.



Tilpasning af forretningsmodellen

Nordic Soda deltog i alle webinarer, som de generelt oplevede som relevante og inspirerende. Virksomhedens ledelse havde specielt glæde af oplæg fra eksperter om søgemaskineoptimering (SEO) og digitale brugeroplevelser (UX). Webinarerne var også godt tilrettelagte på den måde, at de gav input til, hvordan man kan komme i gang med digitale værktøjer på forskellige niveauer – og med forskellige budgetter og forudsætninger.

Det var dog især i den individuelle del, der gjorde, at Nordic Soda fik nyttige input til at løse deres udfordringer med webshoppen.

Der blev i alt afholdt tre workshops med Nordic Sodas ledelse, der havde til formål at give inspiration og udvikle en handleplan for udvikling af webshoppen.

På den første workshop fik Nordic Soda en introduktion til gængse ting, der skal være styr på i en webshop. Det gælder fx søgemaskineoptimering og opbygning af et troværdigt brand (bl.a. gennem anmeldelser). Samtidig forsøgte parterne på workshoppen sammen at identificere de vigtigste udfordringer i udviklingen af webshoppen og prioritere fokus i forløbet.

Brugerrejsen på webshoppen kortlægges sammen med UX-eksperter

På workshop 2 gennemgik UX-eksperter fra Charlie Tango brugerrejsen for brugere af Nordic Sodas eksisterende webshop. På workshoppen blev det klarlagt, hvor der opstår udfordringer i brugen af webshoppen – og forskellige løsningsmodeller til at gøre processen nemmere for kunderne blev udviklet, beskrevet på post-it og diskuteret. Herudover blev drøftet udfordringer knyttet til betalingssystemet og mulige abonnementsløsninger.

Efter workshoppen arbejdede Nordic Soda videre med at undersøge muligheder i forskellige betalingsløsninger. Herudover udviklede ledelsen en mockup i form af en powerpoint, der illustrerede et bud på opbygningen af den nye webshop med afsæt i input fra workshop 2.

Om UX (digitale brugeroplevelser)

Et væsentligt element i forløbet var at trække på UX-eksperter i analysen af webshoppen. UX står for User Experience og handler basalt set om alt det, brugerne oplever ved at anvende et website eller en webshop, herunder funktionalitet, interaktion og brugervenlighed.

På den sidste workshop præsenterede Nordic Soda mockuppen og fik feedback fra Charlie Tangos rådgivere. Herudover hjalp Charlie Tango med forslag til leverandører, der er vant til at arbejde med mindre virksomheder i forhold til video, billeder og tekst til webshops.

Om forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Udvikling af webshopløsning, der kan booste virksomhedens salg.
Output	Udvikling af mockup for webshop og handleplan for test og implementering.
Ressourcer	50 timers rådgivning.
Bidrag fra virksomheden	Ca. 100 timer fra tomandsledelse, herunder ressourcer til udvikling af mockup.
Varighed	2-3 måneder.

Resultater

Efter forløbet stod Nordic Soda med en gennemarbejdet mockup og en konkret plan for at udvikle webshopløsningen.

Samtidig betød forløbet, at Nordic Soda har fået langt større indsigt i, hvad der er en logisk opbygning af en webshop, og hvordan virksomheden kan tackle de konkrete udfordringer knyttet til deres forretningsmodel. Det gælder fx logistikløsningen, og hvordan Nordic Soda skal styrke kommunikationen vedrørende genbestilling af flasker.

Virksomheden er nu i fuld gang med at omsætte de gode input til handling. Et andet resultat af forløbet er, at Nordic Soda er blevet introduceret til, hvordan man i praksis – via en særlig testside – kan teste brugernes adfærd og få feedback på en prototype online, før en webshopløsning færdiggøres.

Forventningen er, at Nordic Soda snart står med en langt mere intuitiv og brugervenlig webshop, der vil understøtte forretningsmodellen, skabe større kundeloyalitet og mere salg.

Nordic Soda har også brugt forløbet til i bestillingssystemet at sikre, at de får relevante data fra kunderne i forhold til, hvilken type af sodavandsmaskine og køleskab de har. Det gør, at Nordic Sodas produkter kan tilpasses de enkelte kunder bedre.

Mål om at mangedoble salget på webshoppen

Ambitionen er på kort sigt, at salget via webshoppen skal udgøre en substantiel del af forretningen. Og hvis skaleringen af webshopløsningen bliver en succes i Danmark, og logistikken kommer til at fungere, så er ambitionen også at udvikle en template til eksport.

Læringspunkter

- Det er komplekst at udvikle en webshopløsning med tilhørende logistik og betalingsløsninger. Et godt skridt på vejen kan være at inddrage rådgivere, der kan hjælpe med at få styr på de grundlæggende elementer samt at gøre løsningen intuitiv og brugervenlig.
- Det er vigtigt at tænke i hele brugerrejsen, når I udvikler digitale salgskanaler og tilhørende processer. Tænk også i, hvordan de digitale løsninger kan bidrage til at opnå bedre forståelse af jeres kunders behov.
- Der findes gode værktøjer, der kan hjælpe til at gøre jeres webshopløsning brugervenlig.



”Det var et meget positivt forløb. Vi var i dag ikke kommet særligt langt, hvis vi ikke havde samarbejdet med Charlie Tango. Det var vigtigt med en rådgiver, der kunne skubbe på og facilitere processen. Samtidig var Charlie Tango meget stærke på digital kommunikation og brugerforståelse.”

- Adm. direktør, Anders Pagh Bertelsen, Nordic Soda

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem Nordic Soda og rådgivningsvirksomheden Charlie Tango.

Case: Emballageproducent udvikler nyt ledelsessystem til forecast og produktionsplanlægning

Resume

Plus Pack – en international leverandør af funktionel emballage til fødevarerindustrien – blev som mange andre påvirket af adfærdsmæssige ændringer hos kunderne under coronakrisen. Virksomhedens evne til at forudse optimale tidspunkter for indkøb og produktlancering blev dermed udfordret.

Et rådgivningsforløb hjalp virksomheden med at inddrage flere parametre og systematisere viden og data i koordineringen af produktion, salg og indkøb. Dermed er prognosesikkerheden øget og planlægningshorisonten forlænget. Plus Pack forventer også, at det forbedrede forecast-system vil nedbringe virksomhedens omkostninger.

Plus Pack

Fokus for forretningstilpasning
Indkøb, salg og interne processer

Branche
Emballage

Antal ansatte
200

Geografisk placering
Odense



Baggrund og motivation

Plus Pack er en danskejet producent af plast- og aluminiumsemballage til fødevarer- og restaurationsbranchen. Virksomheden har hovedkvarter og produktion i Odense med 150 ansatte. Herudover har Plus Pack produktion i Belgien samt salgskontorer i flere lande. Frankrig er hovedmarkedet, men virksomheden arbejder tæt sammen med en vifte af europæiske kunder.

Inden for de seneste år har Plus Pack udviklet flere typer af bæredygtig emballage. Virksomheden har tre hovedområder inden for emballage:

- *Ready-to-Eat*-emballage til producenter af produkter, der spises *on the go* (eksempelvis salater). Fødevarer kan transporteres og spises direkte fra emballagen. Emballagen fremstilles af miljøvenlig plast og aluminium, inklusive træbestik.
- *Ready-to-Heat*-emballage til producenter af færdigretter. Emballagen fremstilles af polypropylen med en miljøvenlig mineralsk overflade, så den kan opvarmes i mikrobølgeovn.
- *Ready-to-Cook*-emballage til producenter af eksempelvis frosne råvarer og færdigvarer. Denne emballage fremstilles i kraftigere aluminium og er genanvendelig.

Uforudsigelig efterspørgsel udfordrer produktionsplanlægningen

Siden coronakrisens start er Plus Packs efterspørgsel blevet stadig mere uforudsigelig. Traditionelt er der højsæson på ready-to-heat- og ready-to-cook-emballagetyper forår og sommer, da mange familiefester og andre sociale begivenheder traditionelt afholdes i den periode. Sæsonen udeblev i 2020, og kantinernes forbrug af emballage faldt også med nedlukningen.

Til gengæld blev omsætningsnedgangen afbødet af, at markedet for emballager til take-away voksede. Ændringerne udfordrede imidlertid kvaliteten af salgsforecasts og dermed produktionsplanlægningen i Plus Pack. I nogle tilfælde var mersalget af en emballagetype faktor 10 af den normale

omsætning. Samtidig var reaktionen på krisen forskellig på tværs af Plus Packs målmarkeder, hvilket øgede uforudsigeligheden.

Svigtende leverancer

Leveringssituationen for aluminium og plast blev også presset af coronakrisen. Midt i 2020 opstod store udfordringer hos Plus Pack med især italienske leverandørers leveringstider. Usikkerheden medførte problemer med at estimere de rigtige indkøbsvolumener, og Plus Pack kunne i starten ikke reagere rettidigt på de muligheder, der løbende åbnede sig.

Heldigvis reagerede Plus Pack og købte rigeligt ind, da chancen bød sig, men konsekvensen har været øget lagerbinding. Der var derfor et udtalt behov for at skabe et bedre datagrundlag for virksomhedens "sales and operations forecasts" (S&OP). Det var på denne baggrund, at Plus Pack reagerede, da rådgivningsdivisionen i Ernest & Young (EY) spurgte, om virksomheden havde interesse i at deltage i et forløb under genstart.NU.



Tilpasning af forretningsmodellen

Plus Pack og EY startede samarbejdet med et møde, hvor man fastlagde ønsker og vilkår for rådgivningsforløbet.

Udfordringen var bl.a., at informationer og indsigter om de forskellige markeder og forretningsområder var spredt på mange medarbejdere. Derfor var der ikke mindst behov for at styrke den interne videndeling for at skabe et fælles perspektiv og forbedre prognose- og planlægningsgrundlaget.

Virksomheden havde indført aktiviteter, hvor de forskellige funktioner mødtes og delte viden. Men videndelingen var ikke tilstrækkelig detaljeret som grundlag for solide forecasts. Derudover var det EY's vurdering, at andre typer af markedsindikatorer kunne bidrage til mere sikre forecasts.

Nyt modelværktøj bliver til

De to tilknyttede rådgivere fra EY brugte den første del af forløbet på at sætte sig ind i Plus Packs processer og organisation. De gennemførte interviews med flere nøglemedarbejdere og afholdt flere møder med ledelsen.

Dernæst blev medarbejdere i Plus Pack involveret i at beskrive de funktioner, som den nye procedure skulle hjælpe virksomheden med at analysere og optimere.

Med dette afsæt udviklede EY et modelværktøj for en ny S&OP-praksis, hvor sælgere fra hvert marked systematisk indberetter information og



"Metoden er en del af rejsen på vejen. Hvis der er fire stadier på den rejse, er vi måske på stadiet to, og vi bliver løftet op i stadiet tre, og så ligger der potentialer i fire, som vil komme om nogle år."

– Søren Lundberg, Global Operations and Supply Chain Director

peger på kritiske markedsindikatorer – samt kvalificere hændelser, der kan påvirke efterspørgslen. EY afsluttede forløbet med en virtuel workshop samt en rapport til ledelsen. Rapporten indeholdt et konkret bud på, hvordan Plus Pack kan implementere værktøjet i praksis, herunder organisere arbejdet med systematisk dataindsamling.

Rapporten indeholdt også anbefalinger til en ny mødestruktur for videndeling. I første omgang er aftalt tre møder ugentligt om nye produkter, efterspørgsel og kapacitetsplanlægning.

EY leverede således ikke et færdigt system, men et sæt af værktøjer, Plus Pack selv kunne arbejde videre med. En konklusion i rapporten blev, at Plus Pack endnu ikke har tilstrækkeligt sofistikerede delsystemer til at implementere et fuldskala forecast-system.

Om forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Optimering af salg og interne operationer.
Output	Introduktion til værktøj og udvikling af ny ledelsesprocedure til forecast og planlægning.
Ressourcer	50 timer fra rådgivere samt egenfinansiering i form af ca. 150 timer.
Bidrag fra virksomheden	Deltagelse i 6-7 møder samt en afsluttende workshop og udarbejdelse af procesbeskrivelser.
Varighed	Ca. 3 måneder.

Resultater

Forløbet har styrket Plus Pack på flere måder. Det har givet en skærpet indsigt i, hvordan virksomheden kan integrere markedsviden i sin planlægning. Samtidig har det givet Plus Pack et bedre overblik over den interne viden og en konkret fremgangsmåde i forhold til at inddrage viden på tværs af organisationen i produktionsplanlægningen.

Fra forsøg til fuldskala-implementering

Virksomheden er i færd med at implementere rådgivernes anbefalinger. Plus Pack vil i første fase starte et prøveforløb af den nye S&OP-proces, hvor der kun arbejdes med nye produkter. Tanken er, at planlægningsmøderne derefter skal etableres i fuld skala på tværs af alle aktiviteter.

Det er forventningen, at de nye processer vil betyde klart bedre prognoser for udviklingen i efterspørgslen. Det betyder også, at Plus Pack kan styrke timingen af, hvornår forskellige produkter skal indføres og udfases. Data og prognoser fra eksportmarkedet skal fremover systematisk indarbejdes i systemet, og der er i ledelsesgruppen kommet en generel forståelse for vigtigheden af deres bidrag for produktionsplanlægningen.

Produktudvikling skal med i værktøjet i næste fase, og det forventes, at systemet på et senere tidspunkt skal integreres med likviditetsstyringsværktøjet.

Det er forhåbningen, at implementeringen af værktøjet kan forøge sikkerheden af forecasts for salg betydeligt. Det vil have positive effekter i form af mindre lager, men også styrke virksomhedens evne til at koordinere og reagere rettidigt på markedsændringer.

Samtidig er det forventningen, at værktøjet vil forberede Plus Packs evne til at håndtere forskydninger i salget på tværs af de forskellige markeder og forretningsområder.

Læringspunkter

- Hvis kompleksiteten på jeres markeder vokser, vil det ofte udfordre jeres procedurer for planlægning af produktion og indkøb. Det kan styrke jeres prognoser og forecasts at indføre værktøjer og procedurer, der systematisk udnytter viden i organisationen i kombination med eksterne markedsindikatorer.
- Det er vigtigt løbende at forholde sig til, om din organisation er gearet til at følge med fluktuationer i markedet. Udskudt eller fremskyndet efterspørgsel udfordrer typisk processer og arbejdsgange.
- Rådgivere kan hjælpe din virksomhed med at identificere de processer, som nemt kan optimeres – og hvor investeringen hurtigt er tjent ind.

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår samarbejdet mellem Plus Pack og rådgivningsvirksomheden EY (Ernst & Young).

Case: Legetøjsfabrikant får strategiløft gennem internationalt anerkendt strategiværktøj

Resume

Efter ti år med kraftig vækst var tiden inde for Plus-Plus til at overveje sin strategiske positionering i markedet.

Et rådgivningsforløb satte rammen for strategiarbejdet og sikrede, at det nedsatte strategiteam kom omkring alle hjørner af forretningsmodellen.

Forløbet har givet Plus-Plus' strategi et løft og sat fokus på, hvad der skal til for at skabe yderligere vækst. En vigtig lære af forløbet er, at virksomheden er meget produktorienteret, og at der fremadrettet skal mere fokus på at opnå viden om forbrugerne og deres adfærd i købsituationen.

Plus-Plus

Fokus for forretningstilpasning

Salg, kunderelationer og kommunikation

Branche

Legetøj

Antal ansatte

45

Geografisk placering

Holbæk



Baggrund og motivation

Plus-Plus udvikler, fremstiller og sælger legetøj, der er designet til at stimulere børns udvikling og læring. Produktet består af brikker formet som plustegn, der kan sammensættes på utallige måder.

Konceptet blev udviklet i 1980'erne, men er først for alvor udbygget kommercielt fra 2011, hvor den nuværende ejerkreds tiltrådte. I løbet af de seneste ti år har virksomheden udvidet produktionen fra to til 27 sprøjtestøbe-maskiner, og omsætningen er 20-doblet.

Made in Denmark

Plus-Plus beskæftiger i dag 45 medarbejdere, og 90 pct. af omsætningen er eksportbaseret. Virksomheden er især til stede i de nordiske lande, men findes på 30 markeder i primært Europa og Nordamerika.

Eksportsuccesen har fem år i træk kvalificeret Plus-Plus til en Børsen gazellepris. Den bygger på historien om et enkelt stykke legetøj, der stimulerer børns kreativitet, og ovenikøbet er bæredygtigt produceret i Danmark. Al produktion foregår på virksomhedens fabrik i Holbæk – "Made in Denmark" er således et mærkat og en vigtig del af virksomhedens DNA.

Stor omstrukturering af salgskanaler

Plus-Plus er hidtil gået den traditionelle vej til eksport via eksklusive distributører i de forskellige markeder. Det betyder, at varerne skal sælges tre gange, før de lander hos forbrugeren.

For at skære et salgsled fra og komme tættere på detailkunderne valgte virksomheden primo 2020 at droppe sin nordiske distributør og selv stå for salg direkte til de ca. 1.000 detailkunder, der findes på det nordiske marked. I den forbindelse ansatte Plus-Plus to sælgere i Danmark, to i Sverige, en i Norge og en i Finland samt en salgsschef for Norden. Samtidig fik virksomheden ny distributør i de tysktalende lande.

Da virksomhedens omsætning primært er eksportbaseret, ramte corona-krisen hårdt i foråret 2020. Plus-Plus har stor fysisk tilstedeværelse i europæiske butikker, som i flere lande blev lukket ned, hvilket gav massiv omsætningsnedgang.

De nyansatte sælgere til det nordiske marked var samtidig begrænsede i at rejse og styrke forretningsforbindelserne direkte til detailkunderne.

Der var derfor en del ledige ressourcer i virksomheden, som CEO og ejer, Martin Pihl, besluttede at bruge på at revidere virksomhedens strategi. Strategien har ikke løbende været opdateret i takt med, at virksomheden er vokset. Det var derfor på tide at "komme op i helikopteren" og overveje legetøjsproducentens strategiske positionering i markedet.



Tilpasning af forretningsmodellen

Netop som Plus-Plus havde taget hul på et internt strategiarbejde, ringede konsulenthuset WinSpire og tilbød et rådgivningsforløb i regi af genstartNU. En af konsulenthusets kernekompetencer er netop facilitering af strategiprocesser, så timingen kunne ikke have været bedre.

Playing to win

Rådgivningsforløbet blev bygget op omkring "playing to win" - et internationalt anerkendt koncept, som WinSpire har købt rettighederne til.

Konceptet skaber en ramme for et strategiarbejde baseret på fem grundlæggende spørgsmål. I virkeligheden er konceptet et tankemønster, som skal sikre, at man i strategiprocessen har et overblik og kommer omkring alle vigtige dele af virksomhedens forretningsmodel.

Playing to win

- 1) What is our winning aspiration?
- 2) Where will we play?
- 3) How will we win in chosen markets?
- 4) What capabilities must we have?
- 5) What management systems do we need?

Som forberedelse til forløbet havde virksomheden købt et eksemplar af bogen "Playing to win" til alle seks medarbejdere i det nedsatte strategi-team.

Selve rådgivningsforløbet bestod af et indledende heldagsmodul og fire efterfølgende halvdagsmoduler, som gik i dybden med de fem spørgsmål.

Heldagsworkshoppen, som kredsede om det første spørgsmål, handlede grundlæggende om at afsøge og tydeliggøre eksistensberettigelsen for

virksomheden. Rammerne for workshoppen var relativt løse og metoden var brainstorm-baseret.

De fire følgende halvdagsworkshops styrede konsulenten efter en mere fast struktur. Spørgsmålene var operationelle og handler om, hvordan ressourcer og kompetencer opbygges, så virksomheden opnår sin "winning aspiration".

Strategi-teamet i Plus-Plus blev delt ind i 3x2-personers-grupper, som hver fik en opgave af konsulenten, der skulle arbejdes med mellem workshopperne. Grupperne skulle hver især forberede og fremlægge tanker og perspektiver på spørgsmålene som grundlag for drøftelserne på workshopperne.

Om forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Strategiarbejde med henblik på langsigtet forretningsudvikling.
Output	Udkast til strategi med virksomhedens formål, vision og mission samt strategiske hovedspor.
Ressourcer	50 timers gratis rådgivning samt 300-400 timer samlet for virksomheden.
Bidrag fra virksomheden	Seks af virksomhedens medarbejdere var involveret i hele processen.
Varighed	Ca. 3 måneder

Resultater

Som afslutning på rådgivningsforløbet udarbejdede konsulenten en præsentation med opsummeringer af drøftelserne af de fem "playing to win"-spørgsmål. Plus-Plus stod altså ikke med en færdig strategi, men et godt udgangspunkt for selv at komme i mål.

Toppen af strategipyramiden er på plads

Strategi-teamet i Plus-Plus besluttede at mødes ugentligt for at holde momentum i strategiarbejdet efter rådgivningsforløbets afslutning. Indsatsen har betydet, at virksomhedens CEO få uger efter rådgivningsforløbet kunne præsentere virksomhedens nye strategiske retning for hele organisationen. Strategien blev præsenteret som en pyramide med formål, værdier og mission i toppen af pyramiden. I mellemlaget findes strategiske hovedpunkter og nederst en række konkrete handlingsplaner, som virksomheden nu skal i gang med at formulere.

Virksomheden har lært sig selv bedre at kende

Ifølge CEO Martin Pihl har rådgivningsforløbet hjulpet virksomheden med at indse, at den traditionelt har været meget produktorienteret. Det er som udgangspunkt en god ting at gå højt op i sit produkt. Men en pointe fra forløbet er, at der er meget at hente for Plus-Plus, hvis virksomheden bliver lige så forbrugerorienteret, som den er produktorienteret. Konkret betyder det, at virksomheden kommer til at arbejde mod en større forbrugerforståelse og indsigt i, hvilke mekanismer der er på spil, når forbrugerne er børn, og køberne er voksne. Hvordan skal fx æsker og byggevejledninger se ud for at påvirke de mekanismer, der i sidste ende afgør førstegangskøb og mersalg?

Læringspunkter

- Er din virksomheds strategi up to date? Hvis strategien har nogle år på bagen, er det ikke utænkeligt, at I har rykket jer, eller at markedet eller kunderne har.
- Dedikér tid til strategiarbejdet. En strategiproces kan ikke force-res. Tag jer tid til vigtige strategiske drøftelser.
- Læg en plan eller ramme for strategiarbejdet. Det kan sikre, at I kommer hele vejen rundt i jeres forretningsmodel uden at køre fast. Der findes mange afprøvede koncepter, som I kan søge inspiration fra. "Playing to win", som er udgangspunktet i denne case, er blot et eksempel.
- Overvej at hyre en ekstern konsulent til at facilitere strategiprocesen for jer. En konsulent vil både kunne udstikke rammen og stille spørgsmål, som kan være svære at stille sig selv. Et strategiforløb behøver ikke at kræve mange konsulenttimer. En stor del af arbejdet ligger hos jer selv.



"Eksterne brillen kan ruske op i ophævede sandheder. Det har været interessant, at der kom en udefra og stillede alle de grimme og irriterende spørgsmål. Det var i bund og grund meget banalt, men spørgsmål som "hvad er vores eksistensberettigelse", er ikke noget, man stiller sig selv til hverdag."

- CEO og ejer Martin Pihl, Plus-Plus

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem Plus-Plus og rådgivningsvirksomheden WinSpire.

Rejsebureau udvikler nyt brand og værdisæt i kølvandet på Covid-19

Resume

Rejsebranchen har været hårdt påvirket af Covid-19. Profil Rejser forventer, at efterspørgslen på markedet for skræddersyede luksusrejser vil være forandret markant, når markedet normaliseres igen.

Derfor har virksomheden udviklet et nyt brand med et anderledes værditilbud i samarbejde med en rådgiver. Processen har været med til at skabe internt engagement i organisationen og skærpet formuleringen af brandets bagvedliggende værdisæt.

Profil Rejser

Fokus for forretningstilpasning

Produktudvikling og markedskommunikation

Branche

Rejsebureau

Antal ansatte

30

Geografisk placering

København



Baggrund og motivation

Profil Rejser er blandt Danmarks største arrangører af eksklusive, skræddersyede pakkerejser. Virksomheden er vokset gennem organisk vækst og opkøb af andre rejsebureauer.

Profil Rejser udbyder tilpassede pakkerejser til både private og offentlige kunder. En "rejsepakke" består af hotel, transport til og fra destination samt andre services såsom rådgivning, forsikringer og assistance før/under rejsen. Virksomheden dækker flere specialområder som krydstogtsrejser, rådgivning om rejser til bestemte destinationer samt erhvervs- og studierejser for grupper. Krydstogtsrejser og oversøiske rejser er historisk set Profil Rejser's største forretningsområder.

Rejsebranchen blev hårdt ramt af coronakrisen

Covid-19 ramte hele rejsebranchen hårdt. Profil Rejser måtte af flere omgange reducere bemanningen, herunder gennem brug af lønkompensationsordningen.

Men krisen handlede ikke kun om overlevelse på kort sigt. Spørgsmålet var også, om den ville udløse mere permanente og strukturelle ændringer i rejseefterspørgslen.

Krydstogtturismens endeligt?

Ikke mindst krydstogtturismen oplevede en dramatisk nedlukning i foråret 2020. Flere krydstogtskibe med besætning og passagerer blev sat i karantæne i internationalt farvand, efter at der blev konstateret smitte ombord. Dette foregik under stor dækning fra internationale medier. Medieomtalen og reaktionerne fra passagererne skabte dystre forudsigelser for krydstogtsbranchens fremtid. Kunderne afmeldte planlagte krydstogtsrejser i stort tal, og flere krydstogtsrederier varslede, at de var tæt på konkurs.

Historisk har krydstogtsrejsepakker udgjort en væsentlig del af Profil Rejser's forretning. Virksomheden har haft privilegeret adgang til eksklusive

rejseudbydere gennem sit partnernetværk og har markedsført skræddersyede rejsepakker med luksuskrydstogter under brandet "Bella Vista".

For Profil Rejser skabte nedlukningen og den påtvungne tænkepause både en mulighed og et behov for at overveje fremtidens markedsvilkår og konkurrenceparametre – samt om de nuværende markedstilbud skulle justeres.

Fremtidens krydstogsaktivitet blev (på daværende tidspunkt) vurderet til at være så begrænset, at Profil Rejser vurderede det til at være et ubetydeligt fremtidigt markedsområde. Syntesen var, at uanset om krydstogtsbranchen overlevede eller ikke, ville en strukturel brancheændring og "shake-out" følge i tiden efter coronakrisen. Væksten i den samlede udlandsturisme ville formentlig svækkes efter en kort "ketchupeffekt", og virksomheder uden tilstrækkeligt fokus på værdiskabelse i forhold til klart definerede markedssegmenter ville få det svært, lød konklusionen.



Tilpasning af forretningsmodellen

Forandringerne i branchen har fået Profil Rejser til at relancere sin brandstruktur og udvikle brandet "Beyond". Beyond bygger på en re-segmentering af markedet, hvor det vurderes, at en ny kundeprofil er blevet interessant, men hvor Profil Rejser mangler et tilbud, der kan tage konkurrencen op med andre pakkerejseleverandør. Profil Rejser forventer, at flere forbrugere, som tidligere selv har stået for at arrangere deres rejser, vil overveje at booke via et bureau af hensyn til forsikringsforhold.

Det nye brand skal både profilere Profil Rejser bedre i forhold til eksisterende kunder og række ud til det nye kundesegment. Kundeprofilen, som Beyonds nye brand baseres på, skal signalere fire værdier: professionalisme, kvalitetsbevidsthed, omsorgsfuldhed og innovation.

Som led i arbejdet med at udvikle brandet kom chefen for Profil Rejsers markedsføringsafdeling i kontakt med rådgivningsfirmaet Balder, der under genstartNU tilbød rådgivningsforløb til oplevelses- og rejsebranchen.

Virksomheden set fra kundens perspektiv

I forløbet anlagde Balder et "udefra og ind perspektiv" på virksomheden med udgangspunkt i en procesmodel inspireret af forskningscentret IDEO ved Stanford University i USA.

Forløbet skulle bl.a. gøre brandet og værdisættet kommunikerbart i forhold til bestyrelse, ledelse og eksterne interessenter (fx reklamebureauer). Ambitionen var at beskrive det nye rejseprodukt og de bagvedliggende værdier – samt at udvikle en kommunikationsplan for "Beyond".

Forløbet blev indledt med et møde mellem rådgiveren, salgsledelsen og den interne koordinator. Mødet blev bl.a. brugt til at sætte Profil Rejsers idéer om det nye brand i perspektiv – herunder hvordan det vil passe ind i den eksisterende portefølje. Under denne proces blev formuleringen af

idéen bag "Beyond" gjort skarpere og nemmere at fremlægge udenfor den lille kreds, der havde været med i udviklingsarbejdet.

Dernæst blev gennemført et workshopforløb med deltagelse af en række medarbejdere i Profil Rejser. Det havde til formål at få medarbejdernes store viden om destinationer og idéer inddraget i konceptudviklingen. Men inddragelsen var også vigtig i forhold til at øge forståelsen for - og engagementet i - udviklingen af Beyond blandt Profil Rejsers rejserådgivere.

Forløbet blev afsluttet med et dialogmøde med ledelsen, hvor rådgiveren stillede en række spørgsmål, der udfordrede organisationens perspektiver og forretningsidéer. Herudover udarbejdede Balder en præsentation til Profil Rejser, der beskrev "Beyond", kundeprofilen, de bagvedliggende værdier og idéer til virksomhedens visuelle identitet. Præsentationen rummede også bud på en strategi for kommunikation i aviser, magasiner, i det fysiske rum og på sociale medier.

Om forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Udvikling af nyt brand med tilhørende kundeprofil og bud på ny corporate visual identity
Output	Detaljeret brandingguide, segmentbeskrivelse, kommunikationsplan, mv.
Ressourcer	Ca. 50 rådgivningstimer
Bidrag fra virksomheden	Ca. 75 timer.
Varighed	Ca. ni måneder

Resultater

Oplægget blev efterfølgende præsenteret for bestyrelsen og Profil Rejsers direktør. Der er opbakning til idéerne, og lanceringen af den nye brandstruktur er under implementering.

Værdien af forløbet er blevet tydelig for Profil Rejser i takt med, at virksomheden har brugt inputs fra forløbet. Processen har både bidraget til Profil Rejsers strategiudvikling, men også konkret til koncept og produktudvikling. Strategisk har forløbet ført til en forenklingsproces, hvor Profil Rejser - efter mange års vækst og knopskydning gennem opkøb af andre rejsebureauer - vender tilbage til udgangspunktet: Leverandør af skræddersyede pakkerejser.

Konkrete resultater

Konkret har rådgivningen bidraget til videreudvikling af en kommunikationsplan og skærpelsen af et nyt rejseprodukt samt til en ny brandstruktur. Fremover vil Profil Rejser indgå som det overordnede brand, mens de tre underbrands (Bellavista, Base og Beyond) dækker virksomhedens udbud af pakkerejser. Hvert underbrand har sin unikke profil og er positioneret specifikt i forhold til et bestemt kundesegment. Det betyder også, at en del af virksomhedens rejseprodukter ikke længere vil blive udbudt eller vil blive relanceret under de tre brands.

Det videre arbejde

Rådgivningen har kun bragt Profil Rejser et stykke af vejen. Der forestår et større yderligere arbejde med lanceringen af den nye brandstruktur, men forløbet er planlagt. Rådgivningsforløbet har hjulpet Profil Rejser videre med at konkretisere de foreløbige idéer om Beyond og den nye brandstruktur. Men det har også hjulpet Profil Rejser med at skabe engagement og tiltro til fremtiden i en vanskelig og usikker tid blandt organisationens medarbejdere.

Læringspunkter

- Forandringer i markedet kan udfordre eksisterende produkter/værditilbud og skabe behov for nytænkning af jeres forretningskoncepter. Det gælder specielt, hvis kundeprofilen påvirkes af forandringerne.
- Når I skal arbejde med brand og kommunikation kan det være vigtigt at tage et eksternt perspektiv på virksomheden. Hvordan opleves virksomheden af forskellige kundesegmenter og interessenter?
- For at få det fulde udbytte af forandringsprojekter er det vigtigt tidligt at inddrage viden og erfaring fra medarbejdere i hele organisationen. Inddragelse af medarbejdere bidrager også til at skabe en fælles forståelse af målet med og rationalet bag de foreslåede forandringer.
- Eksterne rådgivere kan bidrage med metoder og tilgange, der er skræddersyet til jeres udfordringer, og som er afprøvet i andre virksomheder.

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem Profil Rejser A/S og rådgivningsvirksomheden Balder.

Case: Fra udstyrsleverandør til salg af data og viden til jernbaneindustrien

Resume

Railmonitor har ændret sin forretningsmodel fra at levere udstyr til at sælge databaserede services. Dermed kan virksomheden nu tilbyde kunderne at overvåge forskellige former for infrastruktur på distancen og i realtid.

Som led i transitionen deltog Railmonitor i et forløb finansieret af Industriens Fond. Formålet var at afdække potentialet og finde den rette model for at udbyde databaserede services. Et afgørende element i konceptet var bl.a. at lease frem for at sælge løsninger til kunderne. Forløbet har betydet, at den nye forretningsmodel er blevet succesfuldt implementeret. Hovedparten af virksomhedens kunder anvender nu det databaserede servicekoncept.

Railmonitor Aps

Fokus for forretningstilpasning

Digitalisering

Branche

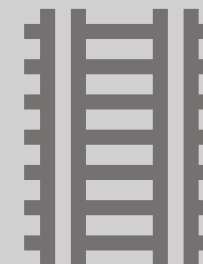
Jernbaneinfrastruktur

Antal ansatte

7

Geografisk placering

Hinnerup



Baggrund og motivation

Railmonitor leverer digitale løsninger til bl.a. jernbaneindustrien. Det sker ved at opsamle data fra forskellige sensorer og databaser samt beregne, præsentere og evt. udsende notifikationer, hvis grænseværdier overskrides. Markedet udgør på verdensplan adskillige milliarder kroner og vurderes til at være i betydelig vækst.

Railmonitors kunder er infrastrukturejere, entreprenørvirksomheder og landmålere i både Danmark og udlandet. I Danmark er store kunder Sund & Bælt, Banedanmark og Metroselskabet, mens Railmonitor også samarbejder med rådgivere som COWI, Rambøll, Atkins, m.fl. Railmonitors konkurrenter leverer andre målemetoder og kan derfor ikke sammenlignes én til én med virksomheden.

En konservativ branche

Aktører inden for infrastruktur i jernbaneindustrien er kendetegnet ved en vis grad af konservatisme. Således har holdningerne i mange år været, at overvågning af udstyr skal ske manuelt onsite ved personlig inspektion og periodisk med faste intervaller.

Dette har også præget holdningen til ny teknologi: De ufravigelige krav hos særligt infrastrukturejere var, at produkter, der skulle installeres på jernbaneinfrastrukturen, skulle være kablede, og trådløs teknologi var ikke gangbar. Tidligere har mange aktører inden for området opfattet begreber som Internet of Things, kunstig intelligens, machine learning og så videre som buzzwords. De seneste år har man dog kunnet konstatere nye tendenser i branchen, og flere store aktører som eksempelvis Deutsche Bahn ser disse teknologier som vejen frem. Aktørernes strategiske planer indeholder nu de forskellige teknologier, og for mange er en eller flere af teknologierne også blevet implementeret i forretningen.

First mover

Siden etableringen i 2015 har Railmonitor haft fokus på anvendelse af nye teknologier til overvågning af infrastrukturen. Konceptet er at levere trådløs tilstandsmonitorering af kritisk infrastruktur i jernbaneindustrien i realtid. Railmonitor har i høj grad været first mover i forhold til at tænke realtidsdata ind i ydelserne.

Fra produktsalg til salg af databaserede services

Railmonitors løsning gør, at deres kunder kan flytte de store omkostninger fra fysisk inspektion til forebyggende vedligeholdelsesarbejde. Da konsulenterne fra projektet Servitize.DK henvendte sig tilbage i 2019, var Railmonitor allerede i gang med overvejelserne om at flytte fokus fra produktsalg til salg af databaserede services – men manglede idéer til en solid forretningsmodel bag denne transition.

En udfordring var bl.a., at Railmonitors kunder foretrak at købe udstyret frem for at lease det. Løsningen er dog baseret på data, der bliver bearbejdet med avancerede algoritmer. For at give kunden så meget værdi som muligt bruger algoritmerne anonymiserede data fra alle brugere. Railmonitor har derfor behov for at kunne tilgå de indsamlede data uden at skulle tage forbehold for evt. ejerskab. En leasingaftale ville således være den bedst mulige forretningsmodel.

Om Servitize.DK

Servitize.DK er et projekt, som har til formål at styrke danske SMV'ers muligheder for at udvikle og sælge services tilknyttet fysiske produkter. Denne "servitization" skal styrke virksomhedernes position på et internationalt marked, hvor serviceydelser bliver et stadig væsentligere konkurrenceparameter. Servitize.DK er finansieret af Industriens Fond og har deltagelse af en partnerkreds bestående af Force Technology, Teknologisk Institut, Alexandra Instituttet, Aarhus Universitet og CBS.

Tilpasning af forretningsmodellen

Formålet med forløbet var at identificere 1-2 nye forretningsmodeller, som kunne facilitere transitionen fra udstyrsleverandør til leverandør af data-baserede services. Tanken var, at Railmonitor ikke udelukkende skal levere hardware til overvågningen af eksempelvis sporskifter. I stedet skal ydelsen være en kombination med hardwaren, hvor Railmonitor også sælger den cloudbaserede løsning TrackSoft360, der gør det muligt at levere intelligente services til kunderne.

Servitization-værktøjer

Rammen for forløbet var en særlig kategorisering, som Servitize.DK anvender, og som kan bruges til at vælge mellem forskellige måder at udbyde services på. Der skelnes i værktøjet mellem, om servicekonceptet og betalingen skal relatere sig til leverandørens løfte om at udføre en bestemt service (input) eller den værdi, der skabes hos kunden (output). Herudover skelnes mellem, om den leverede service skal defineres ud fra det leverede produkt eller med afsæt i kundens egne processer.

Bevægelsen i retning af mere avancerede servicemodeller, hvor kunderne betaler for output og modtager en service, der er rettet mod egne processer, er kompleks. Der er et stort arbejde forbundet med at konkretisere og formidle forretningsmodellen til kunden, og Servitize.DK-projektet har netop fokus på denne opgave.

Arbejdet med forretningsmodeller

Afsættet for arbejdet med Railmonitor var et ansøgningsdokument, hvori virksomheden sammen med en konsulent fra Servitize.DK formulerede en række gensidige forventninger og krav til forløbet. Ansøgningsdokumentet skitserede bl.a. den overordnede idé og formålet, deltagere fra virksomheden i de enkelte workshops, aktivitets- og tidsplan, risikovurdering for forlø-

bet, konkrete leverancer fra forløbet og nogle helt specifikke mål for eksempelvis andel af omsætning fra serviceforretningen inden for en femårsperiode.

Forløbet var bygget op om fem workshops (både halv- og heldagsformater) hos virksomheden. Disse workshops var placeret med ca. en måneds mellemrum. I forløbet deltog Railmonitors CEO og CTO sammen med to konsulenter fra Force Technology og en forsker fra Aarhus Universitet.

Den første workshop havde til formål at opliste et antal forretningsmodeller (i alt 13) med tilhørende value propositions og udvælge den mest relevante. Workshoppen kortlagde også de primære aktører med relevans for forretningsmodellen – infrastrukturejere, rådgivere og entreprenører. Af konkrete værktøjer blev anvendt en metode til at kortlægge "kunderejsen", der udtrykker alle faser og handlinger, en kunde går igennem før, under og efter, at de bliver kunder. Det var et helt afgørende element i forløbet at opnå en forståelse af den værdi, Railmonitor leverer, og kan komme til at levere, til kunderne.

Den næste workshop var bygget op om idégenerering og valg af strategi. Her var det et centralt tema at udarbejde konkrete mål og en milepælsplan for forløbet.

Herefter fulgte en workshop, hvor den valgte forretningsmodel blev formuleret og konkretiseret, og der blev udvalgt nogle testcases til at trykprøve idéerne i forretningsmodellen. Den fjerde workshop omhandlede selve afprøvningen og implementeringen af forretningsmodellen.

Den femte og sidste workshop handlede om evalueringen af forretningsmodellen og de nødvendige tilpasninger, som testforløbene havde givet anledning til.

Der var en del "lektier" for Railmonitor mellem de enkelte workshops, hvor virksomheden skulle finpudse og motivere de indsigter, som kom frem på de gennemførte workshops, og forberede eksempelvis testcases. Eksempelvis skulle Railmonitor arbejde videre med de value propositions, som blev skitseret på workshop 1 til den efterfølgende workshop.

Projektet har resulteret i en skitsering af tre trin i den "forretningsmodelrejse", som Railmonitor er ude på. Det første trin er en forretningsmodel, hvor man beskriver for kunderne, hvad der skete på installationen. Det andet trin er at beskrive, hvorfor dette skete. Og det tredje trin vil være, at Railmonitor kan forudsige, hvad der vil ske (bl.a. på baggrund af kunstig intelligens og machine learning). Disse tre trin udgør nu en væsentlig del af den forståelse, Railmonitor har af den værdi, som virksomheden leverer, og på sigt kan levere, til kunderne.



Opsummering af forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Fra salg af udstyr til leje/leasing af udstyr – fra udstyrsleverandør til data-/vidensleverandør.
Baggrund/formål	Railmonitor ønsker at udbrede tilstandsmonitorering på kritisk infrastruktur, så kunderne får en optimal vedligeholdelsesindsats i forhold til sikkerhed på infrastrukturen.
Hvem var involveret?	CEO og CTO fra Railmonitor Aps samt konsulenter fra Force Technology.
Ressourcer	Ca. 100 konsulenttimer.
Resultater	Stort set hele forretningen er gået fra traditionelt salg af løsninger til at sælge data og viden.



"Ejerskab af løsningerne er afgørende. Når kunderne har købt løsningen, føler de, at de ejer data. Hvis løsningen i stedet er leaset, så er det lettere at acceptere, at vi må få adgang til data og levere services på den baggrund."

– Thorvald Horup, CEO, Railmonitor Aps

Resultater

Forløbets styrke var ifølge Railmonitor, at konsulenterne havde stor indsigt i forskellige typer af forretningsmodeller. De hjalp dermed Railmonitor til at finde frem til en model, der ville virke bedst på deres marked.

For nuværende er virksomheden godt på vej med det andet trin af den skitserede tretrinraket og har udviklet en forretningsmodel, hvor man præsenterer et fejlkatalog for kunderne. En afgørende forudsætning har her været, at hele branchen er inde i en transition, hvor flere aktører ser potentialet i digitalisering. Det har givet Railmonitor betydeligt momentum.

Fra produktsalg til datadrevet service

Den udviklede forretningsmodel tager afsæt i at give kunden indblik i, hvorfor bestemte hændelser sker i de installationer, som Railmonitors løsninger overvåger. Hjørnestenen i den nye forretningsmodel er at flytte hele salget fra produkter til data. Kunderne skal opleve en tilstrækkelig stor værdi af den indsigt, de kan få af databaserede services, så de foretrækker løbende betalinger for services frem for at købe et produkt.

Dette mål er godt på vej til at blive realiseret. Der er fortsat eksisterende kunder, der foretrækker at købe Railmonitors produkter, men tæt på 100 pct. af de nye kunder køber den databaserede løsning. Afgørende herfor har været, at de nye kunder leaser løsningerne. Det muliggør ikke blot realiseringen af de nye forretningsmodeller, men gør det også mere enkelt for Railmonitor at optimere løsningen for deres kunder grundet den store mængde anonymiserede data.

Samarbejde med udvalgte kunder og arbejde i økosystemet

Railmonitor er desuden gået sammen med to udenlandske kunder med henblik på at videreudvikle såvel servicekoncepterne som forretningsmodellen, der skal understøtte dem. Disse to kunder er udvalgt på baggrund af deres ønske om at omfavne de nye teknologiske muligheder og om at

være medudviklere på nye koncepter fra Railmonitor. Samarbejdet kan være et afgørende tiltag i retning af den skitserede forretningsmodel, hvor Railmonitor leverer services, der på baggrund af store datamængder forsøger at forudsige kritiske hændelser som skinnebrud, oversvømmelse m.m. Dette arbejde vil i høj grad forudsætte, at kunden har en betydelig forståelse for naturen i et udviklingsprojekt, hvilket er tilfældet for de to kunder.

Læringspunkter

- Hvis din virksomhed ønsker en transformation fra produkt- til servicebaserede forretningsmodeller, kræver det en indgående forståelse af den værdi, I tilfører kunden.
- Selv et nyt servicekoncept, der på papiret er særdeles lovende, forudsætter, at markedet og de største kunder er klar til at acceptere det nye koncept – herunder den teknologi, der muliggør det.
- Det er afgørende, at ejerskab af data tænkes ind, når en virksomhed ønsker at bygge en forretningsmodel op omkring levering af databaserede services.
- Udvalgelse af nogle få, men dedikerede kunder til konceptudvikling og test af tidlige prototyper er vigtige trin mod en datadrevet forretningsmodel.

Projektet "Forretningsmodeller efter COVID-19" gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem Railmonitor og FORCE og Aarhus Universitet.

Case: App-virksomhed prioriterer stærkere salgskanaler på baggrund af ny brugerindsigt

Resume

Reshopper oplevede et markant fald i indtægterne fra annoncerbetalt indhold, da corona-krisen ramte, og behovet opstod for at udvikle nye salgskanaler og udvide produkt-sortimentet. Tilingen var derfor perfekt, da virksomheden blev kontaktet med et tilbud om et gratis rådgivningsforløb.

Forløbet gav ny indsigt om behov og ønsker i Reshoppers brugergruppe og konkret input til udvikling af forretningsmodellen. Forløbet var af en karakter, som Reshopper ikke selv havde prioriteret at investere i, men det førte til en hurtig afklaring af, hvad der var den rigtige vej at gå i forhold til at styrke Reshoppers forretningsmodel.

Reshopper

Fokus for forretningstilpasning

Udvikling af salgskanaler

Branche

Digital handelsløsning

Antal ansatte

6-7

Geografisk placering

Aarhus



Baggrund og motivation

Reshopper er en dansk børnetøjsapp, der gør det muligt at handle børnetøj og børneudstyr med andre i lokalområdet via nogle få klik på mobilen. Virksomheden er stiftet i 2011 og har fra begyndelsen haft en mission om at fremme et bæredygtigt forbrug baseret på lokalt genbrug af børnetøj.

Reshoppers app nærmer sig en million downloads og har adskillige tusinde brugere på månedsbasis i Danmark. Omsætningen lyder på et trecifret millionbeløb årligt. En væsentlig indtægtskilde for den jyske virksomhed er reklameindtægter fra virksomheder, der ønsker en målrettet eksponering mod børnefamilier. Reshopper er aktiv på en række andre europæiske markeder (bl.a. Holland og Sverige), men hovedfokus er fortsat det danske marked.

Covid-19 satte prop i vigtig indtægtsstrøm

Da corona-krisen ramte i marts, oplevede Reshopper, at brugerne i begyndelsen var mere tilbageholdne med at handle via app'en på grund af usikkerhed om smitterisikoen ved at handle med brugte varer. Samtidig besluttede mange annoncører at skære drastisk i deres annoncebudgetter.

Få uger inde i krisen havde Reshopper med en effektiv kommunikation fået kunderne tilbage, men man var fortsat ramt af et fald i annonceindtægterne, der var 80 pct. under normalen.

Perfekt timet tilbud om gratis rådgivning

Ledelsen i Reshopper havde allerede inden corona-krisen gjort sig en række indledende overvejelser om, hvordan virksomhedens forretningsmodel kunne udvikles og styrkes. Corona-krisen fremskyndede behovet for at udvikle supplerende indtægtskilder og nye tilgange til at løfte brugeraktiviteten. Ledelsen behøvede ikke megen betænkningstid, da rådgivningsvirksomheden Maple, som havde solide referencer, henvendte sig med et tilbud om et gratis rådgivningsforløb, der både omfattede dataindsamling

om holdninger og adfærd blandt Reshoppers målgruppe og en række interne workshops med fokus på forretningsstrategi og forretningsmodeludvikling. Reshopper investerer næsten alle frie midler i den teknologiske platform, som appen bygger på. Tilbuddet via GenstartNU var derfor en fantastisk mulighed for at få professionel rådgivning om forretningsmodelinnovation samt dybdegående, aktuel viden om brugernes holdninger, præferencer og behov.

Solidt videngrundlag for forretningsmodelinnovation

Reshopper besluttede i samspil med rådgiveren, at dataindsamlingen skulle belyse, hvordan målgruppen opfattede Reshoppers app, og hvordan brugerne forholdt sig til et en række konkrete tiltag, som var under overvejelse i forhold til at styrke Reshoppers fremtidige forretningscase.



Tilpasning af forretningsmodellen

Rådgivningsforløbet blev indledt med en workshop, hvor virksomhedens ledelse og rådgiveren i fællesskab drøftede strategi og ambitioner med henblik på at afdække konkrete indsigter omkring brugerne, som Reshopper var særligt interesseret i at opnå. Der blev prioriteret et mindre antal indsigter, der bl.a. handlede om brugernes holdninger til at handle second hand under Covid-19 samt brugernes holdninger til konkrete tiltag som Reshopper har under overvejelse.

Solid viden om brugerbehov og -adfærd i en usikker tid

Konsulentteamet, der bestod af en partner og en erfaren konsulent, designede en analyseramme og påbegyndte dataindsamlingen. De dybdegående brugerinterview blev gennemført over en måneds tid, og resultaterne blev præsenteret for Reshoppers ledelse på en intern workshop. Her drøftede rådgiverne og ledelsen de forskellige indsigter og deres betydning for virksomhedens udvikling på kort og længere sigt.

Resultatet af rådgivningsforløbet var en skræddersyet rapport til Reshopper, der både dokumenterede de væsentligste brugerindsigter og indeholdt et katalog med forslag til konkrete tilpasninger i virksomhedens kommunikationsstrategi og forretningsmodel.



"Den indsigt vi fik om vores brugere gjorde, at vi hurtigere kunne komme frem til de rigtige beslutninger. Rådgivningen betød, at vi satte os for at undersøge potentialet med at række ud til fysiske butikker, hvor Red Barnet er kommet på som første partner"

- CEO Nicolai Danmark Johannessen, Reshopper

Rådgivningens værdi for Reshopper

Reshopper oplevede, at rådgiveren havde dyb faglighed og en professionel tilgang til at indsamle og analysere data om brugerbehov og gøre de opnåede indsigter relevante for virksomheden. Maple trækker bl.a. på en bred erfaring fra samarbejder med større private virksomheder som bl.a. tæller Coop, Novozymes og Danish Crown, m.fl.

Det betød, at alle i virksomheden kunne fæste lid til resultaterne, og at der hurtigt kunne opnås enighed og træffes beslutninger. Reshopper fremhæver også, at rådgiveren var god til at formidle resultater og handlingsforslag i et let forståeligt format, som var direkte anvendeligt i dialogen med bestyrelsen.

Om forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Indsigt i, hvordan målgruppen opfatter Reshoppers brand og ændret strategi.
Output	Konkrete anbefalinger til at implementering af af ny strategi uden at tabe troværdighed, tillid og loyalitet.
Ressourcer	50 timers rådgivning samt betydeligt ledelsesengagement fra Reshopper..
Bidrag fra virksomheden	Founderteam var engageret i workshops, og anbefalinger fra rådgiver blev drøftet på bestyrelsesniveau.
Varighed	Ca 2,5 måneder.

Resultater

For Reshopper betød programdeltagelsen, at man fik adgang til professionel rådgivning på et andet niveau, end man normalt ville have mulighed for. Rådgivningen gav værdifuld indsigt omkring brugernes holdninger og adfærd, som hjalp Reshopper til at prioritere de tiltag, der kunne hjælpe virksomheden sikkert gennem krisen og styrket ud på den anden side.

Styrket kommunikation om handel med genbrugsvarer

Rådgivningen hjalp blandt andet med at klarlægge, at brugerne havde et uændret behov for at handle online på Reshoppers app, men COVID-19 betød, at mange brugere var usikre på, om det var sikkert. Det førte til, at Reshopper styrkede sin kommunikation og formidling af myndigheders og forskeres anbefalinger, der tydeliggjorde, at det ikke var forbundet med øget smitterisiko at handle med second hand-varer.

Samarbejde med fysiske butikker og sikring af større vareflow

Det blev desuden endnu tydeligere for virksomhedens ledelse, hvad der var den rigtige vej til vækst. Der blev blandt andet sat ekstra ressourcer ind på at udvikle nye salgskanaler i samarbejde med Red Barnets net af genbrugsbutikker.

For en lille udviklingsorienteret virksomhed som Reshopper er det helt afgørende, at man bruger alle ressourcer effektivt på at implementere de tiltag, der har størst potentiale for at sikre vækst.

Den professionelle rådgivning betød, at Reshopper hurtigt fik fastlagt en klar retning for virksomhedens vækst og prioriteret de væsentligste tiltag til at sikre vækst både under og efter Covid-19.

Læringspunkter

- Opdateret indsigt i brugeradfærd og nye kundebehov er et vigtigt grundlag for hurtigt at kunne træffe de rigtige beslutninger og tilpasse virksomhedens forretningsmodel.
- En professionel rådgiver kan både hjælpe med at designe en relevant analyse og rådgive med afsæt i erfaringer fra andre succesfulde virksomheder, der har oplevet tilsvarende udfordringer.
- Vigtigt at inddrage alle dele af virksomhedens ledelse i arbejdet. Når både ledelse og bestyrelse har tillid til analysens design og resultater, er det muligt at rykke hurtigt og træffe de nødvendige beslutninger.
- Der kan ligge forretningsmuligheder og synergi i et tættere samarbejde mellem online handelsplatforme og de fysiske butikker.
- Vigtigt at få indblik i brugerbehov og præferencer, inden man kaster sig ind i nye typer af samarbejder.

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem Reshopper og rådgivningsvirksomheden Maple.

Case: Online handelsvirksomhed vokser og må optimere lagerstyring vha. værdistrømsanalyser

Resume

Da corona-krisen ramte Danmark, eksploderede efterspørgslen på Rito Garn og Hobbys mange forskellige produkter. Virksomheden måtte i al hast ansætte 40 nye medarbejdere til at håndtere de mange nye ordrer.

Væksten skabte dog udfordringer med at holde styr på bl.a. lagertallene. Virksomheden fik derfor rådgivning til en værdistrømsanalyse, hvorved mange små udfordringer og løsningsmuligheder blev identificeret. Ved at bevare fokus på løbende forbedringer håber virksomheden at kunne to-tredoble sin omsætning de kommende år uden at ansætte flere medarbejdere.

Rito Garn og Hobby

Fokus for forretningstilpasning

Omkostninger og interne processer

Branche

Online handel

Antal ansatte

70

Geografisk placering

Skive



Baggrund og motivation

Rito Garn og Hobby er en online forhandler af produkter inden for kreative hobbyer, deriblandt garn til strik og hækling samt produkter til syning, broderi, maling, mv. Virksomheden forhandler både produkter af eget mærke samt kendte brands.

Rito Garn og Hobby henvender sig til privatpersoner i alle aldre, som online tilkendegiver kreative interesser. Alle produkter sælges via virksomhedens egen webshop. Virksomheden når ud til sine kunder vha. fokuseret online markedsføring, deriblandt annoncering, søgemaskineoptimering og webanalyser af brugeradfærd på nettet.

Rito Garn og Hobby har oplevet kraftig vækst, siden virksomheden blev etableret i 2013 – og særligt de senere år er det gået stærkt. Virksomheden beskæftiger i dag 70 medarbejdere, hvoraf hovedparten arbejder med lager og kundeservice.

Efterspørgsel eksploderer og sætter ny standard for omsætning

Da corona-krise lukkede hele Danmark ned i foråret 2020, steg efterspørgslen på Rito Garn og Hobbys produkter eksplosivt. Nedlukningen gav mange danskere bedre tid til kreative projekter, ligesom flere gjorde brug af muligheder for at handle online.

Virksomheden firedoblede i denne periode sin omsætning ift. samme tid året før. Efter genåbningen stabiliserede omsætningen sig på et niveau svarende til højsæson, som virksomheden anser for at være "ny normal".

Ansætter nye medarbejdere, men lagerstyring kommer under pres

Den øgede efterspørgsel førte dog også en del udfordringer med sig.

For første gang i Rito Garn og Hobbys levetid fik man svært ved at levere de mange ordrer til tiden, og ofte kom varerne først frem til kunderne med op til en uges forsinkelse.

Virksomheden ansatte derfor i al hast knap 40 nye lagermedarbejdere. Da det skulle gå stærkt, var der ikke store krav til erfaring og kompetencer inden for lagerarbejde, ligesom der var begrænset tid til oplæring.

Den store tilkomst af nye medarbejdere gjorde det muligt at håndtere ordre-inflowet, men skabte hurtigt nye udfordringer med at holde styr på lager tallene. Helt lavpraktisk opstod uoverensstemmelser mellem antal varer i det digitale system og på det fysiske lager. Årsagen var, at mange medarbejdere havde udviklet egne fremgangsmåder til at plukke, pakke og sende varer ud – frem for at benytte virksomhedens standard.

Direktøren nedsatte derfor en arbejdsgruppe med repræsentanter fra alle afdelinger, som skulle genetablere orden og systematik på varelageret. Da en kollega foreslog at få rådgivning til projektet hos Center for Logistik og Samarbejde (CLS), var direktøren først skeptisk, fordi de allerede havde defineret en lang to do liste, som projektet skulle rette op på. Efter en god dialog med rådgiveren blev parterne dog enige om, at CLS kunne hjælpe dem med at drive forandringsprocessen.



Tilpasning af forretningsmodellen

Forløbet blev sat i gang med en indledende heldagsworkshop, hvor projektgruppen og rådgiveren talte den overordnede problemstilling og formål med forløbet igennem. Dialogen tog udgangspunkt i "PIR-modellen", som er et leanværktøj til at skabe en effektiv og præcis dialog om forandringsprojekter.

Om PIR-modellen

PIR står for Problem, Indsats og Resultat og går i al sin enkelhed ud på, at forandringsprojekter kan defineres og videreformidles effektivt ved at svare på følgende spørgsmål:

- 1) **Problemet.** Hvorfor er det nødvendigt at skabe en forandring?
- 2) **Indsats.** Hvilke aktiviteter skal sættes i gang for at løse problemet?
- 3) **Resultat.** Hvad forventer vi at opnå, og hvordan måler vi det?

Herved fik man identificeret de værdistrømme, der var behov for at få kortlagt og optimeret – nemlig varemottagelse, oplagring, pluk og pak samt restordre.

Små og store udfordringer identificeres vha. værdistrømsanalyser

Den indledende heldagsworkshop fortsatte med værdistrømsanalyser inden for varemottagelse og oplagring. I samarbejde med rådgiveren optegnede arbejdsgruppen et flowchart, som viser den serie af handlinger, der finder sted på de to områder. Som led heri brainstormede gruppen over, hvad medarbejderne gør forskelligt, og hvor de løser opgaver forkert.

Gennem denne øvelse blev der identificeret en række udfordringer, som kunne føjes til virksomhedens eksisterende to do liste.

Den første workshop blev fulgt op af to yderligere workshops, hvor der blev kørt værdistrømsanalyser på de to resterende områder efter samme drejebog. Da disse workshops var gennemført, havde arbejdsgruppen – med støtte fra rådgiveren – identificeret i alt 200 små og store udfordringer.

Forløbet blev derfor rundet af med to afsluttende møder, hvor rådgiveren hjalp arbejdsgruppen med at prioritere i de mange udfordringer og lægge en fornuftig plan for opgaveløsning – også efter forløbets afslutning. Her var det vigtigt at finde ud af 1) hvilke udfordringer det ville skabe størst værdi at løse først, 2) hvordan udfordringerne bedst kunne fordeles mellem medarbejderne samt 3) hvordan en realistisk tidsramme kunne se ud.

Alle udfordringer blev beskrevet i et excel-ark, herunder hvem der har ansvar for at løse udfordringen, og hvad deadline for opgaveløsningen er.

Om forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Optimering af interne processer inden for ordremottagelse, oplagring og levering.
Output	Kortlægning af værdistrømme, herunder plan for optimering af processer.
Ressourcer	50 timers rådgivning samt egenfinansiering i form af 6-700 timer.
Bidrag fra virksomheden	Deltagelse på workshops og møder.
Varighed	Ca. 2,5 mdr.

Resultater

Som led i implementeringen har arbejdsgruppen indført et statusmøde hver tredje uge, hvor der følges op på fremdrift på opgaveløsning. Målet er stille og rolig at "gøre opgaverne grønne" i excel-arket. Pt. er virksomheden kommet i mål med knap ti udfordringer og forventer at have løst langt de fleste i løbet af de kommende tre måneder.

Fokus på løbende forbedringer muliggør vækst og styrket indtjening

Forløbet har i høj grad ændret medarbejdernes mindset ift. kontinuerligt at tænke i små, løbende forbedringer af den daglige drift. Derfor har man vedtaget at fastholde statusmøderne, så der arbejdes systematisk med at notere og løse nye udfordringer, efterhånden som de opstår.

Direktøren håber, at de vha. det nye fokus på løbende forbedringer kan to- eller tredoble omsætningen de kommende år, uden at de behøver at ansætte flere medarbejdere til at håndtere den større mængde ordrer.

Endelig har forløbet inspireret direktøren til at arbejde med lean på andre værdistrømme, fx i indkøb og i kundeservice. Virksomheden har derfor ansøgt Erhvervshus Midtjylland om tilskud til privat rådgivning til endnu et leanforløb. Såfremt ansøgningen går igennem, ønsker Rito Garn og Hobby at fortsætte det gode samarbejde med samme rådgiver.



"En ekstern rådgiver kan hjælpe med viden om god praksis i andre virksomheder, i stedet for at man skal opfinde den dybe tallerken hver gang. Samtidig kan rådgiveren facilitere en positiv dialog mellem medarbejderne – så man går efter bolden i stedet for manden. Eller stillingen i stedet for manden."

- Indehaver Dennis Drejer, Rito Garn og Hobby

Læringspunkter

- Værdistrømsanalyser kan være et godt værktøj til at kortlægge processer og identificere små forbedringspotentialer i din virksomhed, som samlet kan have stor effekt på effektivitet og økonomi.
- Effektivisering vha. værdistrømsanalyser kan være relevant i mange forskellige funktioner – lige fra produktion, over lager og kundeservice, til salg. Lean-metoder er bestemt ikke forbeholdt produktionsvirksomheder.
- Når din virksomhed vokser hurtigt, er det vigtigt at have skarpt fokus på, om virksomhedens interne processer forløber hensigtsmæssigt. Mange nye medarbejdere og større travlhed kan hurtigt betyde, at opgaver ikke løses efter vedtagne standarder.
- Rådgivere kan være gode at have med ombord, når din virksomhed skal i gang med et lean-forløb. De kan bl.a. facilitere en konstruktiv dialog mellem medarbejderne, som handler om at finde fælles løsninger på fælles udfordringer.

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem Rito Garn og Hobby og rådgivningsvirksomheden Center for Logistik og Samarbejde.

Case: Producent af løfteborde bruger krisen til digitalt løft og til at skabe struktur i produktionen

Resume

Sax Lift i Vejen har brugt den luft og tid, som corona-krisen gav, til at gøre sig klar til vækst. Først blev en digital specialist ansat til at styrke Sax Lifts digitale udtryk og til at optimere den digitale markedsføring. Derefter brugte Sax Lift genstartNU til et lean-forløb, der har skabt en mere velorganiseret arbejdsplads med bedre orden, systematik og hurtigere flow i produktionen.

For Sax Lift har det også været vigtigt at sende et signal til medarbejderne under Covid-19 om udvikling frem for afvikling. Det har skabt fornyet energi og styrket kulturen midt i en krise.

Sax Lift

Fokus for forretningstilpasning

Produkter og produktion

Branche

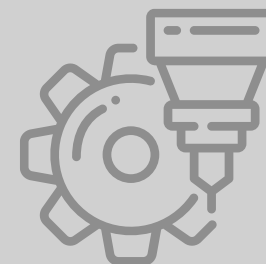
Fremst. af industrielt udstyr

Antal ansatte

22

Geografisk placering

Vejen



Baggrund og motivation

Sax Lift udvikler og producerer løfteborde, der anvendes i industrien til produktion, montage, lager og rengøring af emner. Virksomheden sælger sine løfteborde til ca. 1200 virksomheder årligt fordelt på 20 lande. Ca. 50 pct. af ordrerne er kundetilpassede løsninger, mens resten sælges via et standardprogram.

Salg, udvikling, produktion og montage er samlet på adressen i Vejen, der huser virksomhedens 22 medarbejdere. Komponenter og dele købes hos et stort netværk af leverandører i kombination med egenproduktion.

Sax Lift sælger via et website, der er oversat til hvert sprog på de markeder, hvor virksomheden er til stede. Produkterne markedsføres via Google-annoncering og søgemaskineoptimering, hvor nøgleord oversættes til de lokale sprog.

Corona-krisen gav luft til at tænke langsigtet

Kunderne køber typisk borde hos Sax Lift, når de investerer og udvider. Derfor betød corona-krisen et markant fald i omsætningen i foråret, da mange kunder blev tilbageholdne og udskød planlagte investeringer.

Sax Lifts ledelse og bestyrelse valgte fra starten af krisen en offensiv strategi: Pusterummet skulle bruges til at trimme virksomheden til den vækststrategi, der var aftalt med ejerne. Det var også vigtigt for ledelsen at signalere handlekraft og at styrke kulturen i virksomheden under krisen, som administrerende direktør Jes Linnét udtrykker det: "I stedet for at gå i overlevelsesmodus og skære fra valgte vi at satse på nye produkter, bedre styring og digitalisering. Det sender et stærkt signal til medarbejderne om udvikling i stedet for afvikling."

Første skridt i den offensive strategi var at skabe et løft på det digitale område. Pr. 1/4-2020 ansatte Sax Lift en digital specialist, der har brugt corona-krisen til at udvikle virksomhedens website og optimere den digitale

kommunikation i samarbejde med Sax Lifts sprogkyndige salgskorps. Medarbejderen har bl.a. analyseret, hvordan brugerne bevæger sig rundt på hjemmesiden, og lavet opbygningen mere intuitiv, så der er bedre sammenhæng mellem, hvad brugerne klikker på og det sted, man lander på hjemmesiden.

Behov for bedre orden, styring og struktur i produktionen

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 Lifts administrerende direktør både et kompetenceløft og en bedre organisering af produktionen. Der er behov for at optimere planlægning, flowstyring samt for at skabe bedre orden og overblik i produktionen. Sax Lift har ikke haft et samlet planlægningssystem, men en masse små skemaer, tavler og brikker i forhold til at bestille varer og planlægge arbejdet. Samtidig har der længe været et behov i produktion og lager for at optimere pladsudnyttelsen.



Tilpasning af forretningsmodellen

Sax Lift blev i 2019 købt af en dansk kapitalfond, der foreslog ledelsen at kontakte genstartNU's hotline, der hurtigt formidlede kontakt til en rådgiver med stor viden om planlægning og systematik i produktionsvirksomheder.

5S-forløb skaber god køkkenhusholdning i produktionen

Sammen med rådgiveren aftalte Sax Lift et forløb, der tog afsæt i værktøjet 5-S, der er en systematisk metode til at opnå en velorganiseret arbejdsplads og nedbringe spild og spildtid. På de første Teams-møder gav Sax Lifts ledelse rådgiveren en grundig introduktion til virksomheden, dens planer og udfordringer.

Derefter besøgte rådgiveren virksomheden af tre omgange. På det første besøg gav produktionschefen en grundig gennemgang af produktionen. Muligheder for at styrke planlægning og systematik blev identificeret. Rådgiveren lagde sammen med ledelsen en road map for forløbet. Opgaverne blev aftalt fra gang til gang, og implementeringen blev drøftet på mellem-liggende Teams-møder.

Et par gange i forløbet lukkede Sax Lift produktionen helt ned et par timer for at arbejde med de nye principper om ryddelighed, orden og systematik i produktionen. Det har sikret en høj medarbejderinvolvering og skabt en stærkere kultur om det at have god systematik i produktionen.



"Det er sundt at få input ind ude fra, når man skal ændre arbejdsgange og kultur. Rådgivere træder ind med en anden autoritet, og så har de en tilgang og metodik, der gør det nemmere at gennemføre forandringer og holde fast."

- Adm. Direktør Jes Linnet, Sax Lift A/S

Rådgivningens værdi for Sax Lift

Samspillet med den eksterne rådgiver har været afgørende for, at det på kort tid er lykkedes at skabe et løft i virksomhedens planlægning og struktur.

Bedre planlægning og klarere spilleregler for produktionen er ifølge Sax Lifts direktør en forudsætning for, at virksomheden kan vækste. Deltagelsen i genstartNU har dermed accelereret en proces, som var nødvendig for at indfri målene. Forskellen på at gøre det selv og at gøre det sammen med en erfaren rådgiver er ifølge Sax Lift, at forløbet bliver mere struktureret og effektivt.

Corona-krisen har samtidig været et godt tidspunkt at trimme virksomheden på. Saxlifts pointe er, at det kræver luft at implementere nye produktionsprincipper, og at midlertidige kriser med lavere aktivitet derfor kan udnyttes positivt.

Om forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Justering af arbejdsgange i produktionen samt optimering af flowstyring.
Output	Stærkere kultur vedr. orden og systematik. Faste rutiner vedr. tavlemøder og organisering af arbejdet.
Ressourcer	Ca. 50 timers rådgivning. Betydeligt timeforbrug hos Sax Lifts produktionschef.
Bidrag fra virksomheden	Medarbejdere involveret i design og implementering af lean-tiltag.
Varighed	Ca. 2,5 måned.

Resultater

For Sax Lift er det vigtigste resultat af forløbet, at det har gjort virksomheden klar til vækst. De nye standarder gør det nemmere at planlægge produktionen og skaber mere plads til at arbejde med komplekse, kundetilpassede løsninger.

Ny planlægningstavle danner ramme om morgenmøder

Et af resultaterne er en ny planlægningstavle, som produktionschefen hver morgen bruger til at planlægge dagen sammen med medarbejderne. Her skabes overblik over samtlige ordrer, status og dagens opgaver. Forløbet har betydet en fælles forståelse i hele produktionen af, hvordan flowet skal foregå i fremstillingen af standardprodukterne. Frem for at planlægge håndholdt fra gang til gang, er der nu klare retningslinjer for, hvordan de enkelte produkter skal fremstilles.

Mere plads og klarere rammer for produktionen

En anden gevinst er, at der er skabt mere plads og bedre rammer i det daglige arbejde. Den større grad af orden og systematik betyder, at de enkelte processer tager mindre tid. Der er nu faste rammer for hvilke og hvor mange komponenter, der skal være ved de enkelte arbejdsstationer. Og strukturen gør det nemmere at lægge på plads og fastholde den gode "køkkenhusholdning".

Om 5-S

5-S er et koncept, der sætter fokus på effektivitet og kvalitet gennem arbejdspladsens indretning (fysisk og digitalt). 5-S anvendes både i administration, IT, produktion og logistik. 5-S dækker over fem 5 s-begreber: 1. S = Sorter 2. S = Sæt i system 3. S = Systematisk rengøring / orden 4. S = Standardiser 5. S = Selvdisciplin. Der arbejdes systematisk og i trin med de fem s'er, og effekterne vil typisk være øget produktivitet, mindre spild, bedre arbejdsmiljø, bedre struktur og orden, bedre miljø for løbende forbedringer, etc.

Læringspunkter

- Mindre produktionsvirksomheder i vækst har stor gavn af øget standardisering. I takt med, at produktionen vokser, øges behovet for planlægning, systematik, orden og ryddelighed. Standardisering er et middel til at fjerne kompleksitet i takt med, at produktion og produktprogram vokser.
- God visuel planlægning og klare rammer for opbevaring af komponenter og værktøjer øger produktiviteten og gør det nemmere at indtænke mere komplekse opgaver i produktionen.
- Lean og standardisering handler om at indføre principper, der er kendte og anvendes i mange andre virksomheder. Det er derfor en god idé at alliere sig med en ekstern rådgiver, der har erfaring fra lignende forløb i mange andre virksomheder.
- Mindre virksomheder i vækst har også god gavn af at kunne teste og validere idéer med en erfaren rådgiver. Det kan skabe større tryghed og sikkerhed for, at strategien er den rigtige.

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem Sax Lift A/S og rådgivningsvirksomheden Implement.

Case: Ambitiøs byggevirksomhed styrker sine grønne værditilbud

Resume

Scandi Byg er landets største leverandør af industrielt fremstillet modulbyggeri. Den industrielle fremstilling sikrer byggeri af høj kvalitet til konkurrencedygtig pris og er et bæredygtigt alternativ til traditionelt byggeri.

Scandi Byg har samarbejdet med kommunikationsvirksomheden Operate om at synliggøre de klimamæssige gevinster ved industrielt fremstillet modulbyggeri.

Forløbet har både fokuseret på, hvordan budskaber om produkternes klimavenlighed kan skærpes og formidles, samt hvordan Scandi Byg kan styrke sin profil som frontløber inden for bæredygtigt byggeri over for centrale kundesegmenter.

Scandi Byg

Fokus for forretningstilpasning

Salg, kunderelationer og kommunikation

Branche

Byggeri

Antal ansatte

320

Geografisk placering

Løgstør



Baggrund og motivation

Scandi Byg er en nordjysk virksomhed, som gennem 40 år har specialiseret sig inden for industrielt fremstillet modulbyggeri. Virksomheden bistår kunderne hele vejen fra rådgivning, produktion og montering af rumstore byggemoduler. Selve produktionen foregår på virksomhedens tre fabrikker med et samlet areal på 18.000 m² i Løgstør, mens monteringen foregår ude på de enkelte byggepladser rundt om i landet. Scandi Bygs primære forretningsområder er byggeri af boliger, kontorer, institutioner samt forsknings- og sundhedsfaciliteter for offentlige og private kunder. Scandi Byg løser både opgaver i forbindelse med nybyggeri, tilbygning og renovering. Hovedparten af virksomhedens aktiviteter er i Danmark, men Scandi Byg har også eksport af modulbyggeri til bl.a. Norge og Tyskland.

Fokus på bæredygtigt byggeri giver nye vækstmuligheder

Scandi Bygs industrielt fremstillede modulbyggeri gør det muligt at levere en høj, ensartet kvalitet til en konkurrencedygtig pris. Derudover er Scandi Bygs løsninger ofte et mere klimavenligt alternativ til traditionelt byggeri. Dels fordi modulerne er baseret på træ og andre genanvendelige ressourcer, og dels fordi selve designet betyder, at det ofte er nemmere at genanvende materialer fra det modulopbyggede byggeri.

I takt med at både offentlige og private bygherrer stiller øgede krav om bæredygtigt og klimavenligt byggeri, ser Scandi Byg betydelige vækstmuligheder. For at udløse potentialet er der behov for at udvikle nyt markedsføringsmateriale, som på troværdig vis kobler Scandi Bygs historiske styrker med nye budskaber om de fordele, som industrielt fremstillet modulbyggeri har med hensyn til bæredygtighed og klimavenligt byggeri.

Samtidig er det nødvendigt at udvikle nye tilgange til salg og markedsføring, der sikrer, at Scandi Byg på et tidligt tidspunkt får mulighed for at komme i dialog med offentlige bygherrer og får synliggjort fordelene ved

industrielt fremstillet modulbyggeri – gerne tidligt i processen, inden rammerne for et kommende udbud er endeligt fastlagt.

Den hidtidige markedsføringsindsats har fokuseret på det industrielle byggeris forcer vedrørende ensartet kvalitet, effektiv produktion og konkurrencedygtige priser.

Scandi Byg har i samarbejde med rådgivningsvirksomheden Operate udviklet markedsføringsmateriale, der tydeligere kommunikerer om virksomhedens produkter ud fra et bæredygtighedsperspektiv, og udviklet konkrete tiltag til at skabe mere effektive kommunikationskanaler.

Tilpasning af forretningsmodellen

Selve forløbet med Operate strakte sig over en periode på seks-otte uger og involverede virksomhedens øverste ledelse i form af CEO, teknisk direktør, salgsdirektør samt virksomhedens HSE-chef – i alt var fem-syv medarbejdere aktivt inddraget i arbejdet.

Selve forløbet bestod af fire-fem møder med ledelsesgruppen og Operate på Teams, suppleret med hjemmearbejde til medlemmerne af ledelsesgruppen. Indsatsen var fokuseret om tre centrale opgaver:

- *En livscyklusanalyse af Scandi Bygs produkter for at dokumentere og kommunikere CO₂-besparelse og lav klimabelastning ved at anvende træ i den bærende konstruktion.*
- *En systematik for at tilgå relevante stakeholders, fx arkitekter, kommuner mv., for bedre at planlægge salget to-tre år frem i tiden.*
- *En strategi for målrettet markedsføring via LinkedIn – bl.a. gennem styrket brug af LinkedIn Audience Network.*

Resultaterne af livscyklusanalysen blev sammenfattet i et faktaark med uvildige beregninger af CO₂-udledningen for hhv. Scandi Bygs moduler og traditionelt byggeri. Materialet skal bruges til at synliggøre de klimamæssige fordele knyttet til industrielt modulbyggeri.

Scandi Byg og Operate kortlagde centrale kunder inden for Scandi Bygs forskellige forretningsområder og udarbejdede en ministrategi for, hvordan Scandi Byg kan komme tættere på vigtige kunder. Målet er bl.a., at Scandi Byg skal blive skarpere på, hvilke historier og budskaber der er særligt relevante for forskellige kundesegmenter. Scandi Byg oplever af og til, at det kan være vanskeligt at holde sig opdateret om, hvad der rører sig hos kunderne, når virksomheden ligger i Løgstør, mens kunderne typisk er lokaliseret i og omkring København. Operate havde fingeren på pulsen og

kunne bistå med værdifuld rådgivning om, hvilke budskaber og historier der er særligt relevante for forskellige kundesegmenter. Et vigtigt element i strategien handlede om at synliggøre fordelene ved Scandi Bygs svanemærkede byggeri og sikre, at nøgleinteressenter som fx kommuner og arkitekter har blik for Scandi Bygs løsninger ved kommende projekter og offentlige udbud, hvor bæredygtighed forventes at blive et vigtigt konkurrenceparameter.

Endelig var der fokus på, hvordan Scandi Byg kan benytte LinkedIn til at designe målrettede markedsføringskampagner med henblik på at sikre øget synlighed blandt arkitekter, developere og offentlige beslutningstagere med ansvar for kommende byggeprojekter.

Om forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Målrettet kommunikation om klimagevinster ved industrielt modulbyggeri
Output	Nyt markedsføringsmateriale med fokus på klimavenlighed samt kommunikationsstrategi
Ressourcer	Ca. 50 timers rådgivning samt egenfinansiering i form af ca. 50 timer
Bidrag fra virksomheden	Ledelsens deltagelse i fem Teams-møder samt bidrag til udarbejdelse af livscyklusanalyse af virksomhedens produkter, faktaark mv.
Varighed	Ca. otte uger

Resultater

Forløbet med Operate har betydet endnu mere fart på arbejdet med at profilere virksomheden som en frontløber inden for bæredygtigt byggeri. Der er lagt sidste hånd på faktaarket, som allerede bruges aktivt i markedsføringen over for kunder og samarbejdspartnere.

Derudover er der gjort en ekstraordinær markedsføringsindsats for at positionere Scandi Byg som en frontløber inden for bæredygtigt byggeri, bl.a. via en række artikler i dagblade og fagmagasiner. Der har fx været artikler om Scandi Bygs bæredygtige løsninger i magasinet Grøn Omstilling i Berlingske og i Børsens tillæg om bæredygtighed samt i en række branche- og fagspecifikke medier som fx Bolius, Molio m.fl.

Der er skruet betydeligt op for aktiviteten på virksomhedens LinkedIn-profil. Bl.a. er der udarbejdet en lang række opslag, der forklarer om Scandi Bygs svanemærkede byggeri og de særlige fordele, som industrielt fremstillet modulbyggeri rummer, med specifikt fokus på de bæredygtige aspekter.

Målet er, at arkitekter og bygherrer tænker på Scandi Byg som en frontløber inden for bæredygtigt byggeri og tidligt har øje for Scandi Bygs løsninger, når udbud af bæredygtigt byggeri tilrettelægges.



”Historisk har Scandi Byg været kendt for at levere modulbyggeri med en høj, ensartet kvalitet til en attraktiv pris. Fremover er det vigtigt at formidle, at vi tilbyder svanemærket byggeri med en lav klimabelastning. Det kræver en målrettet kommunikationsindsats at synliggøre, at vi er en frontløber, når det kommer til bæredygtighed.”

– Christian Halcken, CEO, Scandi Byg A/S

Læringspunkter

- Det er væsentligt, at virksomhedens kommunikations- og markedsføringsindsats løbende udvikles og afstemmes med nye trends og prioriteter blandt virksomhedens centrale kundesegmenter.
- Det kan både være relevant at udvikle og tilpasse centrale nøglebudskaber i virksomhedens kommunikation og efterse, at virksomheden benytter de markedsføringskanaler, der mest effektivt får budskaberne frem til modtagerne.
- Effektiv brug af virksomhedens kommunikations- og marketingressourcer kræver, at man er skarp på sin målgruppe og de budskaber og udfordringer, de er optaget af.
- En effektiv synliggørelse af virksomhedens værdier og værditilbud kræver ofte en bred og vedvarende kommunikationsindsats, der fx både omfatter trykte medier, onlinefagtidsskrifter og løbende aktivitet på sociale medier som fx LinkedIn.

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem Scandi Byg og rådgivningsvirksomheden Operate.

Case: Leverandør af mærkningsudstyr udvikler pay-per-print-koncept til en usikker fremtid

Resume

En del af Schur Technologys kunder går en usikker fremtid i møde og kan få svært ved at investere i mærkningsudstyr fremover. Med hjælp fra genstartNU har Schur Technology udviklet en handlingsplan, der skal realisere et abonnementskoncept, hvor kunderne betaler pr. print i stedet for at investere i udstyret selv.

Rådgivere tilknyttet genstartNU har gennem et forløb hjulpet med at stille de rigtige og kritiske spørgsmål om processen. Det har været centralt for, at Schur Technology nu er trygge ved at implementere det nye koncept.

Schur Technology

Fokus for forretningstilpasning

Værditilbud og forretningskoncepter

Branche

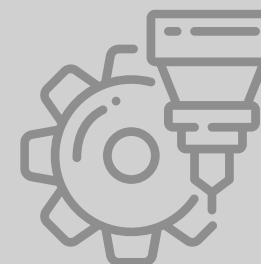
Fremstilling af industrielt udstyr

Antal ansatte

103

Geografisk placering

Horsens



Baggrund og motivation

Schur Technology producerer pakkemaskiner og pakkelinjer til produktemballage. Den afdeling, der fokuseres på i denne case, arbejder specifikt med mærkningsudstyr, som benyttes til datoprint på varepakning. Varerne er typisk mælkekartoner, madvarer og flasker, men udstyret bruges i stigende grad også til produkter uden for fødevarerindustrien, fx inden for byggeri og farma.

Inden for varemærkning har Schur Technology ingen eksport, men er den største sælger af denne type udstyr i Danmark. Udstyret sælges til kunder, der spænder lige fra de største fødevarerproducenter til små gårdbutikker. Ud over salg står Schur Technology også for vedligehold og support på udstyret.

Schur Technologys ca. 100 medarbejdere har arbejdsplads i Horsens, hvoraf 20 arbejder med varemærkning. Desuden er Schur Technology en del af den større Schur-koncern, der er en større international kæde af i alt 12 virksomheder fordelt på fem lande.

Coronakrisen forhindrede dialog med nye kunder

Coronakrisen har været relativt skånsom for Schur Technologys hovedkunder. Fødevarer- og farmabrancherne har ikke været ramt på samme måde som mange andre brancher på omsætningen og har fortsat haft brug for mærkningsudstyr. I nogle tilfælde blev det sværere for Schurs serviceteknikere at komme ud til kunderne, men der har været tale om et begrænset problem.

Til gengæld kunne sælgerne ikke komme ud og opnå dialog med potentielle nye kunder. Typisk tager Schur Technologys fem kørende sælgere ud og opsøger nye kunder fysisk, men hjemmearbejde og social afstand hos virksomhederne medførte, at det blev en langt mere vanskelig opgave under krisen.

Nye ønsker hos kunderne

Da man ikke kunne rekruttere nye kunder, gik Schur Technology i gang med at fokusere på at udvikle virksomhedens værditilbud. Formålet var for det første at leve op til eksisterende kunders voksende krav og ønsker. For det andet at ruste virksomheden til at favne en ny andel af markedet, når de igen kunne besøge potentielle kunder.

Schur Technology har i stigende grad oplevet en efterspørgsel efter ordninger, hvor mærkningsudstyr, forbrugsvarer og support sælges som et abonnement. Mærkningsudstyret er en større investering, som en usikker fremtid kan afskrække kunder fra at foretage. Det gælder ikke mindst, når nye produktsatsninger lanceres, hvilket Schur Technology forventer vil ske i stigende grad på grund af coronakrisen, der har presset mange virksomheders sædvanlige drift.

Endelig ser Schur Technology en tendens til, at de nye ledergenerationer i deres kundesegmenter foretrækker as-a-service-koncepter samt fleksible samarbejder, hvor man betaler for ydelser, når man skal bruge dem.



Tilpasning af forretningsmodellen

I april 2020 hørte Schur Technologys Service Director Carsten Lund om genstartNU, og to dage senere havde virksomheden sendt en ansøgning afsted. Virksomhedens afdelingschef blev derefter sat i kontakt med Teknologisk Institut og FORCE Technology, og sammen etablerede de et forløb med det formål at udvikle et nyt servicekoncept for virksomheden.

Udvikling af et pay-per-print-koncept

På forløbets første møde tog rådgiverne og virksomheden fat på at afklare virksomhedens udfordringer, problemstillinger og mulige løsningsmodeller. Derefter tog Schur Technology tilbage i egen organisation, hvor ledelsen og salgsteamet blev enige om et pay-per-print-koncept. Dvs. et koncept, hvor kunderne betaler pr. mærkning af sine produkter.

De næste to møder bestod af workshops med udgangspunkt i den såkaldte Alignment Squared-model. Modellen er udviklet af CBS-forskere og struktureret omkring et formål (i dette tilfælde at øge markedsandelen), samt hvordan virksomhedens kunder, kompetencer, bidrag til kunden og demonstration af produktets værdi relaterer sig til dette. Mellem alle delene skal der være "alignment" – dvs. overensstemmelse.

I samarbejde udfyldte virksomheden og rådgiverne modellen, der viste nogle mangler og opmærksomhedspunkter, der skulle håndteres, før man var klar til at gå ind på markedet med den nye løsning. Bl.a. blev det tydeligt, at både servicefolk og sælgere skulle klædes på med kompetencer til det nye koncept. Samtidig blev det drøftet, hvordan den nye forretning kunne forankres i virksomheden.

På baggrund af dette udarbejdede man sammen en handlingsplan med konkrete tiltag. Planen havde både gøremål på kort sigt (2-3 måneder) og langt sigt (1 år) og bestod af temaerne markedsføring, hjemmeside, involverede medarbejdere, økonomi, jura ift. aftaler, beregninger, mv.

Rådgiverne stillede de kritiske spørgsmål

På forløbets sidste workshop gik rådgiverne og virksomheden tiltagene igennem med fokus på såkaldte "showstoppers" – trusler, der kunne medføre, at konceptet ikke blev en succes. De blev opdelt i fire grupper: resourcer, systemer, kunder og marked. Truslerne blev dels noteret som opmærksomhedspunkter, som bør monitoreres under udrulningen af konceptet, og dels håndteret ved udformning af yderligere tiltag.

Rådgivernes rolle var i det hele taget at være kritiske og tænke i, hvad der kan gå galt internt og eksternt. De store spørgsmål har bl.a. handlet om, hvordan konceptet modtages internt, og hvor stor værdi der ligger for de forskellige kundegrupper.

Om forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Konkretisering af nyt forretningskoncept inden for servitization.
Output	Handlingsplan, der beskriver opgaver og tiltag på kort og langt sigt.
Ressourcer	Ca. 50 timers rådgivning.
Bidrag fra virksomheden	Deltagelse af Schur Technologys salgschef og servicechef. Interne møder med andre medarbejdere samt ledelsen.
Varighed	Ca. fire måneder.

Resultater

Schur Technology står efter forløbet tilbage med en handlingsplan, der dækker alle de områder og tiltag, der er vigtige for at gøre en abonnementsordning til en succes. Virksomheden er allerede begyndt at tage fat på listen over opgaverne, og den forventer inden for et par måneder at kunne tilbyde pay-per-print til sine kunder.

Abonnementsordningen forventes at give øget omsætning

Siden forløbets afslutning har Schur Technology lavet en pulsmåling ved hjælp af SMS'er til kunder for at høre om deres holdning til det nye koncept. Der har indtil videre været mange positive tilbagemeldinger, og Schur Technology forventer at indgå en håndfuld aftaler inden for det næste halve års tid. Der lader også til at være interesse blandt nye kunder, hvilket vil give øget omsætning.

Rådgivningsforløbet gav ekstra sikkerhed

Ud over en konkret handlingsplan er en stor gevinst ved forløbet, at Schur Technology er blevet mere sikre på konceptet. Det skyldes ikke mindst rådgivernes evne til at påpege faldgruber og showstoppers. Schur Technology har fået meget mere tryk i, at de nu har kendskab til de værste risici og har fået bedre indblik i, hvordan man kan håndtere dem.



”Forløbet har fået os til at eksekvere på etableringen og lanceringen af vores serviceforretning, som giver os endnu et ben at stå på, så vi i fremtiden er mindre sårbare over for pludselige og uforudsete ændringer som covid-19. Vi er nu i dialog med vores kunder om vores servicetilbud med en ny abonnementsordning.”

- Director, Marketing Lars M. Bang, Schur Technology

¹ Se fx Ritter (2014): "Alignment² [Alignment Squared]: Driving Competitiveness and Growth through Business Model Excellence". Udviklet med støtte fra Industriens Fond.

Læringspunkter

- Brug af as-a-service-koncepter kan hjælpe produktionsvirksomheder til at nå nye kunder. Ikke mindst hvis der er tale om produkter, der kræver store investeringer.
- Alignment Squared-modellen¹ kan hjælpe virksomheder til at sikre overensstemmelse mellem forskellige elementer i forretningsmodellen. Det gælder både generelt og i forhold til et bestemt projekt eller formål.
- Selv hvis man på forhånd har besluttet sig for at implementere et nyt koncept, kan der være stor værdi i at benytte rådgivning til at blive mere tryk i sin implementering.
- Test gerne nye koncepter blandt kunderne. Det kan gøres ved brede, kvantitative afdækninger eller blot ved hjælp af en SMS.

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem Schur Technology og rådgivningsvirksomhederne Teknologisk Institut og FORCE Technology.

Case: Producent af testudstyr styrker salg gennem ny strategi for digitale kampagner

Resume

Da Corona-krise lukkede globale markeder ned, blev det tæt på umuligt for SCITEQs sælgere at gennemføre opsøgende salg via personbåret dialog og fysiske møder. I stedet besluttede virksomheden at nå ud til potentielle nye kunder ved at styrke sin digitale tilstedeværelse.

Gennem et forløb hos rådgivningsvirksomheden Gammelbys har SCITEQ fået udviklet en strategi for digitale kampagner, som er klar til at blive pilottestet i Nordamerika. SCITEQ forventer, at en succesfuld digital kampagne potentielt kan øge virksomhedens omsætning med flere mio. de næste par år.

SCITEQ

Fokus for forretningstilpasning

Salg, kunderelationer og kommunikation

Branche

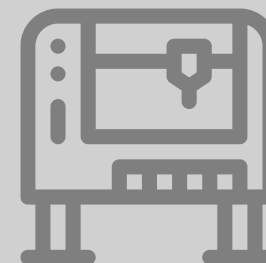
Testudstyr til plastprodukter

Antal ansatte

13

Geografisk placering

Hinnerup



Baggrund og motivation

SCITEQ er en dansk virksomhed, som udvikler, producerer og sælger udstyr til at teste plastrør og andre plastprodukter. De primære kunder er producenter af plastrør til fx vandfremføring og kloakering. Men SCITEQ leverer også udstyr til offentlige institutter og private rådgivningsvirksomheder med ansvar at teste, at diverse plastprodukter lever op til nationale og internationale standarder.

99 pct. af virksomhedens omsætning kommer fra eksport til omkring 50 forskellige lande, hvor der typisk er behov for at udvikle infrastrukturen for rent drikkevand.

SCITEQ har oplevet vækst i omsætningen de sidste par år på omkring 30 pct. Virksomheden beskæftiger ca. 13 fuldtidsårsværk, som primært udgøres af ingeniører, maskinmestre, elektrikere og funktionærer.

Corona-krisen fremskynder SCITEQs digitaliseringsrejse

Da Corona-krisen lukkede Danmark og globale markeder ned, påvirkede det SCITEQs salgsarbejde. Virksomheden oplever at være i en lidt konservativ branche, hvor meget salg fortsat er personbåret og sker gennem fysiske møder ude hos kunden. Men pga. rejseforbud og hjemsendelser hos kunderne, var det vanskeligt for SCITEQs sælgere at udføre deres normale salgsopgaver.

Situationen gjorde det tydeligt for ledelsen, at det – her og nu – var nødvendigt at styrke virksomhedens online tilstedeværelse og markedsføring for at nå ud til nye potentielle kunder.

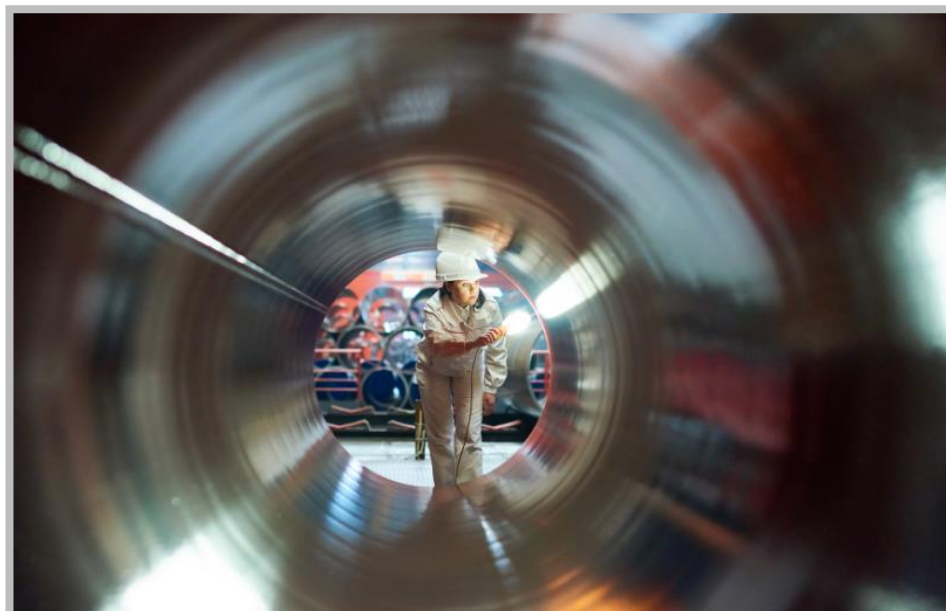
Egentlig havde virksomheden allerede før Corona-krisen påbegyndt en "digitaliseringsrejse", hvor man bl.a. havde fokuseret på at forbinde udstyr med cloudbaserede softwareløsninger (også kendt som Internet of Things), digitalisere interne salgssystemer og opdatere hjemmesiden. Nu var tiden inde til at udvikle en digital strategi for proaktivt salg og markedsføring.

Erhvervshuset peger i retning af rådgivning via genstartNU

Med dette udgangspunkt kontaktede SCITEQs salg- og marketingassistent Erhvervshus Midtjylland mhp. at få sparring om muligheder for at få støtte til at styrke virksomhedens kommunikation med eksisterende og potentielle nye kunder via forskellige online platforme.

Erhvervshuset orienterede om flere muligheder for få støtte til den konkrete problemstilling, herunder gratis rådgivning via genstartNU.

Efter dialogen med Erhvervshuset kontaktede SCITEQ derfor rådgivningsvirksomheden Gammelbys, som bl.a. er specialiseret i udvikle strategier og planer for virksomheders kommunikations- og marketingsindsats.



Tilpasning af forretningsmodellen

Forløbet startede med et onlinemøde mellem SCITEQs salgs- og marketingassistent og rådgiveren fra Gammelbys. Formålet var at give rådgiveren indsigt i SCITEQs udfordringer og konkretisere, hvordan de kunne adresseres gennem forløbet.

Sammen blev man enige om at udvikle en strategi for digitale kampagner, der kan generere trafik på hjemmesiden, som efterfølgende kan konverteres til nye leads (inbound marketing¹). Samtidig skulle strategien udarbejdes mhp. at blive "pilottestet" på det nordamerikanske marked, hvor SCITEQ ser et stort potentiale for at opdyrke nye kunder.

Udvikling af strategi for digitale kampagner

Efter det indledende møde blev der afholdt en halvdagsworkshop mellem rådgiveren og SCITEQs salg- og marketingsafdeling samt ledelse. Målet var at komme i dybden med SCITEQs forretningsområder, konkurrentlandskab, vigtigste kunder og markeder – samt drøfte hvilke nordamerikanske kundesegmenter SCITEQ har størst potentiale for at nå via en digital kampagne.

På baggrund af workshoppen udarbejdede rådgiveren en strategi for digitale kampagner, som blev fremlagt og drøftet på et opsamlingsmøde et par uger senere. Strategien stiller skarpt på alle de overvejelser, som SCITEQ skal gøre som led i at forberede, eksekvere og samle op på resultaterne af digitale kampagner, herunder:

- *Hvem er målet for kampagnen?* Hvad karakteriserer målgruppen mht. demografi, geografi, fagprofil, "pains and gains", mv.
- *Hvilke digitale værktøjer er mest velegnede ift. at nå ud til målgruppen?* Hvilke digitale platforme er målgruppen på, hvilke typer

budskaber bliver de fanget af, hvilke kulturforskelle skal man være opmærksom på, mv.

- *Hvordan samler man op på den trafik, kampagnen genererer?* Interagerer modtagerne med indholdet i kampagnen, er det muligt at konvertere dem til kunde-leads, hvordan videreformidles nye leads til salgsafdeling mhp. opfølgning, mv.

I tillæg til strategien bidrog Gammelbys med anbefalinger til, hvordan SCITEQ kan gennemføre en digital kampagne i Nordamerika. En central anbefaling var at gennemføre en "lead-generation" kampagne på LinkedIn, hvor SCITEQs gratis webinarer markedsføres hos et afgrænset kundesegment mhp. opfølgning blandt de tilmeldte til webinarer.

Om forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Digitalisering af markedsføring
Output	Strategi og anbefalinger til digitale kampagner
Ressourcer	Ca. 50 timers rådgivning samt egenfinansiering i form af 40-50 timer.
Bidrag fra virksomheden	Deltagelse i møder og workshop
Varighed	Ca. 1,5 måneder

¹ Inbound marketing handler om at gøre potentielle kunder opmærksom på din virksomhed ved at tilbyde indhold, som de kan få adgang til ved at identificere sig selv (fx gennem en mail).

Resultater

SCITEQ gik umiddelbart efter forløbsafslutning i gang med at forberede en kommende LinkedIn-kampagne i Nordamerika.

Som første skridt i implementeringen har SCITEQ udarbejdet et oplæg til en segmentering af de modtagere, som kampagnen skal ramme. Derudover arbejder de internt på at udvide deres eget LinkedIn netværk, hvor kampagnen også sendes ud.

Endelig er de – i samråd med Erhvervshus Midtjylland – ved at afsøge muligheder for at få yderligere rådgivningsstøtte til gennemførelse af den første ”pilot-test” af kampagnen i Nordamerika. Såfremt dette lykkes, overvejer SCITEQ at fortsætte samarbejdet med Gammelbys om pilottesten.

Succesfulde digitale kampagner kan booste omsætningen betydeligt

SCITEQ forventer, at der ligger et betydeligt potentiale for øget salg og omsætning ved at føre strategien ud i livet. Fx forventes den kommende LinkedIn kampagne at øge antal tilmeldte til webinarerne med omkring 40 pct. – og hvis 10 pct. af de tilmeldte konverteres til kunder, kan det resultere i en øget omsætning på flere mio. i de kommende år.



” Før forløbet var vi meget rådvilde omkring, hvordan vi skulle skabe digital synlighed om 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

Læringspunkter

- Hvis din virksomhed ønsker at styrke omsætningen gennem øget digital tilstedeværelse, er det en god ide at udarbejde en digital strategi eller handleplan for, hvordan man forbereder, eksekverer og følger op på digitale markedsføringstiltag.
- For at tilrettelægge en succesfuld digital kampagne, er det først og fremmest vigtigt at have defineret målgruppen – og på den baggrund tilpasse budskaber og udvælge online platforme, som bedst rammer målgruppen. Dernæst er det vigtigt at lægge en plan for opfølgende kommunikation til nye kunde-leads for at ”holde dem varme”.
- Inbound marketing kan være en effektiv vej til øget salg. Ved at levere forskellige typer af værdiskabende indhold – fx webinarer, blogindlæg, podcasts, osv. – har du mulighed for at nå ud til nye potentielle kunder, som vælger at interagere med dit indhold og identificere sig, fordi det matcher et behov hos dem.
- Der findes mange værktøjer til online markedsføring. Private rådgivere kan hjælpe med at skabe et overblik over, hvilke værktøjer det vil være mest nyttigt for din virksomhed at komme i gang med.

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem SCITEQ og rådgivningsvirksomheden Gammelbys.

Case: Fintech-virksomheder skærper value proposition for at skille sig ud i konkurrencepræget marked

Resume

Som andre fintech-startups har Shopbox stærke vækstambitioner. Målet er mere end en fordobling af omsætningen i 2021. Samtidig har Shopbox et mål om at etablere forretningspartnerskaber med nordiske banker.

Det kræver en skarp value proposition og en klar kommunikation, så kunder og samarbejdspartnere hurtigt kan sætte sig ind i fordelene ved Shopbox' teknologi.

Under genstartNU fik Shopbox hjælp fra et digitalt bureau. Det har betydet klarere kommunikation på digitale platforme og et skarpt præsentationsmateriale til potentielle partnere og investorer.

Shopbox

Fokus for forretningstilpasning

Værditilbud og forretningskoncepter

Branche

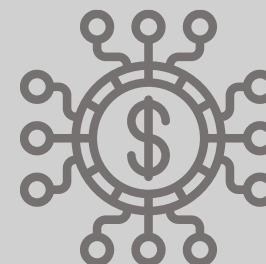
It/Fintech

Antal ansatte

25

Geografisk placering

København



Baggrund og motivation

Shopbox er en ung softwarevirksomhed, der har udviklet en alt-i-én digital løsning til mindre butikker, restauranter, caféer, fysioterapeuter, frisører, mv. Shopbox-appen er en cloud-baseret løsning, der binder alle betalings-systemer (kontanter, kort, online-betaling), prissætning, webshop, økonomisystem, lagerstyring, lønsystem og online-booking sammen.

Shopbox-appen sælges på abonnementsbasis sammen med et digitalt kassesystem, der omfatter en betalingsterminal, en bonprinter og en særlig digital kasseskuffe.

Værdien for kunderne består i, at salgsprocessen både digitaliseres og forenkles. Samtidig gør Shopbox det nemmere at skabe overblik over økonomien. Appen indeholder en funktion, der giver mulighed for at tilgå data om salg, lagersituation og økonomi i realtid via et dashboard.

Shopbox har kunder i Danmark, Norge og Sverige og beskæftiger ca. 25 mand, heraf et udviklingsteam 10 personer beliggende i Cairo.

Behov for at skille sig ud i et konkurrencepræget fintech-marked

Shopbox har en meget ambitiøs vækststrategi. Trods corona-krisen, der formentlig har afholdt en del mindre butikker fra at investere i nye løsninger, er omsætningen fordoblet på 10 måneder i 2020. Forventningen er yderligere vækst på 100-200 pct. i 2021.

For at realisere vækstambitionerne er der mange elementer af forretningsmodellen, der skal arbejdes med i Shopbox. Der er bl.a. behov for at styrke salgsprocessen, for at arbejde med brugeroplevelsen og for at gøre bedre brug af de data, Shopbox opsamler om brugen af appen.

Da det digitale rådgivningsbureau Charlie Tango henvendte sig med tilbud om gratis rådgivning, var spørgsmålet derfor ikke, om Shopbox skulle takke ja. Det var mere, hvilken problemstilling Shopbox skulle fokusere på inden for de i alt 50 timer, der blev stillet til rådighed under genstartNU.

Shopbox valgte i dialog med Charlie Tango at fokusere på virksomhedens value proposition og kommunikation. Med en ambition om kraftig vækst i Norden er det vigtigt for Shopbox at skille sig ud og klart kommunikere værdien af virksomhedens løsning til kunderne. Det gælder også i forhold til banker, som er vigtige forretningspartnere for Shopbox i forhold til at udbrede teknologien. Der er en stor underskov af fintech-startups i Norden – og konkurrencen er hård.

Fælles forløb for 20 virksomheder med digitaliseringsbehov

Samarbejdet med Charlie Tango betød, at Shopbox blev en del af et samlet forløb med 19 andre virksomheder. Charlie Tango havde således udviklet et program til 20 virksomheder, der omfattede:

- Fem webinarer med inspirationsoplæg om digitale teknologier og værktøjer (marketing automation, digital design, søgemaskineoptimering (SEO), brugeroplevelser (UX) og digital branding).
- Et spor med 1-1 sparring og rådgivning af hver virksomhed.
- Analyse af hver af de 20 virksomheders digitale tilstedeværelse.



Tilpasning af forretningsmodellen

Den individuelle del af forløbet blev aftalt med Charlie Tangos projektleder på et opstartsmøde, hvor rådgiver og virksomhed sammen gennemgik Shopbox' mål og udfordringer.

Næste skridt var en workshop efter en drejebog udviklet af Charlie Tango. Workshoppen havde – ud over Charlie Tangos projektleder – deltagelse af tre personer fra Shopbox' ledelse samt en design director og en digital rådgiver fra Charlie Tango.

Workshoppens formål var at formulere en kort og klar value proposition samt bud på, hvordan den kan omsættes i klare budskaber på forskellige online kanaler og i præsentationer. Rådgiverne havde forberedt sig grundigt og stillede indledningsvist en række spørgsmål til Shopbox' strategi, "raison d'être", kernekunder og vigtigste segmenter. Dernæst blev der gennem brainstorming og prioritering af forslag arbejdet med en konkret formulering af virksomhedens value proposition.

Shopbox går i tænkeboks

Det var et vigtigt element i forløbet, at Shopbox selv skulle arbejde videre med den inspiration, de fik fra samarbejdet med Charlie Tango. Derfor blev der afholdt en intern workshop, hvor ledelsen arbejdede med konkrete



"Det var meget værdifuldt at få professionelle og fagligt kompetente rådgivere ind, der kunne bidrage med et eksternt perspektiv, facilitere processen og udfordre os på vores kommunikation."

- CEO Andreas Iversen, Shopbox

formuleringer til de digitale platforme og med at udvikle præsentationsmateriale målrettet både samarbejdspartnere og investorer.

Efterfølgende blev afholdt en online workshop, hvor Shopbox fik feedback fra Charlie Tango på tekstudkast og præsentationsmateriale.

God inspiration fra webinarer

Som fintech-virksomhed er Shopbox en digitalt avanceret virksomhed. Alligevel peger Shopbox' CEO på, at det kollektive spor med webinarer om digitale temaer gav god inspiration. Formatet, hvor en række virksomheder sammen blev opdateret på centrale elementer i digital forretningsføring fra eksperter, fungerede godt.

Det vidner også om, at mindre virksomheder kan have god nytte af inspirationswebinarer om digital udvikling – også selv om virksomhederne kommer fra forskellige brancher og forretningsområder.

Om forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Skarpere value proposition.
Output	Revideret value proposition og handleplan for indarbejdelse på kommunikationsplatforme.
Ressourcer	50 timers rådgivning samt 75-100 timers engagement fra Shopbox' ledelse.
Bidrag fra virksomheden	Deltagelse i workshops, møder med rådgivningsvirksomhed og tilpasning af præsentationsmateriale.
Varighed	Tre måneder.

Resultater

Efter forløbet stod Shopbox med en kort og skarp value proposition og en handleplan for, hvordan budskaber og kommunikation på forskellige platforme kan gøres skarpere. Selv om forløbet kun lige er afsluttet, har Shopbox allerede anvendt de gode input på flere fronter:

- Præsentationen af Shopbox' koncept er blevet styrket på alle online kanaler.
- Shopbox har udviklet et nyt præsentationsmateriale til potentielle samarbejdspartnere, herunder mulige salgspartnere i Sverige og Norge.
- Der er udviklet et præsentationsmateriale til potentielle investorer, der kan bidrage til at finansiere Shopbox' vækst.

Herudover deltog Shopbox i efteråret 2020 i en konkurrence udbudt af Mastercard. Konkurrencen havde til formål at identificere innovative fintech-startups i Norden, der kan medvirke til at udvikle nye produkter sammen med nordiske banker. Shopbox vandt konkurrencen i Danmark og har efterfølgende brugt de gode input fra forløbet med Charlie Tango til at præsentere sig for banker, der har udvist interesse for samarbejde.

Analyseværktøj på vej til fysiske butikker?

Shopbox har i samarbejde med Mastercard, Amazon og CBS udviklet en idé til intelligent opsamling og brug af data i fysiske butikker. Løsningen skal bl.a. kunne indsamle data og opstille realtids-indikatorer for fysiske butikker på nøgleområder som 1) trafik forbi butikken, 2) hvor mange kunder der går ind i butikken og 3) antal gennemførte transaktioner. Løsningen skal også gøre det muligt at følge udviklingen over tid, sammenligne sig med andre i branchen, etc. På den måde er det ambitionen at opstille de samme typer af "analytics", som det kendes fra analyser af brugernes adfærd på nettet og på webshops.

Læringspunkter

- En skarp value proposition er vigtig for dit salg. Ikke mindst hvis du leder en vækstvirksomhed, der sigter efter nye markeder og kundesegmenter.
- Overvej, om og hvordan din digitale tilstedeværelse kan styrkes. Et første skridt kan være at tilmelde dig nogle af de gratis webinarer om digitalisering, der udbydes af bl.a. erhvervshuse og brancheorganisationer.
- En ekstern rådgiver kan måske – og med en relativt beskedent timeindsats – hjælpe jer til en skarpere strategi, value proposition, kundesegmentering og kommunikation.



"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

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem Shopbox og rådgivningsvirksomheden Charlie Tango.

Case: Producent af klimavenlige produkter udvikler værktøj til salgsforecast

Resume

Sprout er en højvækstvirksomhed med et unikt produkt og stort internationalt salg. Corona-krisen gav Sprout tid til at reflektere over, hvordan øget salg på de globale e-handelspladser og forsyningssikkerhed skal hænge sammen.

Sprout har brugt genstartNU til at få udviklet et salgsforecastsystem, der styrker sammenhængen mellem salg, produktion og leverancer. Systemet er implementeret og bruges af Sprout til at undgå at løbe tør for varer på Amazons lagre.

Sprout

Fokus for forretningstilpasning
Salg og sourcing

Branche
Kontorartikler

Antal ansatte
30

Geografisk placering
Brøndby



Baggrund og motivation

Sprout er en mindre danskejet virksomhed, der markedsfører bæredygtige produkter i form af en plantbar blyant (almindelig og farve) med frøbeholder samt en bionedbrydelig ske, der indeholder te. Sprout sælges bl.a. som reklamegaver til virksomheder, der ønsker at signalere klimavenlighed. Virksomheden har lanceret en eyeliner efter samme ide. Produkterne sources gennem to netværk af europæiske og amerikanske underleverandører på pakkelinjer overvåget af Sprout.

Virksomheden blev etableret i 2013 og sælger 97 pct. af sine produkter internationalt. En stor del sker direkte fra virksomhedens salgskontor og website. En anden del af salget foregår via webshops, især Amazon. Sprout har haft kontinuerlige to cifrede vækstrater i alle år siden etableringen. Virksomheden omsatte i 2019 for 35 mio. kr. Det var en vækst på 75 pct. i forhold til 2018.

Corona-krisen påvirkede Sprouts salgsforecast

I starten af 2020 lå omsætningen over de i forvejen meget positive forecasts. Men i foråret lukkede efterspørgslen hårdt ned, og salget stod nærmest stille i flere måneder. I sommeren 2020 vendte billedet imidlertid, og salget har i 2020 nået sidste års omsætningsniveau. Samtidig ændrede salgsprocessen sig. Den er blevet længere, men ordrerne er blevet større, og flere kunder gentager ordrer. Sprouts produkter er ved at blive en fast del af kundernes sortiment af kontorartikler og reklamegaver.

Sprout leverer en samlet mængde produkter til Amazons centrale europæiske indkøb, som derefter reserveres til seks forskellige nationale hjemmesider, uden at Sprout direkte kan se lagerstatus for de enkelte lande. Hvis et lageremne går i nul – og dermed ikke længere er tilgængeligt på en af Amazons nationale hjemmesider – fremgår det som "out of stock", selvom lagerpositionen på Amazons europæiske lager fremstår som positiv.

Når Sprout ikke kan spore den nationale efterspørgsel og forudsige et genleveringstidspunkt, udfordres salgs- og produktionsplanlægningen. Det har skabt en øget risiko for leverancesvigt og stillet øget krav til produktionsystemets reaktionsevne. Opgaven var at udvikle et forecastsystem, der dynamisk matcher produktion og indkøb med produktaftrækket fra de nationale webshoplagre.

Sprout har tidligere samarbejdet med rådgivningsvirksomheden Implement, og det var Implement, der i første omgang tog kontakt i maj måned 2020 og præsenterede mulighederne for at få rådgivning gennem genstartNU-programmet. Projektspecifikationen fra Sprout bestod af flere dele, som afspejler problemstillingen: En integreret løsning, som hjælper Sprout med at trimme ordre- og produktionssystem og giver et værktøj til systematisk forecast af forsyning og efterspørgsel.



Tilpasning af forretningsmodellen

Samarbejdet med Implement løb over fire måneder. Implement faciliterede de indledende møder med direktøren. Tiden blev brugt til at verificere og yderligere specificere de tre sammenhængende problemstillinger. Der blev herefter afholdt 4-5 større workshops over de to måneder med Sprouts ledelse samt flere afklarende møder med enkelte medarbejdere. Fra Sprouts side deltog 4-5 ledende medarbejdere fra salg, marketing og sourcing.

Enkelt forecastværktøj sikrer sammenhæng mellem salg og forsyning

Implement har brugt virksomhedens input til at udvikle en forecastmodel, der på baggrund af sæsonudsving og de seneste registrerede salg søger at forudsige det bedste ordreafsendelsestidspunkt til Amazon samt levere produktions- og genbestillingstidspunkter ind i virksomhedens eget produktionsnetværk.

Modellen er lavet så enkel som muligt og er baseret på et regneark, der importerer data fra virksomhedens øvrige systemer og forecaster lagerstatus og genleveringstidspunkter til de øvrige europæiske landemarkeder. Det er Implements erfaring fra lignende projekter, at dette er den bedste måde at sikre, at systemet anvendes på.



"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

Tæt samspil mellem rådgivere og Sprout

Forecastværktøjet blev præsenteret og introduceret til to medarbejdere fra Sprout på en workshop, hvor der var lejlighed til at teste og øve brugen af værktøjet i dialog med en medarbejder fra Implement. Det betyder, at det let har kunnet implementeres i forretningen.

Hele analyse- og rådgivningsforløbet blev planlagt og faciliteret af rådgiverne fra Implement. De hjalp Sprout med at holde fokus på projektet i en travl hverdag. Sprout har løbende leveret input og stillet data til rådighed, som konsulenterne har brugt i deres analyser og vurderinger.

Om forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Understøtte sammenhængen i virksomhedens salgs- og forsyningskanaler efter corona.
Output	Udvikling af et forecastværktøj.
Ressourcer	Rådgivningstimer fra Implement samt virksomhedens egne medarbejdertimer (cirka 40 timer).
Bidrag fra virksomheden	Gennemgang af virksomhedens historiske salgsdata og eksisterende set-up i samarbejde med konsulenter.
Varighed	Fire måneder.

Resultater

Forecastværktøjet er meget brugervenligt og er ifølge Sprout tilpasset til virksomhedens behov. Siden rådgivningsforløbet blev igangsat, har Amazon dog ændret i sine bestillingsprocedurer, og det er ikke længere helt så vigtigt for Sprout at kunne beregne de nationale efterspørgselstræk for netop Amazon.

Dog har værktøjet fået stor betydning for virksomhedens tilgang til produktionsplanlægning og salgsforecast. For en mindre virksomhed i vækst er det meget værdifuldt at få procedurer for produktions- og lagerstyring på plads, før salg og aktiviteter skaleres yderligere op.

Rådgivningens værdi for Sprout

Direktøren for Sprout har været meget tilfreds med forløbet og resultatet af rådgivningen. Det nye forecastsystem er blevet implementeret i Sprout og anvendes i forhold til at forudsige efterspørgsel generelt og sikre levering til Amazon. Det styrker i sidste ende både kundetilfredsheden og det samlede salg.

Implement har stor erfaring med at analysere forsyningskæder og anvende virksomheders data at skabe bedre transparens og visibilitet gennem datadeling og integration. De har udviklet flere lagerforecastværktøjer for andre kunder og kunne derfor trække på denne viden i projektet. Det illustrerer, at værdien af privat rådgivning ofte ligger i at udnytte erfaringer og resultater fra forløb i andre virksomheder.

Læringspunkter

- Hvis I oplever stor vækst i det internationale salg, er det vigtigt at have styr på produktion, leverancer og forsyningssikkerhed. Her kan et værktøj til salgsforecast tilpasset til din virksomhed være til stor nytte.
- Corona-krisen har haft store konsekvenser for den måde, der købes ind i mange industrier. Vær opmærksom på, hvordan ændrede indkøbsvaner i dit marked og hos dine kunder påvirker din virksomhed i forhold til fortsat at sikre bl.a. forsyningssikkerhed.
- Professionel rådgivning fra erfarne konsulenter kan hjælpe dig med at afklare dine muligheder for at styrke koordineringen af dine salgs- og sourcingaktiviteter.
- En af fordelene ved at bruge privat rådgivning er, at rådgiverne trækker på en bred erfaring fra andre virksomheder. Det styrker deres evne til både at identificere konkrete udfordringer i virksomheden og til at finde de rette løsninger på jeres udfordringer.

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem Sprout og rådgivningsvirksomheden Implement.

Case: Designvirksomhed styrker eksporten med AR-teknologier og virtuelle showrooms

Resume

Møbelvirksomheden TAKT har sammen med en række andre danske møbel- og designvirksomheder skabt et virtuelt showroom ved brug af både AR- og VR-teknologer.

Løsningen giver udenlandske indkøbere og forhandlere mulighed for at få en unik, virtuel oplevelse af virksomhedens produkter og en virtuel rundvisning i produktionen. VR-løsningen udgør en helt ny tilgang til salg og markedsføring.

TAKT ser gode muligheder for at skabe en anderledes og forbedret brugeroplevelse ved brug af både AR og VR-løsningen, som samtidig kan blive et bæredygtigt supplement til fysiske salgsmøder.

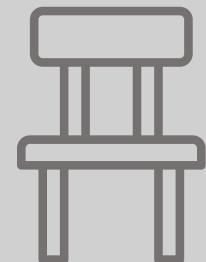
TAKT

Fokus for forretningstilpasning
Markedsføring og salg

Branche
Møbler og design

Antal ansatte
13

Geografisk placering
København



Baggrund og motivation

TAKT er en ung dansk designvirksomhed, der bygger på en vision om at skabe en mere bæredygtig møbelproduktion og et ønske om at demokratisere god møbelkvalitet via større pristransparens og online salg direkte til forbrugeren.

Virksomheden blev etableret i 2019 af CEO Henrik Taudorf Lorensen, der er uddannet atomfysiker og har en fortid som drivkraft for digital forretningsudvikling i bl.a. Lego samt som CEO for Bang & Olufsens B&O PLAY.

De 13 ansatte varetager aftaler og dialog med designere, koordinerer med produktionen og har ansvar for virksomhedens salg og markedsføring, mv. Virksomheden arbejder ud fra ti Ecodesign-principper, der danner rammen for samarbejdet med førende møbeldesignere, der står bag formgivningen af TAKTs møbler. Produktionen af møblerne bliver varetaget af Kvist Industries i Esbjerg, der er specialiseret i fremstilling af kvalitetsmøbler.

Virksomhedens produkter sælges udelukkende online og sendes i en flad pakke til kunden, der selv står for at samle møblerne. Fælles for TAKTs møbler er, at de alle er certificeret med EU-blomsten, hvilket foruden bæredygtige materialer også betyder, at de forskellige møbelkomponenter kan skiftes ud.

Produkterne sælges både direkte til slutbrugerne (B2C) og til arkitekter med ansvar for fx indretning af hoteller, restauranter, kontorer, mv. (B2B). Virksomhedens ambition er, at de to segmenter skal fylde nogenlunde lige meget, men bl.a. på grund af Covid-19 har B2C-markedet udviklet sig mere gunstigt end B2B-markedet i 2020. Det danske marked står for størstedelen af virksomhedens omsætning, men derudover sælges også til kunder i både EU, USA samt Asien. Ambitionen er at skabe en digitalt drevet møbel- og designvirksomhed med globalt perspektiv.

Eksportaktiviteter bremset af Covid-19

For en nystartet designvirksomhed som TAKT kan det være vigtigt at mødes med indkøbere, indretningsarkitekter og skribenter inden for mode og design. Det fysiske møde er ofte en forudsætning for at give kunder og samarbejdspartnere den rette introduktion til virksomheden, og det er i mødet, at kunder og journalister kan opleve og sanse kvaliteten af TAKTs produkter. Derfor havde TAKT også set frem til det årlige event "3 Days of Design" i København, som efter planen skulle have været afviklet i midten af maj måned 2020. For at begrænse smitterisikoen blev det tidligt i foråret besluttet at udskyde eventet.



Tilpasning af forretningsmodellen

For TAKT krævede det ikke megen betænkningstid, da man via klyngeorganisationen Lifestyle & Design Cluster fik mulighed for at deltage i et forløb om brugen af Virtual reality (VR) samt Augmented reality (AR) til at skabe virtuelle oplevelser. Ambitionen med forløbet var bl.a. at udvikle en tredimensionel oplevelse af TAKTs produkter og en samlet fortælling om virksomhedens vision.

I alt fik ti danske mode- og designvirksomheder mulighed for at lave en fælles VR-løsning med individuelle "brandspaces". Målet var, at det virtuelle indhold inklusiv nyindkøbte VR-briller skulle sendes til udvalgte indkøbere og arkitekter på en række af de store eksportmarkeder.

Et virtuelt brandspace

Selve forløbet bestod af 2-3 fælles workshops suppleret med individuelle møder med fokus på sparring og rådgivning. De fælles workshops gav deltagerne indsigt i teknologiens muligheder og fastlagde fælles retningslinjer for design og deling af erfaringer mellem virksomhederne om deres brug af teknologien. Hver virksomhed fik derudover individuel rådgivning omkring indhold og udformning i deres individuelle brandspace.



"Forløbet har givet øget indsigt i virksomhedens digitale potentiale og det har fremskyndet udviklingsprocessen, så brugeren kan opleve digitale initiativer til inspiration i egen kontekst. Vi er digitalt drevet, men arbejder samtidig med fysiske produkter, så dette har været en god mulighed for at skabe en anderledes bruger oplevelse, når det kommer til køb af møbler."

- Brand Activation Manager Sofie Østergaard Neble, TAKT

Mellem møderne arbejdede TAKT selv med at finde nye veje til, hvordan VR-teknologien bedst understøtter virksomhedens forretningsmodel. Lifestyle & Design Cluster havde en vigtig rolle som projektleder, og sørgede bl.a. for at koordinere de mange leverancer og overføre gode erfaringer og konkrete ideer mellem de deltagende virksomheder.

TAKTs VR-brandspace indeholdt bl.a. VR-optagelser fra produktionen, 3D-produktpræsentation og visualisering samt interview med virksomhedens grundlægger. Målet for TAKT var at bruge VR-teknologi til at give de udenlandske indkøbere en ny, sanselig oplevelse af virksomhedens produkter og vision.

Udforskning af teknologiens muligheder

TAKT er fuldt digitale og arbejder i forvejen med bl.a. AR. De så derfor forløbet som en god mulighed for at komme endnu et skridt videre og afsøge VR-teknologiens muligheder. Mange af virksomhedens B2B-kunder er desuden arkitekter, som allerede er fortrolige med VR-teknologien.

Om forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Nye salgsværktøjer baseret på VR- og AR-teknologi målrettet indkøbere og større B2B-kunder på eksportmarkederne.
Output	Et virtuelt brandspace, der præsenterer virksomheden og dens produkter i 3D.
Ressourcer	50 timers gratis rådgivning samt adgang til state-of-the-art VR-udstyr.
Bidrag fra virksomheden	Virksomhedens e-commerce og marketingansvarlige samt virksomhedens topledelse.
Varighed	Ca. 2,5 måneder.

Resultater

TAKT har gennem forløbet gjort sig en række værdifulde erfaringer med de muligheder, som både AR- og VR-teknologi giver. Virksomheden har fået udviklet et professionelt indhold, og selve løsningen bestående af både indhold og VR-briller er sendt til førende indkøbere på en række store eksportmarkeder.

Et helt nyt værktøj til salg og markedsføring

Selve indholdet, der er udviklet i forløbet, kan TAKT selv råde over, og planen er, at materialet også skal deles med indkøbere og arkitekter, som er fortrolige med VR-teknologien og selv råder over VR-briller.

TAKT har dermed fået nye værktøjer, der kan benyttes i den fremtidige salg- og markedsføringsindsats. De nye AR- og VR-løsninger er med til at cementere virksomheden som en innovativ, fremadskuende og digitalt drevet designvirksomhed med fokus på transparens og bæredygtighed.

De første tilbagemeldinger fra indkøbere, som har prøvet den nye VR-løsning, er positive. Udover at indkøberne får indblik i virksomhedens produkter, er VR-løsningen også et nyt værktøj, som arkitekter og indkøbere selv kan gøre brug af i deres eget salgsarbejde.

TAKT har implementeret AR-teknologien på www.taktcph.com med positiv respons og ser frem til også at få VR-teknologien integreret i virksomhedens salg og markedsføring. I fremtiden kan en del af salgsindsatsen bestå i at sende opdateret AR- og VR-content til kunder og samarbejdspartnere som et supplement og en delvis erstatning for traditionelle kundemøder.

Læringspunkter

- For nogle virksomheder er corona-krisen en god anledning til at accelerere udviklingsprojekter og eksperimentere med nye teknologiske løsninger.
- Samarbejdet med erfarne rådgivere kan på kort tid lede til anvendelige løsninger.
- AR- og VR-teknologi kan bl.a. give helt nye værktøjer til salgs- og markedsføringsafdelingen.
- Kollektive forløb, hvor flere virksomheder har mulighed for at dele erfaringer og viden, er ofte en god ramme, der åbner for gensidig læring og positiv synergi i mange forskellige dimensioner.

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem TAKT og rådgivningsvirksomheden Virsabi.

Case: Fra traditionel fremstillingsvirksomhed til agil teknologivirksomhed

Resume

United Textile Group (UTG) har på få år gennemført en omfattende digital transformation. Både designarbejdet i virksomheden, samspillet med kunderne og med UTG's fabrikker i bl.a. Tyrkiet og Ukraine er blevet digitaliseret og foregår i dag udelukkende ved hjælp af virtuelt 3D-design. Hele værdikæden er desuden dataunderstøttet.

Digitaliseringen har bl.a. betydet, at tiden, der går, fra en kunde henvender sig, til der er udviklet et design, som er godkendt og klar til produktion, er blevet reduceret fra fire uger til fire timer. Den øgede agilitet giver mulighed for at reagere hurtigt på nye efterspørgselstrends og gør det muligt at minimere spildproduktion.

United Textile Group A/S

Fokus for forretningstilpasning

Digitalisering

Branche

Mode og beklædning

Antal ansatte

14 i DK (800 i alt)

Geografisk placering

Ikast



Baggrund og motivation

UTG fremstiller private-label produkter for en lang række store internationale tøjbrands. UTG har salg, design og administration placeret i Danmark, mens produktionen foregår på virksomhedens fabrikker i Ukraine og Tyrkiet. Firmaet har eksisteret i mere end 53 år og beskæftiger i dag omkring 800 medarbejdere primært på fabrikkerne. Kunderne er typisk større internationale modebrands, der sælger produkter via onlineplatforme som fx Zalando og Amazon.

En "gameplan" for den digitale transformation

Efter nogle vanskelige år med svigtende økonomiske resultater besluttede ledelsen i UTG i 2017 at transformere virksomheden fra traditionel produktionsvirksomhed til teknologidrevet virksomhed. Man ønskede at udnytte nye digitale teknologier mere offensivt. Der blev indledt et arbejde med at undersøge, hvor nye digitale teknologier og løsninger kunne være relevante i forhold til at effektivisere og forbedre centrale processer.

UTG indledte med at opdatere ERP-systemet, der er den datamæssige ryggrad i virksomheden. Her baserede man sig på Navision, men der var behov for at udvikle systemet, så det for alvor kunne understøtte samspillet mellem salg, design og produktion på fabrikkerne. Det krævede bl.a. et mere visuelt og brugervenligt interface. UTG indgik i et samarbejde med Delouge, et relativt nystartet softwarehus, der er specialiseret i skræddersyede løsninger til dataunderstøttelse inden for mode og beklædningsindustrien.

3D-design med store potentialer

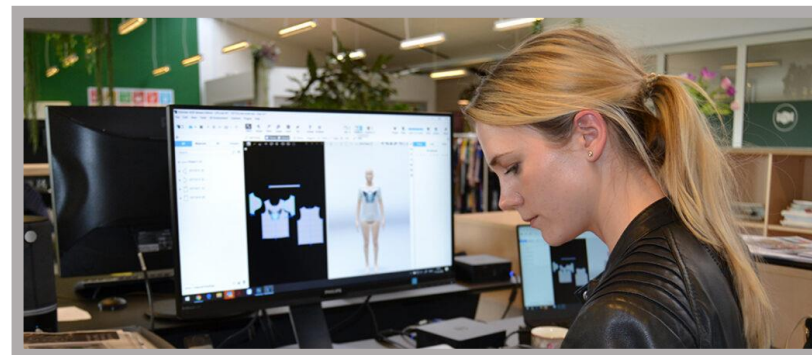
Tilbage i 2017 var det normal praksis at sende fysiske designprøver frem og tilbage mellem UTG og kunderne. Det foregik med fragt og der er typisk mindst en håndfuld iterationer inden en ny style er klar og godkendt til produktion. Lidt ved et tilfælde faldt virksomheden over 3D-design teknologi, som på det tidspunkt ikke var udbredt inden for design- og modebranchen. Ledelsen og et par erfarne designere indså, at der kunne være

store gevinster ved at implementere virtuelt 3D-design teknologi og særligt, hvis man også fik kunderne med på teknologien.

UTG begyndte at dygtiggøre sig og eksperimentere med designprogrammet BrowzeWear. I første omgang testede man 3D-design i en række interne processer. UTG havde indledende drøftelser med centrale kunder, men mødte i begyndelsen stor modstand. Dog tog kunderne efterhånden teknologien til sig og i takt med, at fordelene ved en hurtigere beslutningsproces og bedre pasform på tværs af størrelser mv. blev tydelige, vandt de digitale designprocesser større udbredelse.

Dataunderstøttelse gennem hele værdikæden

Der åbnede sig efterhånden nye muligheder for at dataunderstøtte en endnu større del af virksomhedens interne og eksterne processer. UTG genoptog samarbejdet med Delouge, som skulle skabe integration mellem data i 3D-designprogrammet BrowzeWear og virksomhedens øvrige datainfrastruktur. Alle produktdata fødes i dag i virksomhedens ERP-system, og alle produkter og arbejdsgange er dataunderstøttet. Når nye produkter skabes i 3D-designprogrammet, bliver alle detaljer i designprocessen gemt i systemet. Når produktet er godkendt af kunden, ligger alle oplysninger om metervare, materialernes oprindelse, konkret design mm. klar og kan sendes til fabrikkerne.



Tilpasning af forretningsmodellen

UTG's rejse mod at blive en førende teknologivirksomhed har krævet store forandringer både organisatorisk og kompetencemæssigt blandt ledelse og medarbejdere. Et af de allerførste skridt for virksomheden var at etablere et samarbejde med en forsker fra Institut for Forretningsudvikling og Teknik ved Aarhus Universitet.

Forskeren blev hyret til at facilitere en proces i UTG med det formål at kickstarte en succesfuld transformation fra traditionel produktionsvirksomhed til datadrevet teknologivirksomhed. Hovedopgaven var at få alle medarbejdere til at købe ind på den nye vision og engagere sig i de forandringer, der var nødvendige for at realisere transformationen. Transformationsprocessen blev indledt med et fællesmøde for ledelse og medarbejdere, hvor en anerkendt businessguru holdt et oplæg, som udfordrede alle i virksomheden på deres selvforståelse som forandrings- og omstillingsparate.

Den digitale transformation

Efterfølgende blev der etableret en række arbejdsgrupper, som i løbet af tre-fire måneder mødtes jævnligt og brainstormede om, hvordan interne og eksterne processer kunne styrkes og gøres mere effektive. Samtidig blev der igangsat et arbejde med at afdække teknologilandskabet for at identificere relevante teknologier, der kunne gøre virksomhedens processer og arbejdsgange mere effektive.

Alle medarbejdere gav input til, hvordan tingene kunne gøres bedre. Mange af ideerne var relativt lavpraktiske. Fx oplevede designerne, at deres fysiske placering i virksomheden begrænsede dem i at dele viden med fx salg og produktionsstyring. Konkret flyttede man designafdelingen, så de kom til at sidde centralt blandt virksomhedens øvrige medarbejdere.

Det blev fx også besluttet at indføre videndelingsmøder hver anden torsdag. Det er møder af ca. 20 minutters varighed uden en fast agenda. Her kan medarbejdere spørge til forskellige dele af virksomhedens udvikling og

selv tage udfordringer og ideer til forbedrede arbejdsgange op. UTG har desuden investeret betydeligt i efter- og videreuddannelse af særligt designerne for at sikre, at alle bliver fortrolige med 3D-designteknologien. Derudover er der ansat et antal specialister, som har uddannelse og arbejds erfaring med 3D-design. Det har været nødvendigt for at accelerere den digitale transformation.

Virksomheden har netop besluttet en ny "gameplan" for de kommende år. Ambitionen er at udbygge førerpositionen som teknologivirksomhed og mere systematisk sikre at nye digitale teknologier tages i anvendelse. UTG skal være helt opdateret på udviklingen af nye, relevant teknologi og i forhold til, hvad der sker på bæredygtighedsdagsordenen. UTG arbejder aktivt på at holde sig opdateret på nye teknologier og på at videreudvikle tættere partnerskaber med teknologileverandører. Bl.a. indgår UTG i et samarbejde med andre danske modevirksomheder og teknologivirksomheden Delouge, hvor man i fællesskab arbejder på at udvikle og forbedre digitale løsninger specielt tilpasset danske mode og tekstilvirksomheder med egen produktion i udlandet.



"Beslutningen om, at vi skal være teknologisk førende på vores felt, åbner nye muligheder for at skabe værdi for vores kunder. Det betyder bl.a., at vi som leverandør bliver mere agil og at vores løsninger bliver mere bæredygtige. Vi skal videre af den vej og samarbejder bl.a. med andre danske modevirksomheder og vores softwareleverandør og at udvikle fremtidens digitale løsninger."

- Mogens Ravnholt Jensen,
Adm. direktør, United Textile Group

Opsummering af forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Fra traditionel underleverandør til agil og data-drevet samarbejdspartner.
Baggrund/formål	Ambition om at transformere virksomheden fra prispresset underleverandør til teknologidrevet partner for store online handelsplatforme.
Hvem var involveret?	Ledelse og medarbejdere med forsker fra Aarhus BSS som facilitator og sparringspartner og i tæt samarbejde med relevante softwareleverandører.
Ressourcer	Massive investeringer i virksomhedens digitalisering både til køb af ny teknologi, kompetenceudvikling, implementering, mv.
Resultater	Et langt stærkere værditilbud til kunderne og en fordobling af omsætningen i løbet af få år.

Resultater

Den gennemgribende digitale transformation af UTG har givet store effektiviseringsgevinster særligt i forhold til samspillet med kunderne omkring design- og godkendelse af nye styles.

Men dataunderstøttede værdikæder åbner også en række nye muligheder for at skabe værdi for kunden. UTG kan tilbyde et effektivt samspil om udvikling og godkendelse af nye styles. Den tid det tager, fra kunden henvender sig med en idé til et nyt design er godkendt af kunden og klar til at blive sat i produktion, er reduceret fra tidligere op til en måned helt ned til omkring 4 timer.

UTG kan samtidig udnytte sin tilstedeværelse med sourcingkontor i Bangladesh og egne fabrikker i hhv. Ukraine og Tyrkiet til at tilrettelægge en optimal produktionsproces, hvor dele af en ordre produceres i Østen, hvor

omkostningerne er lave, mens andre dele produceres i Tyrkiet og Ukraine. Det er samtidig med til at give større forsyningssikkerhed.

Læringspunkter

- Vær tydelig omkring den værdi, som nye digitale tiltag skaber for dine kunder, og brug tid på at få kunderne til at anerkende værdien af nye digitale løsninger og arbejdsgange.
- Start eventuelt mindre eksperimenter med en kreds af virksomhedens vigtigste kunder for at demonstrere værdiskabelsen.
- Effektiv implementering af nye digitale teknologier kræver accept og tilpasning i mange dele af virksomheden. Tilrettelæg en inkluderet proces, hvor medarbejdere tager ejerskab og aktivt bidrager til succesfuld implementering.
- Anerkend, at det kan være en tidskrævende proces at udvikle virksomhedens kompetencer og processer. Ofte er der behov for investeringer i kompetenceudvikling af medarbejderne.
- Vælg rådgivere med stor omhu. Tætte og velfungerende partnerskaber med digitale rådgivere, der forstår din virksomheds forretningsmodel, kan være afgørende for en succesfuld integration af ny teknologi.
- Tænk flere skridt frem. Hvad er næste skridt i virksomhedens digitalisering? Og hvordan kan digitalisering skabe yderligere værdi for virksomheden og dens kunder.

Projektet "Forretningsmodeller efter COVID-19" gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår centrale elementer i United Textile Groups digitale transformation.

Case: Teknologivirksomhed omlægger forretningsmodellen og udvikler VR-præsentationsplatform

Resume

Unity Studios var en af de første virksomheder til at bruge virtual reality (VR) og augmented reality (AR) i udviklingsprojekter for deres kunder. Tech-giganternes stigende fokus på området og feedback fra kunderne fik virksomheden til at omlægge forretningsmodellen og udvikle verdens første præsentationsplatform for VR og AR.

Det har skabt et behov for at udvikle en ny salgsstrategi med fokus på globalt salg af SynergyXR, som det nye produkt hedder. Unity Studios har brugt genstartNU til at hente professionel hjælp til at udvikle en skarp salgsstrategi med fokus på bl.a. markedsvalg, segmenter, partnerskaber og kompetenceprofiler i salgsteamet.

Unity Studios

Fokus for forretningstilpasning

Værditilbud og forretningskoncepter

Branche

Virtual reality

Antal ansatte

30

Geografisk placering

Aarhus



Baggrund og motivation

Unity Studios blev stiftet i 2008 af stifterne bag successelskabet Unity Technologies, der har udviklet en platform til spiludvikling på mobil, tablets, pc, virtual reality, mv.

Stifterne af Unity Technologies ønskede at etablere et konsulent- og udviklingshus, der kunne arbejde for at udbrede Unitys teknologi. Fx ved at hjælpe spiludviklere med at anvende platformen eller ved at udvikle spil for andre virksomheder.

Unity Studios fik hurtigt en række store virksomheder som kunder, der så et potentiale i at bruge en spilplatform til professionelt brug. Flere virksomheder indgik aftaler med Unity Studios om at udvikle træningsforløb for deres medarbejdere baseret på virtual reality og augmented reality, der kombinerer billeder fra den fysiske verden med virtuelle data/grafikker. Fx i relation til brandøvelser, træning af nye medarbejdere eller forberedelse til nye projekter (fx i relation til onboarding af nye offshore platforme).

Omkring 2016 lukkede Unity Studios al aktivitet ned inden for spiludvikling og satsede 100 % på VR og AR. Kundeporteføljen voksede og omfattede virksomheder som Saxo Bank, Grundfos, Schneider Electric, Procter & Gamble, Velux og Volkswagen.

Ny direktør transformerer Unity Studios' forretningsmodel

Unity Studios fik i begyndelsen af 2016 ny direktør, og herfra tog udviklingen fart. Direktøren så sammen med ejerkredsen et stort potentiale i at transformere virksomheden fra en klassisk konsulentvirksomhed til en produktvirksomhed med en SaaS-løsning, der kunne skaleres internationalt.

Baggrunden var tosidet. For det første begyndte de store tech-giganter at røre på sig og investere store midler i VR og AR.

For det andet var Unity Studios begyndt at etablere netværksgrupper blandt deres kunder, hvor kunderne kunne udveksle idéer og erfaringer.

I netværkene opstod idéen om en platform for VR og AR, som virksomhederne selv kan arbejde i. Det vil sige en platform, hvor brugerne selv kan designe VR- og AR-oplevelser, herunder indarbejde 3D-modeller af egne produkter til fx virtuelle showrooms og træningsforløb.

Verdens første præsenteringsplatform inden for VR og AR

Det førte til en beslutning i Unity Studios om at satse på udvikling af en 3D-præsenteringsplatform. Og i januar 2020 var Unity Studios klar til lanceringen af SynergyXR, der kan betragtes som verdens første "gør-det-selv værktøjskasse" inden for extended reality.

Unity Studios har i dag udvikling og salg af platformen som sit klart vigtigste forretningsområde. I foråret 2020 modtog virksomheden en stor investering fra North-East Venture og Vækstfonden til videreudvikling og markedsføring af platformen.

Produktet sælges som en abonnementsløsning. Blandt de første kunder er Novo Nordisk, Haldor Topsøe, Grundfos og Sanovo.



Tilpasning af forretningsmodellen

Med SynergyXR har Unity Studios skiftet karakter som virksomhed. Værditilbuddet består nu ikke alene i at sælge teknologiske kompetencer på projektbasis. Unity Studios' ambitiøse vækstsmål skal realiseres gennem salg af en helt ny platform til at arbejde med VR og AR. Frem for alene at sælge konsulenttimer til udviklingsprojekter skal salgsindsatsen gears mod at sælge et softwareprodukt på licensbasis. Samtidig er det målet, at konsulentforretningen i stigende omfang skal fokusere på projekter, der gør brug af SynergyXR.

Dermed har salgsindsatsen skullet omlægges og opprioriteres. I august 2020 udpegede ledelsen en salgsdirektør, der står for udvikling og implementering af en ny salgsstrategi.

Komplet salgsstrategi udvikles i intensivt forløb

Samtidig var Unity Studios gennem sit netværk blevet opmærksomme på genstartNU og mulighederne for at hente gratis rådgivning. Salgsdirektøren kom hurtigt i kontakt med en erfaren konsulent fra Implement, og sammen planlagde de et forløb, der skulle føre til en ny salgsstrategi.

Forløbet bestod af en række halvdagsmøder med korte mellemrum. I starten deltog både Unity Studios' CEO og salgsdirektør, mens salgsdirektøren og konsulenten stod for arbejdet med at gøre strategien færdig.



"Forløbet var en stor succes, og vi kom frem til løsninger, vi ikke selv var nået frem til. Konsulenten havde stor praktisk erfaring fra både scaleups som Unity Studios og store virksomheder, som vi gerne vil måle os op mod."

- Sales Director Anders Fogt Hansen, Unity Studios

I forløbet blev modellen "Business Model Canvas" brugt som ramme til at komme rundt om hele forretningsmodellen. Herunder i forhold til at konkretisere Unity Studios' nye forretningsmodel og dens implikationer for kunderelationer, salg, marketing, partnerskaber og kompetencer i salgsteamet.

Strategiarbejdet fokuserede også på markedssiden, herunder hvilke markeder, segmenter og endda virksomheder, Unity Studios skulle satse på frem mod 2022. SynergyXR har mange anvendelsesmuligheder og potentielle kunder i de fleste sektorer. I første omgang er målet at satse på store industrielle kunder i specielt Skandinavien.

Herudover var samarbejdet også med til at afklare, hvilke typer af partnere der skal satses på i udbredelsen af SynergyXR på de forskellige markeder.

Om forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Omlægning af forretningsmodel fra konsulentmodel til produktmodel.
Output	Komplet salgsstrategi for nyt produkt (SynergyXR).
Ressourcer	Ca. 50 konsulenttimer.
Bidrag fra virksomheden	Ca. 100 timer.
Varighed	Ca. to måneder.

Resultater

En af de store udfordringer i salgs- og markedsføringsindsatsen er, hvad Unity Studios betegner som "market education". De skal demonstrere over for potentielle kunder, hvordan de kan bruge SynergyXR til selv at arbejde med AR og VR til præsentationer, showrooms, træningsøvelser, mv. Udfordringen er bl.a., at få potentielle kunder, som ikke kender teknologien godt og måske ikke umiddelbart tænker, at de har inhouse kompetencer til at arbejde med den.

Det har krævet etablering af nye tiltag i salgsindsatsen for at demonstrere værditilbuddet i SynergyXR for forskellige typer af kunder. Konkret har Unity Studios udarbejdet en række videoer og cases om, hvordan eksisterende kunder anvender værktøjet. Herudover udlåner Unity Studios hardware til potentielle kunder med henblik på, at de online kan demonstrere indholdet i platformen, og hvad den kan anvendes til.

Store vækstambitioner

Det er Unity Studios ambition at vokse kraftigt over de kommende år gennem tegning af abonnementsaftaler. Målet er på kort sigt en vækst i abonnementssalget på 500 pct. over det kommende år.

Et resultat af genstartNU-projektet er, at et salgsteam med de rette kompetencer er ved at være på plads til at føre strategien ud i livet.



"SynergyXR kan sammenlignes med fx Wordpress og udviklingen inden for websites. I starten brugte alle webbureauer, når deres hjemmesider skulle opdateres. Men med CMS-teknologien blev det nemt for brugerne selv at lave opdateringer."

- CEO Mads B. Troelsgaard, Unity Studios

Læringspunkter

- Hvis I arbejder med rådgivning og konsulenttydelser inden for anvendelse af ny teknologi, kan en vej til skalering være at skabe produkter eller platforme baseret på jeres kompetencer.
- Det kræver ofte gennemgribende forandringer i kunderelationer, salg, markedsføring og kompetenceprofiler at gennemføre større forandringer i forretningsmodel og value proposition.
- Videoer, use cases og tilbud om online demonstration kan være en vigtig del af markedsføringen af nye teknologier og koncepter.
- Professionelle rådgivere kan være nyttige sparrings- og samarbejdspartnere, når I skal omlægge jeres strategi. Bl.a. fordi de har et stort erfaringsgrundlag fra andre virksomheder at trække på, og fordi de er vant til at arbejde med relevante strategiværktøjer.

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem Unity Studios og rådgivningsvirksomheden Implement.

Case: Maskinproducent optimerer processer og mindsker slid på maskiner og værktøjer vha. ny metode

Resume

Da verden lukkede ned i 2020 pga. corona-krisen, kunne eksportvirksomheden Varo Specialmaskiner mærke det på omsætningen – og måtte fokusere på omkostningsreduktion. Krisen satte samtidig en midlertidig stopper for investeringer i interne udviklingstiltag.

Via programmet genstartNU fik Varo Specialmaskiner dog mulighed for gratis rådgivning til at afprøve en ny metode til optimering af spåntagningsprocesser. Herved har man opnået en besparelse på 175 timer om året i produktionen, ligesom slid på maskiner og værktøjer er mindsket.

Varo Specialmaskiner

Fokus for forretningstilpasning

Produkter og produktion

Branche

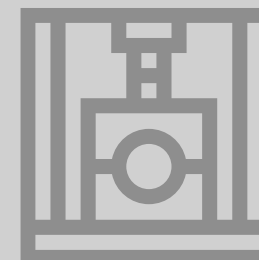
Maskinindustri

Antal ansatte

75

Geografisk placering

Hornslet



Baggrund og motivation

Varo Specialmaskiner er en mellemstor, ejerledet virksomhed, som udvikler maskiner til diverse produktionsprocesser. Det kan fx være maskiner til at pakke fødevarer eller lægge belægning på gulvtæpper. Hovedparten af salget udgøres af specialmaskiner tilpasset kundens specifikke behov, men virksomheden tilbyder også standardløsninger.

Varo Specialmaskiners løsninger sælges over hele verden, og 85 pct. af omsætningen kommer fra eksport. Virksomheden leverer løsninger til et bredt spektrum af industrien, deriblandt virksomheder indenfor fødevarer, life science, elektronik, jern/metal og plast. Kunderne omfatter fx store danske industrivirksomheder som Coloplast.

Varo Specialmaskiner har oplevet en mindre, stabil vækst hen over de seneste ti år – og beskæftiger i dag 75 medarbejdere. Ca. 1/3 udgøres af faglærte, mens de resterende består af ingeniører, teknikere og funktionærer.

Omkostningsreduktion med fokus på at bevare viden og knowhow

Da corona-krisen medførte nedlukninger over hele verden i foråret 2020, kunne Varo Specialmaskiner også mærke det på efterspørgslen. Pga. den usikre situation skød kunderne udviklingsprojekter og nyinvesteringer til hjørne, og omsætningen faldt i forårsmånederne.

Virksomheden var derfor nødt til at fokusere på omkostningsreduktion gennem både afskedigelser og hjemsendelse af medarbejdere med støtte fra regeringens hjælpepakker. Dog alt sammen med øje for at bevare så meget som muligt af den forretningskritiske viden og knowhow, som medarbejderne besidder.

Siden er kunderne stille og roligt vendt tilbage og gjort sig klar til at investere i nyt udstyr. Varo Specialmaskiner har derfor positive forventninger til omsætningen i de kommende år.

Test af nye metoder til at optimere produktionen

Før corona-krisen havde produktionschefen hos Varo Specialmaskiner deltaget på en temadag på den lokale tekniske skole, hvorfra virksomheden aftager mange lærlinge.

Her var produktionschefen blevet introduceret til en ny metode til at optimere spåntagningsprocesser, som forsknings- og udviklingscenteret DAMRC har udviklet. Lige siden introduktionen har produktionschefen været interesseret i at få metoden testet på virksomhedens egne maskiner og værktøjer.

Da produktionschefen blev kontaktet af en rådgiver for DAMRC, som orienterede om muligheden for gratis rådgivning via programmet genstartNU, så han derfor henvendelsen som en oplagt mulighed for at teste metoden i praksis – og derved få input til optimering af den daglige drift.



Tilpasning af forretningsmodellen

Forløbet blev kickstartet med et fagligt oplæg, som rådgiveren holdt for medarbejderne i Varo Specialmaskiners spåntagningsafdeling. Her blev alle introduceret til den nye metode, og der var mulighed for at stille opklarende spørgsmål.

Om DAMRC's metode til optimering af spåntagningsprocesser

Metoden handler overordnet om, at man kan reducere rystelser og slid på CNC-bearbejdningmaskiner og værktøjer ved at øge den hastighed (dvs. antal omdrejninger), som en maskine arbejder ved ifm. råvarebearbejdning. Herved fjernes nemlig de indre spændinger i råvaren. Effekten kan dokumenteres gennem målinger af vibrationer under bearbejdningprocessen.

Rådgiveren var både fagligt dygtig, underholdende og god til at vække medarbejdernes interesse og sælge det faglige stof. Produktionschefen og medarbejderne blev derfor hurtigt enige med rådgiveren om at fortsætte forløbet med en seance, hvor metoden skulle testes på et udvalg af virksomhedens maskiner og værktøjer.

Frem til seancen identificerede spåntagningsafdelingen en maskine, tre værktøjer og fem forskellige materialetyper, der skulle køres test på – og som blev hyppigst anvendt i virksomheden.

Test på udvalgte maskiner og værktøjer

Afprøvningen af metoden løb hen over en arbejdsdag på seks timer i virksomhedens spåntagningsafdeling, hvor rådgiveren og en tekniker fra DAMRC deltog.

Først blev udvalgte medarbejdere briefet om, hvordan dagen ville løbe af stablen. Dernæst arbejdede en svend og en lærling hele dagen ved den

udvalgte maskine, hvor de kørte tests på værktøjer og materialer under kyndig instruktion fra rådgiver og tekniker fra DAMRC.

I alt blev der kørt 20-30 tests i løbet af dagen, og undervejs fortalte DAMRC om, hvad de umiddelbart kunne konkludere af de forskellige test.

Efter virksomhedsbesøget sammenfattede rådgiveren hovedkonklusionerne i en slutrapport. Fx viste testene et effektiviseringspotentiale på mere end 300 pct. ved at øge maskinens hastighed på udvalgte værktøjer og materialer.

Rapporten indeholdt også konkrete anbefalinger til nye standarder for antal omdrejninger og tilspænding på den udvalgte maskine. Varo Specialmaskiner har efterfølgende programmeret maskinen med afsæt i anbefalingerne.

Om forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Effektivisering af produktionsprocesser gennem optimeret brug af maskiner og værktøjer
Output	Slutrapport med konklusioner på optimeringspotentiale samt anbefalinger til nye standarder
Ressourcer	45 timers rådgivning samt egenfinansiering i form af 175 timer
Bidrag fra virksomheden	Identifikation af maskine, værktøjer og materialer, der skal køres test på
Varighed	En måned

Resultater

Først og fremmest har medarbejderne i Varo Specialmaskiner fået opdateret deres faglige viden om vibrationer i fremstillingsprocesser, herunder nye metoder til at reducere vibrationer, øge effektivitet og mindske slid.

Denne viden gør virksomheden i dag brug af i fremstillingsprocesser på de maskiner, værktøjer og materialer, der er kørt test på som led i forløbet. Samtidig har virksomheden med afsæt i den nye viden nu mulighed for selv at køre tilsvarende tests på deres øvrige værktøjer og materialer – og herved optimere produktionsprocesserne yderligere.

Optimeringer giver betydelig timebesparelse i produktionen

Varo Specialmaskiner har regnet sig frem til, at de kan opnå en besparelse på 175 timer om året ved at følge rådgiverens anbefalinger til nye standarder for hastighed og tilspænding på den testede maskine. Det svarer i kroner og ører til en besparelse på mellem 75.000-100.000 kr.

Virksomheden vurderer endvidere at kunne opnå en yderligere besparelse på ca. 30.000 kr. ved på køre lignende tests på øvrige værktøjer og materialer i spåntagningsafdelingen.



"Vi har fået meget brugbare og konkrete resultater ud af et forløb, som vi egentlig har brugt begrænsede ressourcer på. Det er måske set i bakspejlet en rimelig banal opgave, men alligevel var det ikke en optimering, som lå lige foran næsetippen. Det har været lærerigt at finde ud af, at man skal tage imod input udefra og ikke bare læne sig op ad gamle normer."

- Produktionschef Klaus Hansen, Varo Specialmaskiner

Læringspunkter

- Vha. nye og relativt simple metoder kan du optimere din virksomheds brug af udstyr i produktionen – og herved opnå øget effektivitet og mindsket slid på både CNC-maskiner og værktøjer.
- Det kan være en god idé at få medarbejderne med ombord fra start i forandringsprojekter – fx via inspirerende og udfordrende faglige oplæg.
- Rådgivere kan hjælpe med at identificere og implementere nye optimeringstiltag i din virksomheds produktion – som umiddelbart kan synes banale, men dog har stor effekt og ikke altid er synlige for virksomheden selv.
- Rådgivere kan spille en vigtig rolle ift. at bringe ny faglig viden fra forsknings- og udviklingsprojekter ind i din virksomhed – og derved løfte jeres daglige opgaveløsning.

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem Varo Specialmaskiner og rådgivningsvirksomheden DAMRC.

Case: El-teknisk virksomhed styrker kundeindsigt som grundlag for transformation til løsningsleverandør

Resume

Covid-19 har intensiveret konkurrencesituationen på el-installationsmarkedet. Wexøe har derfor sat yderligere fart på processen mod at fremtidssikre sin forretningsmodel: fra produkt- til løsningsleverandør.

Transformationen af Wexøe's forretningsgrundlag betyder store organisatoriske forandringer, men forudsætter også udvikling af relationerne til kunder og leverandører. Et rådgivningsforløb under genstartNU har inspireret Wexøe til nye måder at måle kunderelationer på og samtidig hjulpet til at implementere værktøjer, der sikrer kontinuerlig kundeindsigt.

Wexøe

Fokus for forretningstilpasning

Kunderelationer og salgsprocesser

Branche

El-teknik

Antal ansatte

62

Geografisk placering

Værløse



Baggrund og motivation

Wexøe A/S er en grossist og serviceleverandør indenfor det el-tekniske område. Virksomheden rådgiver sine kunder om el- og installationsspørgsmål som en integreret del af salget.

De senere år har Wexøe gennem opkøb etableret sig i en række komplementære forretningsområder. I dag omfatter de vigtigste forretningsområder 1) handel med og rådgivning om el-tekniske løsninger og 2) løsninger inden for industriel automation, højspænding og datainfrastruktur. Løsninger inden for el-teknik og datainfrastruktur henvender sig til markedet for bygningsinstallationer. Løsninger inden for industriel automation henvender sig typisk til slutbrugere og maskinbyggerindustrien.

Fra en produktleverandør til en løsningsorienteret forretningsmodel

Wexøe er stadig i overvejende grad en engrosvirksomhed. Men digitaliseringen og globaliseringen har betydet, at konkurrencen i branchen er blevet skærpet. Indtjeningen er faldende for traditionelle mellemhandlere, eftersom kunderne i stigende grad køber direkte fra producenternes websteder.

For Wexøe har markedsudviklingen betydet, at det er blevet nødvendigt med en transformation fra en traditionel grossist til løsningsleverandør, der rådgiver kunderne og sælger samlede el-tekniske løsninger. Det kræver fundamentale ændringer af både organisationen og de kundevendte aktiviteter i forretningsmodellen.

Internt i Wexøe kræver omstillingen en videreudvikling af medarbejdernes kompetencer, når viden og rådgivning i højere grad skal indgå som en del af Wexøes markedstilbud. Denne udvikling er i gang.

Eksternt skal Wexøe både ændre samarbejdsformer med leverandører og kunder. Wexøe skal i højere grad arbejde strategisk sammen med

leverandører med henblik på at sikre en stærk og kontinuerligt opdateret viden om de nye teknologier, leverandørerne tilbyder.

Nye værditilbud introduceres gradvist

I forhold til at udvikle den del af forretningsmodellen, der handler om salg og kunderelationer, arbejder Wexøe med at introducere prissætning. Samtidig introducerer de gradvist nye markedstilbud for kunderne. Et eksempel på en ny type serviceydelse baseret på teknisk viden er at tilbyde 24/7 hotline support på abonnement. Et andet eksempel er et sikkerhedstjek af kundernes maskiner, hvor der efterfølgende udarbejdes en rapport til brug i eksempelvis forsikrings- eller i arbejdsmiljøsammenhænge. Wexøe har også udviklet et online "akademi" i form af en række kursustilbud for virksomheder, der arbejder inden for det el-tekniske felt.

Den gradvise tilpasning af Wexøes værditilbud er kritisk for en succesfuld omstilling af virksomhedens forretningsmodel. Det er også i relation til denne omstillingsproces, at Wexøe søgte rådgivning gennem genstartNU.



Tilpasning af forretningsmodellen

Udviklingen af Wexøes værditilbud har skabt et behov for, at Wexøe kommer dybere og mere proaktivt i dialog med deres kunders organisation. Det var med dette udgangspunkt, at virksomheden tog kontakt til rådgivningsfirmaet Customer Experience Office (CXO), der havde modtaget finansiering fra Industriens Fond til et SMV-rettet forløb under genstartNU.

Udvikling af kundeindsigt

En kritisk forudsætning for at fastholde kunderne under Wexøes transformation er øget opmærksomhed på at udvikle relationerne til strategisk vigtige kunder. I takt med, at Wexøe i stigende grad kommer til at basere deres salg på et indgående kundekendskab, bliver det potentielle tab af investeret viden i kundespecifikke forhold ved en kundeexit så meget større.

Wexøe skal derfor opbygge procedurer, der sikrer en løbende overvågning og opfølgning på kundernes oplevelser – og på den generelle kundetilfredshed. Det er forudsætningen for at kunne reagere rettidigt på kritiske begivenheder, der kan føre til utilfredse kunder og potentiel kundeexit.

Formålet med projektet med CXO var at videreudvikle brugen af Wexøes CRM-system. Dels ved at bruge dets faciliteter bedre. Dels ved at integrere det med en kontinuerlig måling af kundetilfredshed via den såkaldte "Net Promoter Score"-metodik. Metodikken går – kort fortalt – ud på at måle, hvor mange af ens kunder der med stor sandsynlighed vil anbefale virksomheden til andre.

Forløbet blev tilrettelagt og styret af rådgiverne fra CXO, som beskrev opgavens mål og omfang sammen med ledelsen. På baggrund heraf udviklede CXO en tids- og handlingsplan som ramme for forløbet.

Rådgiverne analyserer kundernes oplevelse af Wexøe

CXO startede forløbet med at interviewe et udvalg af Wexøes kundecentermedarbejdere, der har ansvar for den daglige kundekontakt. Derefter

kontaktede CXO fem vigtige kunder og interviewede dem om deres erfaringer med at få adgang til og bruge Wexøes services. På den baggrund dannede virksomheden og Wexøe sig et mere nuanceret billede af de forskellige kundetyper og bredden i de henvendelser, de modtager. Endelig interviewede Wexøes marketingschef – på baggrund af et oplæg fra CXO – seks interne medarbejdere (tre sælgere og tre produktchefer) om, hvordan de oplevede kundecenterets overdragelse af henvendelser fra kunderne.

Med afsæt i den indsamlede information om kundeoplevelser samt interviews med flere af de kundevendte medarbejdere udviklede CXO et layout for et opdateret CRM-system. CXO holdt afslutningsvist et oplæg om den foreslåede tilgang til kunderelationspleje og måling af kundetilfredshed på et møde for alle kundeservicemedarbejdere.

Om forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Udvikling af CRM-systemet og kundetilfredshedsmåling for at styrke relationsmarkedsføring.
Output	Kortlægning af kunderejsen og implementering af et Net Promoter Score (NPS)-system.
Ressourcer	50 timer.
Bidrag fra virksomheden	50-100 timer.
Varighed	4 måneder.

Resultater

Wexøe har gennem rådgivningsforløbet både fået tilført viden og værktøjer om måling af kundeloyalitet og udviklet en konkret handleplan for en opdatering og videreudvikling af CRM-systemet. Handleplanen er nu implementeret, hvilket betyder, at Wexøe nu har de nødvendige strategiske værktøjer til at realisere ambitionen om at udvikle sig til løsningsleverandør.

Herudover har rådgiveren gennem forløbet skærpet hele salgsorganisationens forståelse af, hvordan man kan pleje kunderelationer og skabe større kundeloyalitet. Wexøe forventer, at dette vil have en stor effekt på virksomhedens evne til at fastholde kunderne og udvikle kunderelationer. Desuden har forløbet skabt momentum i forhold til den generelle strategiproces i Wexøe.

Net Promoter Score: fremtidig mulighed for måling af kundeloyalitet

De indsamlede data fra projektet blev også brugt til at vurdere anvendelse af Net Promoter Score (NPS) som målemetode. Til denne del af opgaven havde CXO fået et tilbud fra en serviceleverandør, som udbyder automatiserede løsninger til NPS-måling, herunder en mulighed for at prøve systemet i en gratis prøveperiode.

Wexøe har nu afprøvet systemet, men har indtil videre valgt at afvente implementeringen af denne løsning. Det skyldes især, at Wexøes eksisterende CRM-system er baseret på IP-telefoni. Det vanskeliggør automatisk identifikation af de kunder, der ringer, hvilket begrænser automatiseringsmulighederne i forhold til at fremsende det korte survey, som NPS-målingen baserer sig på. Til gengæld er Wexøe nu skarpe på hvilke krav, der skal stilles til det kommende CRM-system.

Læringspunkter

- Hvis din virksomhed arbejder på at bevæge sig op i værdikæden og tilbyde mere rådgivning og service til slutkunder, er det vigtigt at opbygge tættere kunderelationer og systematiske procedurer for opfølgning på kundernes oplevelser.
- Ofte kan relativt simple værktøjer hjælpe til at skabe struktur og allokering af ressourcer i organisationen i forhold til vedligeholdelse og udvikling af jeres kunderelationer.
- Eksterne rådgivere kan hjælpe med at identificere kundebehov og teste nye koncepter i markedet
- Det er vigtigt at bruge tid og ressourcer på at afstemme forventningerne til rådgivningen og inddrage hele ledelsen i denne proces.



”Når vi skal til at leve af, om kunderne er tilfredse med vores rådgivning og viden, skal vi også blive dygtigere til at måle på sådan noget.”

- Chef for Digital Transformation og Kompetencecenter
Mads Nobel Danborg, Wexøe

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem virksomheden Wexøe og rådgivningsvirksomheden CXO.