

# PROJEKT GENTÆNK NU!

Accelerer vejen fra idé til strategisk funderet eksekvering

STØTTET AF:

INDUSTRIENS FOND

UDARBEJDET AF:



CENTER FOR SMÅ OG  
MELLE NSTORE VIRKSOMHEDER  
INSTITUT FOR VIRKSOMHEDSLEDELSE  
AARHUS UNIVERSITET

Gejst/Studio



# INDHOLD



	Forord	Thomas Hofman-Bang
	Forfatterens forord	Mette Neville & Tina Fugl
	Executive summery	Mette Neville
<b>01.</b>	Introduktion til denne rapport	Mette Neville & Tina Fugl
<b>02.</b>	Projektets baggrund og formål	Mette Neville & Tina Fugl
<b>03.</b>	Gentænk NU-metoden	Tina Fugl & André Falsig
<b>04.</b>	Virksomheder i projektet	Jacob Rønholdt Toftdal & Tina Fugl
<b>05.</b>	Virker Gentænk NU-metoden?	Jacob Rønholdt Toftdal, Per Svejvig, Oliver Bendix Gammeljord Mogensen, Tina Fugl & Mette Neville
<b>06.</b>	Opmærksomhedspunkter ved brug af Gentænk NU-metoden	Jacob Rønholdt Toftdal, Per Svejvig, Tina Fugl & Mette Neville
<b>07.</b>	Hvordan arbejder SMV'er med eksekvering - foreløbige resultater	Johanne Bødker Olesen, Per Svejvig, Mette Neville & Tina Fugl
<b>08.</b>	Konklusion	Mette Neville & Tina Fugl
	Appendix	

# FORORD



## KRISER KALDER PÅ FREMTIDSTILPASNING

Forandringer sker hurtigere og mere uventet end tidligere. Det store kludetæppe af kriser og forandringer, som danske virksomheder aktuelt navigerer i, lader til at have slået rødder som et permanent vilkår.

Det betyder, at virksomheder skal tilpasse sig en ny verden, hvor nytænkning hurtigt skal omsættes til eksekvering, og hvor nye idéer hurtigt skal blive til nye løsninger, som kunderne tager til sig.

Med de redskaber, der er udviklet og testet i Gentænk NU!, er der skabt en metode, som netop hjælper små og mellemstore virksomheder til hurtigt og effektivt at innovere og komme fra idé til eksekvering.

### VIRKSOMHEDERNE HAR INDBYGGEDE KONKURRENCEFORDELE – UDNYT DEM!

Små og mellemstore virksomheder er ofte kendetegnede ved primært at have et driftsfokus, hvor der er begrænsede ressourcer til forretningsudvikling. De har færre menneskelige og finansielle ressourcer, og det kan sætte dem under pres, når virksomheden skal omstilles og fremtidstilpasses, så den kan bevare – eller måske endda styrke – sin konkurrencekraft.

Men qua deres størrelse kan små og mellemstore virksomheder handle mere agilt, når deres markedsvilkår ændrer sig. Og det kan være en konkurrencefordel. Beslutningsgangene er ofte mere effektive, kundeforholdene mere personlige og der kan hurtigere reageres på ændrede behov. Hjulene er ganske enkelt ikke så "tunge" at rulle i en ny retning, som de kan være i store koncerner.

### ET KRYDSFELT MED KONKURRENCEKRAFT

I krydsfeltet mellem robusthed, rettidig omhu og proaktivitet ligger der stor fremtidig konkurrencekraft for små og mellemstore danske virksomheder. Det skal de handle på.

Og det er netop dét fokus, som Gentænk NU! har haft i sit arbejde med danske virksomheder. Her har virksomhederne arbejdet med de forretningsinitiativer, som skaber størst strategisk værdi og bedst ruster virksomheden til fremtiden.

Og det er gået godt. Hovedparten af de virksomheder, som har været med i Gentænk NU! har oplevet projektets metoder og fremgangsmåder som positive og værdiskabende. Og konkret har de fleste af virksomhederne bevæget sig usædvanligt hurtigt fra idéfase til implementeringsfase.

Det har været imponerende at følge med i og på baggrund af virksomhedernes erfaringer håber jeg, at mange flere virksomheder kommer til at udnytte metoderne og redskaberne fra Gentænk NU! når nye innovationstiltag skal blive til styrket konkurrenceevne og øget vækst.

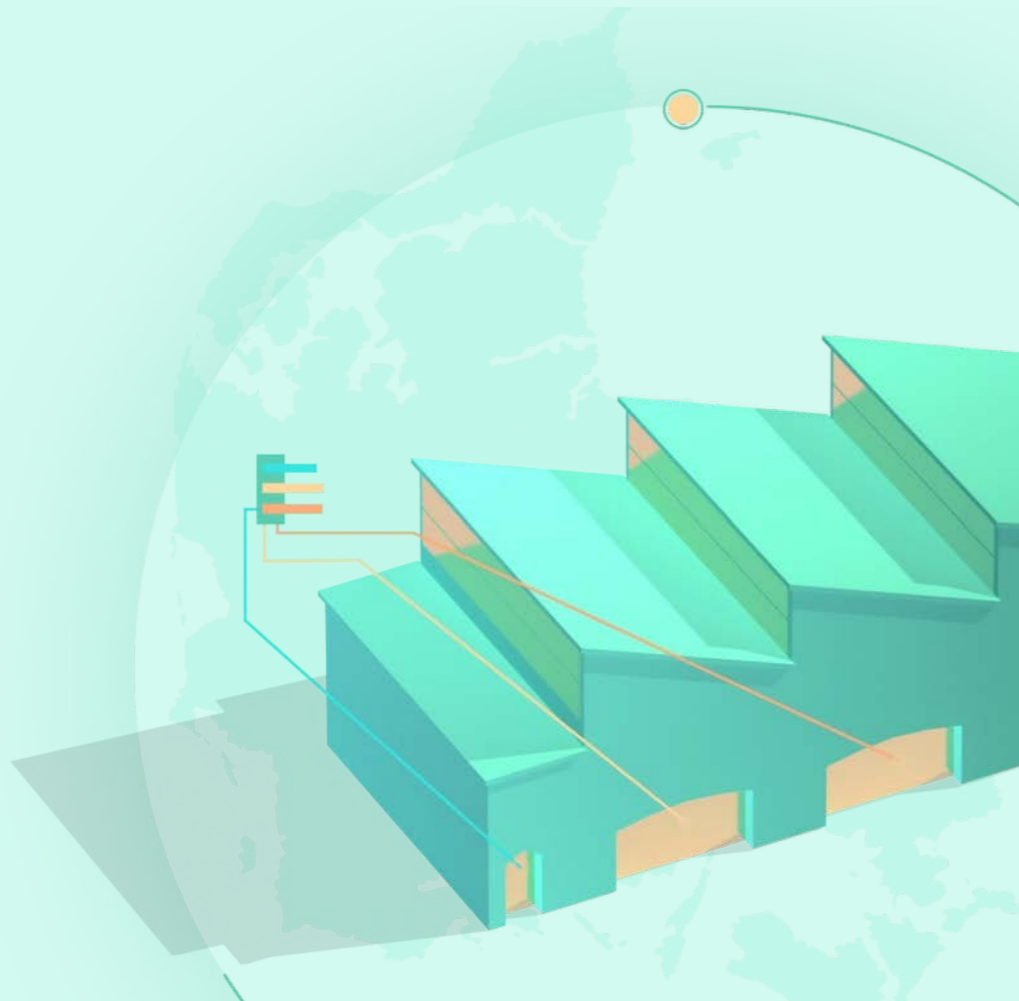
God læselyst!



Thomas Hofman-Bang

ADM. DIREKTØR  
INDUSTRIENS FOND

# FORFATTERNES FORORD



I Center for Små og Mellemstore Virksomheder har vi en klar mission. Vi vil understøtte udvikling og vækst i SMV'er ved at skabe forskningsbaseret viden om, hvordan SMV'er bedst kan fremtidssikre deres virksomheder. Alle projekter foregår i tæt samarbejde med SMV'erne selv. På den måde sikrer vi, at den viden og de redskaber, vi udvikler, virker i praksis. Gentænk NU-projektet bidrager til dette ved at udvikle en metode til hurtigt og effektivt at arbejde med forretningsudvikling af SMV'er, når forretningsmiljøet er genstand for store forandringer.

På samme måde som centrets andre aktiviteter er Gentænk NU! gennemført i samarbejde med andre forskere – her fra AU og AAU samt eksterne samarbejdspartnere fra det private erhvervsliv, særligt Gejst Studio og 360° Sprint. På den måde er der sat et hold, der kan sætte teori på praksis og praksis på teori til gavn for danske SMV'er.

Vi vil gerne sende en kæmpe tak til projektpartner Gejst Studio for et fantastisk samarbejde gennem hele projektet. Både under ansøgningsarbejdet og udviklingen af Gentænk NU-metoden, som foregik i en virtuel førerbunker under nedlukningen af Danmark i 2020 og under gennemførelsen af de 40 virksomhedsforløb. Jeres viden og ekspertise inden for Design Thinking har været uvurderlig for projektet. Særlig tak til André Falsig for at gennemføre de mange Gentænk NU-forløb med stort engagement og høj kvalitet.

Ligeledes en stor tak til 360° Sprint og særligt founder Nils Henrik Wegener, som tog udfordringen op med at udvikle et format, der på 3 timer kunne sikre en strategisk forankring af potentielle initiativer og på den måde skabe en strategisk proces, som matcher forandringshastigheden i SMV'ernes forretningsmiljø. Endvidere vil vi takke lektor Per Svejvig,

Aarhus BSS for at udarbejde et forskningsdesign til evaluering af projektet og for sammen med sit team, Anne, Oliver, Johanne, Jacob og Markus, at stå for den forskningsmæssige evaluering af projektet. Det har været en kæmpe fornøjelse at samarbejde med jer.

Tak også til de samarbejdspartnere, der har bidraget til rekruttering af virksomheder og skalering af viden – Fynsk Erhverv, Sparekassen Kronjylland, Spar Nord, Business Randers, EGN (Netværk Danmark), Nykredit, Fynske Bank og Corolab.

Sidst, men ikke mindst, tak til Industriens Fond, som har støttet projektet under tema-indkaldelsen "Styrket gennem krisen" og dermed hjulpet os med at kunne fuldføre vores mission om at understøtte danske SMV'er i arbejdet med at fremtidssikre deres virksomheder. Tak for et godt og konstruktivt samarbejde under hele forløbet!



**Tina Fugl**

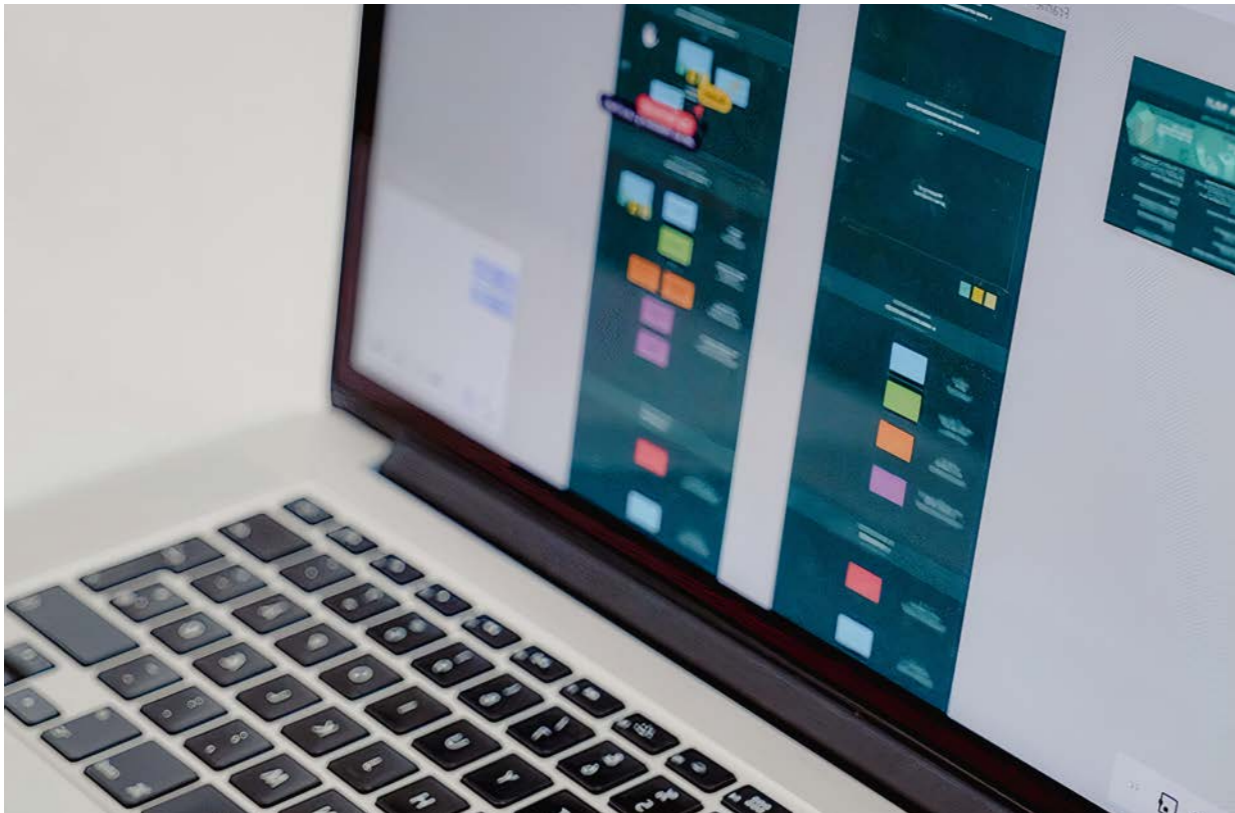
PROJEKTLEDER,  
CENTER FOR SMV, AARHUS BSS



**Mette Neville**

CENTERLEDER, PROFESSOR  
CENTER FOR SMV, AARHUS BSS

# EXECUTIVE SUMMARY



Projektet Gentænk NU! havde til formål at hjælpe SMV'erne med at agere i en strategisk kontekst, der hele tiden forandrer sig pga. kriser, som COVID-19 pandemien og megatrends som f.eks. digitalisering og grøn omstilling. Partnergruppen så et behov for et tiltag, der dels kunne hjælpe SMV'er styrket gennem krisen, dels kunne hjælpe dem med at fremtidssikre deres virksomheder. Det førte til udviklingen af Gentænk NU-metoden, som er et struktureret og faciliteret virtuelt forløb bestående af workshops og designsprints.

Metoden hjælper SMV'er med hurtigt og effektivt at komme fra ide til eksekvering af de optimerings- og innovationsinitiativer, der strategisk skaber størst værdi for dem. Med henblik på at undersøge, om Gentænk NU-metoden virker i praksis, var der knyttet følgeforskning til projektet.

I det følgende opsummeres hovedresultaterne:

## 01

### Gentænk NU-metoden virker!

Det vigtigste resultat er, at Gentænk NU-metoden på ultra kort tid kan bringe SMV'er fra ide og til eksekvering af strategisk funderede initiativer. Hele 77 % af virksomhederne var efter et 40 timers virtuelt forløb klar til eksekvering. Dermed bidrager metoden til at løse nogle af de interne udfordringer, som kan udgøre en barriere for fremtidssikringen af danske SMV'er.

På en 1-4 skala scorede virksomhederne projektets aktiviteter til en værdiskabelse på mellem 3,38 og 3,79. Kun et screeningsinterview, som skulle skaffe forskere baggrundsviden om virksomheden, scorede lavere. Resultaterne viser, at SMV'er gennem et velstruktureret og velfacileret forløb, hvor der anvendes enkle og visuelle redskaber, kan få identificeret, valideret og prioriteret de optimerings- og innovationsinitiativer, der strategisk skaber værdi for virksomheden og blive klar til eksekvering. Værdiskabelsen handlede i høj grad om, at forløbet skabte overblik over egen virksomhed, og at virksomhederne gennem det strukturerede forløb fik identificeret og reflekteret over muligheder og udfordringer. Gennem f.eks. kritiske spørgsmål fik deltagerne konkretiseret tanker og ideer, så der kunne træffes kvalificerede beslutninger om, hvilke initiativer der ville skabe størst strategisk værdi for virksomheden – både nu og på lang sigt. Herudover skabte det stor værdi for virksomhederne, at initiativerne blev foldet ud og konkretiseret i en handleplan, således at virksomhederne nøjagtig vidste, hvordan de skulle nå i mål med eksekveringen af initiativerne. Samtidig betød prototyping og prototypetest, at virksomheden kun gik videre med de innovationsinitiativer, som efterspørges af målgruppen.

## 02

### Overgang til eksekveringsfasen er svær for SMV'er

77 % af virksomhederne i projektet følte sig efter forløbet klar til at eksekvere på initiativerne, hvilket er positivt. Overgangen fra hovedforløbet til eksekveringsfasen var imidlertid mere udfordrende end forventet. Her var der behov for en kombination af fortsat struktur og projektstyring med faglig sparring og input. Det er endvidere svært for SMV'erne at acceptere nye eksperter tilknytning ved overgang til eksekveringsfasen, da de dels føler et kadencetab, dels ofte lider af konsulentforskrækkelse. Der er behov for en fast følgeperson også i eksekveringsfasen.

## 03

**En virtuel tilgang øger effektivitet og fleksibilitet**

77 % af de deltagende virksomheder gav udtryk for, at det skabte selvstændig værdi at arbejde virtuelt, da det skaber øget effektivitet og fleksibilitet og er tidsbesparende. Dermed viser projektet også, at der kan skabes den nødvendige tillid online. Resultaterne viser imidlertid også, at der fortsat er virksomheder (26 %), der synes, at især onboardingmødet med fordel kunne være afholdt fysisk. Man kan derfor overveje, om forløbet kan forbedres yderligere, hvis man kombinerer den virtuelle tilgang med et eller to fysiske møder.

## 04

**En ambidekstral tilgang til forretningsudvikling skaber værdi**

Det skabte stor værdi for virksomhederne, at arbejde ambidekstralt, dvs. at de både arbejdede med initiativer, der kunne optimere den eksisterende forretning og innovationsinitiativer, der kunne være med til at skabe fremtidens vækstmotor – og endda i de fleste virksomheder gøre det simultant. Resultatet er vigtigt, da forskningen peger på, at det bl.a. kan gøre SMV'er mere robuste og f.eks. bringe dem styrket ud af kriser, hvilket er helt afgørende i en verden, hvor forretningsmiljøet hele tiden forandrer sig pga. f.eks. kriser som COVID-19, megatrends og geopolitiske forhold.

## 05

**Inddragelse af flere fra organisationen skaber fremdrift**

Det skabte stor værdi at involvere flere fra virksomheden i forløbet, da det f.eks. øgede fremdriften på initiativerne. Deltagerne oplevede endvidere, at det gav et fælles sprog og en fælles forståelse af, hvor virksomheden skulle hen. Desuden gav det grobund for dybere refleksioner og overvejelser om organisationen – og måder at optimere den på. I enkelte tilfælde medførte samarbejdet endda, at den strategiske beslutningstagen, der typisk lå i ledelsen, blev åbnet op for inputs nedefra.

**DET GIVER PROJEKTET IKKE SVAR PÅ**

Resultaterne viser, at Gentænk NU-metoden hjælper SMV'er med hurtigt og effektivt at identificere, kvalificere, validere og være klar til at eksekvere de optimerings- og innovationsinitiativer, der strategisk skaber størst værdi for dem. Projektet giver ikke svar på, om det lykkes for virksomhederne at komme helt i mål med eksekveringen.

Eksekveringen af store ressourcekrævende initiativer vil ofte tage 1-2 år, og en måling af, hvorvidt virksomhederne når helt i mål med eksekveringen, vil derfor først kunne foretages efter afslutningen af projektet Gentænk NU!

---

# INTRODUKTION TIL DENNE RAPPORT

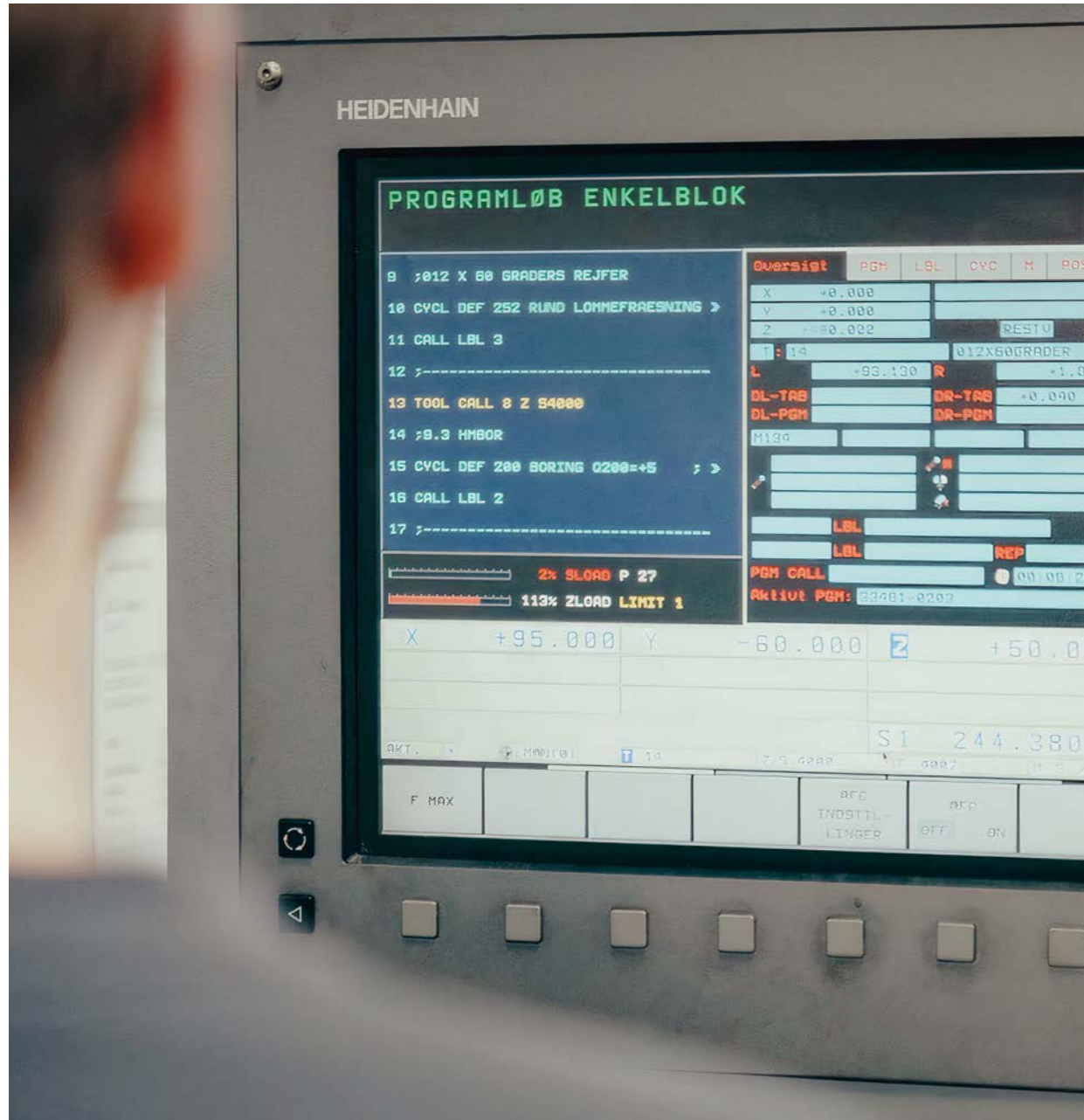
---

1





## 1.1. Rapportens indhold



Projekt Gentænk NU! blev udviklet i 2020 og gennemført i perioden 2021-2023. Formålet var at hjælpe SMV'erne med at agere i en strategisk kontekst, der hele tiden forandrer sig pga. kriser som COVID-19 pandemien og megatrends som f.eks. digitalisering og grøn omstilling. Målet var at bidrage til dels at bringe dem styrket gennem krisen, dels at fremtidssikre deres virksomhed. Partnergruppen så et behov for et initiativ, der kunne hjælpe SMV'erne med at gentænke deres forretningsmodel. Det førte til udvikling af Gentænk NU-metoden, som er et struktureret og faciliteret virtuelt forløb bestående af workshops og designsprints. Metoden hjælper SMV'er med hurtigt og effektivt at identificere, kvalificere, validere og komme i gang med at eksekvere på de optimerings- og innovationsinitiativer, der strategisk skaber størst værdi for dem. Der var knyttet følgeforskning til projektet med henblik på at undersøge, om Gentænk NU-metoden virker i praksis.

Formålet med denne rapport er at redegøre for projektets formål og relevans, beskrive Gentænk NU-metoden og præsentere resultaterne af den forskningsmæssige evaluering af, om og hvordan Gentænk NU-metoden virker i praksis samt de opmærksomhedspunkter, der er knyttet til anvendelse af metoden.

Der er til projektet udviklet en række redskaber, der anvendes i Gentænk NU-metoden, og som er testet sammen med 40 SMV'er i projektet. De kan anvendes af SMV'er, der ønsker at arbejde med at fremtidssikre deres forretning. Redskaberne kan endvidere anvendes af rådgivere for SMV'er, i uddannelsesforløb og af andre projektere, der skal udvikle og innovere SMV'er.

Redskaber og tilhørende vejledninger kan tilgås online på [mgmt.au.dk/smv/gentaenk-nu](http://mgmt.au.dk/smv/gentaenk-nu) og vil desuden i sommeren 2023 blive udgivet i en trykt version, som kan rekvireres via hjemmesiden sensommer 2023.

Den forskningsmæssige evaluering er baseret på 27 af de 40 deltagende virksomheder, da dataindsamlingen til brug for rapporten blev afsluttet ved udgangen af januar 2023, og dermed inden de sidste virksomheder havde gennemgået hele forløbet.

Det er vigtigt at bemærke, at denne rapport ikke har været igennem en akademisk peer review-proces. Det fremlagte arbejde kan derfor betragtes som de foreløbige forskningsresultater. Forskningsmetodik og forskningsbegrænsninger er præsenteret i appendiks 3 og 4. Der er altid en grad af usikkerhed forbundet med forskning – især når den ikke er peer reviewed. Læseren opfordres derfor til omhyggeligt at overveje begrænsningerne og forstå forskningsmetodologien anvendt i denne undersøgelse og rapport.

# 27

Den forskningsmæssige evaluering er baseret på 27 af de 40 deltagende virksomheder

---

# PROJEKTETS BAGGRUND OG FORMÅL

---

# 2



## 2.1. COVID-19 forandrer SMV'ernes forretningsmiljø

I 2020 blev verden ramt af COVID-19 pandemien, som på kort tid ændrede vilkårene for dansk erhvervsliv, herunder SMV'erne. Virksomhederne skulle pludselig over ultrakort tid agere i et stærkt forandret forretningsmiljø som følge af nedlukninger, ændringer i adfærdsmønstre og teknologianvendelser samt med forventelige langvarige effekter på det globale samfund.

For at afbøde konsekvenserne af COVID-19 pandemien blev der iværksat en lang række initiativer for at hjælpe SMV'erne igennem krisen, f.eks. i form af en række hjælpepakker<sup>1</sup> og forskellige rådgivnings-hotlines etableret af organisationer og fonde, hvor virksomhederne kunne få rådgivning af både juridisk og forretningsmæssig karakter.<sup>2</sup>

Som forskningscenter med fokus på udvikling og vækst i SMV'er ønskede Center for Små og Mellemstore Virksomheder ved Aarhus BSS og en række samarbejdspartnere (se mere om partnerne i Gentænk NU! i appendix 5) at bidrage til indsatsen med at hjælpe SMV'erne. Fokus var på, hvordan vi kunne hjælpe SMV'erne med at agere i en forandret strategisk kontekst på grund af COVID-19 med henblik på dels at bringe dem styrket gennem krisen, dels at fremtidssikre virksomheden på den længere bane.

Forventningen om, at COVID-19 også på langt sigt ville ændre forretningsmiljøet,<sup>3</sup> blev f.eks. understøttet af undersøgelsen "Krise som digital driver i SMV-bestyrelser" fra 2020-2021. Her forventede 43 % af respondenterne, at COVID-19 ville påvirke virksomhedens forretningsmodel på længere sigt, mens 19 % forventede en påvirkning, men dog kun mere begrænset. I en proaktiv kriseindsats drejer det sig derfor ikke om at komme helskindet tilbage til situationen før krisen, men om at komme effektivt og helst styrket frem til en ny

virkelighed.

Ved projektets start var den generelle forventning, at COVID-19 var en krise, der ville ramme SMV'erne særligt hårdt. En prototypetest af Gentænk NU forløbet viste imidlertid, at SMV'erne ikke opfattede sig selv som værende i krise på grund af COVID-19. Godt nok var de blevet ramt, da samfundet lukkede ned, men dels blev ikke alle brancher hårdt ramt, dels evnede de fleste SMV'er hurtigt at tilpasse forretningen til en ny virkelighed. Deltagerne i prototypetesten ønskede i højere grad hjælp til at udvikle deres forretning frem for decideret krisehjælp, jf. kapitel 3.4.1.

### 2.1.1. FRA KRISE-PROJEKT TIL FORRETNINGS-UDVIKLINGS-PROJEKT

På basis af prototypetesten ændrede vi projektets fokus til at være på at hjælpe SMV'erne til hurtigt og effektivt at fremtidssikre deres virksomhed i en tid med store forandringer.

På bagkant af pandemien ved vi, at COVID-19 de facto medførte en forandring af SMV'ernes forretningsmiljø både på den korte og den lange bane. Mange SMV'er oplevede et stort opsving i efterspørgslen samtidig med, at de så ind i ressourceknaphed på både arbejdskraft og leverancer samt store prisstigninger på råvarer og energi. Endvidere så vi, at COVID-19 satte yderligere samfundsmæssig fokus på megatrends som digitalisering og grøn omstilling. COVID-19 understregede f.eks., at digitalisering

# 43%

af respondenterne i "Krisen som digital driver i SMV-bestyrelser forventede COVID-19 ville påvirke deres forretningsmodel

er helt centralt for vækst og konkurrenceevne<sup>4</sup>, og den økonomiske ekspertgruppe omkring genåbningen af Danmark anfører da også i sin rapport, at der er tegn på, at virksomheder med et digitalt forspring har været bedre rustet til de udfordringer, der er opstået som følge af pandemien.<sup>5</sup> Et andet af Center for SMV's projekter "SMV-bestyrelsen som digital katalysator"<sup>6</sup> viste, at netop digitalisering ses som en af de ændringer i forretningsmodellen, der har fået mere fokus som følge af COVID-19.<sup>7</sup> Projektet viste desuden, at især de virksomheder, der allerede før krisen arbejdede med digitalisering, rykkede sig digitalt under COVID-19, hvilket kan betyde, at der er risiko for, at der skabes et digitalt A- og B-hold i SMV-segmentet. Samtidig viste projektet i tråd med andre undersøgelser, at der primært er fokus på anvendelse af det, der betegnes som de basale teknologier, mens anvendelse af mere avancerede teknologier er begrænset.<sup>8</sup> Det kan udgøre en udfordring, da de basale teknologier ofte anvendes til at optimere og effektivisere den eksisterende forretning, mens de avancerede teknologier ofte danner grundlag for innovative tiltag, der kan skabe nye indtægtsstrømme for virksomheden.

Der er derfor behov for, at SMV'erne arbejder med at udnytte mulighederne i digital teknologi. Pga. ofte begrænsede ressourcer i SMV'erne, er det imidlertid vigtigt, at der investeres der, hvor det kan skabe størst værdi i virksomheden, hvilket gør digitalisering til et strategisk spørgsmål.

En anden dagsorden, der er styrket under COVID-19, er den grønne dagsorden.<sup>9</sup> Siden har der også været et stigende lovgivningsmæssigt fokus på grøn omstilling såvel på EU-plan som på nationalt plan<sup>10</sup>. Ganske vist rammer lovkravene primært de store virksomheder, men de vil få konsekvenser ud i værdikæden, hvor mange SMV'er befinder sig. Ud over de store virksomheders krav til deres værdikæde ønsker også forbrugerne i stigende grad at kunne vælge bæredygtige

alternativer. Kommunernes indkøbspolitik skal understøtte bæredygtighed. Sågar i forhold til at kunne rekruttere arbejdskraft spiller bæredygtighed en rolle, da de unge vil kunne identificere sig med virksomhedens værdier og se mening i det, de laver, og endelig er grøn omstilling blevet et vilkår, der har betydning, når SMV'erne skal skaffe finansiering, ligesom bæredygtighed er blevet et due diligence parameter ved værdiansættelse af virksomheder.<sup>11</sup>

En undersøgelse foretaget af Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse<sup>12</sup> viser, at også her er SMV-segmentet udfordret. Således arbejder 43 % slet ikke eller i mindre grad med grøn omstilling og cirkulær økonomi, mens 21 % ikke finder det relevant. Undersøgelsen viser også, at det især er virksomheder med størst CO2-udledning, der arbejder med grøn omstilling, mens andre SMV'er mangler viden om gevinsterne ved grøn omstilling. Billedet bekræftes af andre undersøgelser.<sup>13</sup>

Der er således også behov for et øget strategisk fokus på bæredygtighed og grøn omstilling både i forhold til, hvilke krav virksomheden må forventes at skulle leve op til og i forhold til, hvordan virksomheden kan udnytte mulighederne i bæredygtighed og grøn omstilling til at skabe nye forretningsmuligheder.

Som det fremgår, har COVID-19 på mange måder forandret forretningsmiljøet for SMV'erne og været med til at sætte turbo på en række af de megatrends, vi så før COVID-19. Siden er den økonomiske usikkerhed og uro blevet yderligere forstærket af geopolitiske kriser og krig. Forandring synes at være blevet det nye status quo, som SMV'erne hele tiden skal forholde sig til.

# 43%

af SMV-segmentet arbejder slet ikke eller i mindre grad med grøn omstilling og cirkulær økonomi

## 2.2. Projektets formål



Med forandring som det nye status quo så vi, som beskrevet ovenfor, et behov for et projekt der kunne hjælpe virksomhederne med at fremtidssikre deres forretning.

Projektet skulle hjælpe SMV'erne med at identificere, kvalificere, validere og eksekvere de strategiske forretningsinitiativer, der kunne skabe størst værdi for dem både på kort og lang sigt.

Det skulle kunne afvikles hurtigt og agilt, da forandringshastigheden i forretningsmiljøet stiller krav til hurtige processer.

Endeligt skulle forløbet kunne afvikles virtuelt, da Danmark i 2020 var lukket ned og fysiske møder ikke var en mulighed.



FORMÅLET MED PROJEKTET GENTÆNK NU VAR DERFOR AT:

*”styrke SMV’ers konkurrencekraft gennem udvikling af en virtuel infrastruktur og faciliterede agile, digitale arbejdsmetoder og redskaber, som anvendes til at understøtte SMV’ernes arbejde med at gentænke deres forretningsmodel i forhold til et pludseligt og stærkt forandret forretningsmiljø og skabe fremtidens vækstmotor.”<sup>14</sup>*

## 2.3. Det forskningsmæssige afsæt

Projektets udformning skulle skræddersyes til SMV-segmentet. For at kunne lykkes med at hjælpe SMV'erne med at fremtidssikre deres virksomhed, var det vigtigt at tage afsæt i den nyeste SMV-forskning af relevans for projektets formål. For det første forskning i, hvilke SMV'er der klarer sig bedst gennem forandringer og kriser som f.eks. COVID-19, (afsnit 2.3.1.) og for det andet forskning i, hvilke styrker og svagheder SMV'erne har i forhold til at arbejde med at gentænke deres forretningsmodel. På den måde tog projektet afsæt i SMV'ernes virkelighed (afsnit 2.3.2.)

### 2.3.1. OPTIMERING OG INNOVATION GÅR HÅND I HÅND

Et grundlæggende spørgsmål er, hvad der karakteriserer de SMV'er, der kommer styrket gennem forandringer som f.eks. COVID-19 krisen.

En del af resiliensforskningen<sup>15</sup> viser, at de SMV'er, der kom stærkest igennem den finansielle krise, ofte var de virksomheder, der evnede at arbejde ambidekstralt, dvs. at de arbejdede sideløbende med optimering/effektivisering af den eksisterende forretning og med udvikling og innovation af nye initiativer.<sup>16</sup> Da finanskrisen var en strukturel krise, var det ved projektstart usikkert, om det samme ville være tilfældet i forhold til COVID-19 krisen.

Projektpartnerne valgte trods denne usikkerhed at anvende en ambidekstral tilgang. Det skyldes, at optimering og effektivisering er et grundvilkår for at være konkurrencedygtig i dag, men det er ikke det, der differentierer virksomheden fra konkurrenterne eller skaber

de innovative løsninger, der kan blive fremtidens vækstmotor. Antagelsen var, at den ambidekstrale tilgang også ville skabe værdi ved kriser som COVID-19 og andre forandringer.

Siden har ny dansk forskning på basis af COVID-19 vist, at virksomheder, der arbejder ambidekstralt, ofte kommer bedre ud af kriser som COVID-19.<sup>17</sup> Men forskningen peger også på, at ambidekstral forretningsudvikling ofte er udfordret i SMV'er, bl.a. fordi den nødvendige organisatoriske arkitektur<sup>18</sup> er forskellig alt efter, om man arbejder med effektivisering eller innovation, ligesom omkostningerne og de ledelsesmæssige udfordringer ved at arbejde parallelt, kan gøre det svært for SMV'er at arbejde på denne måde. Nogle virksomheder vælger derfor ikke at arbejde parallelt men sekventielt, mens andre vælger kun at arbejde med enten optimering eller innovation. Ofte har SMV'er deres hovedfokus på optimering og effektivisering.

### 2.3.2. SMV'ERNES INTERNE STYRKER OG UDFORDRINGER

SMV'er har en begrænset ejerkræds og er typisk ejerledede.<sup>19</sup> Denne ejerstruktur indebærer korte beslutningsprocesser og mulighed for hurtig eksekvering, hvilket kan være en fordel, når forretningsmodellen skal tilpasses hurtigt. Denne handlingskraft og -vilje er antagelig også en af årsagerne til, at mange SMV'er klarede sig godt gennem COVID-19.<sup>20</sup>

Imidlertid kan ejer- og ledelsesstrukturer i SMV'er også gøre det svært for ejerledere at forholde sig til, hvordan f.eks. COVID-19 vil påvirke deres forretningsmiljø på længere sigt. Det hænger sammen med et ofte manglende strategisk fokus, jf. nedenfor.

#### 2.3.2.1. MANGLENDE STRATEGISK FOKUS

Ejerlederen er typisk den centrale beslutningstager og epicentret for alt i virksomheden. Ejerledere træffer ofte selv væsentlige forretningsmæssige beslutninger baseret på intuition og erfaring.<sup>21</sup> Herudover har de ofte svært ved at slippe kontrollen<sup>22</sup> og f.eks. lede gennem andre, hvilket medfører en risiko for, at han/hun bliver en flaskehals for udvikling og eksekvering. Kombinationen af et ofte stærkt kontrolgen, begrænsede ressourcer, og en beslutningsstil baseret på intuition kan let føre til et stort driftsmæssig fokus og manglende fokus på strategi.<sup>23</sup> En undersøgelse fra 2016 viste således, at kun 38 % havde en nedskrevet strategi med såvel handlingsplaner og delmål, 11 % havde en strategi men ingen konkrete handlingsplaner og delmål, 30 % havde en strategi, som ikke var nedskrevet, og 19 % havde ingen strategi.<sup>24</sup>

Tidligere projekter og aktiviteter i Center for SMV, hvor mere end 150 SMV'er har været med i forskellige forløb, viser, at det at få ideer og se nye muligheder sjældent er en udfordring i en SMV, snarere tværtimod. Til gengæld kan det være svært at identificere dem, der kan skabe størst forretningsmæssig værdi, især hvis det strategiske fokus mangler, og beslutninger træffes på basis af erfaring og intuition. Det manglende strategiske fokus medfører altså en risiko for, at SMV'erne ikke fremtidssikres i takt med, at deres forretningsmiljø forandres som følge af kriser, megatrends, geopolitiske forhold mv., og dermed mister de konkurrencekraft.

Da SMV'er typisk har begrænsede ressourcer såvel organisatorisk som økonomisk, er det som beskrevet afgørende, at der investeres tid og ressourcer i de initiativer, der skaber

størst værdi – og analysen heraf er en strategisk øvelse. Det var derfor vigtigt, at projektet Gentænk NU! kunne bidrage til at identificere, kvalificere og validere de strategisk funderede initiativer, som virksomhederne skulle arbejde med for dermed at sikre, at initiativerne skabte maksimal værdi.

#### 2.3.2.2 UDFORDRING - AT KOMME FRA IDEFASE OG FREM TIL EKSEKVERINGSFASE

Forskningen viser, at det generelt kan være svært at komme fra en ide til et strategisk funderet initiativ og videre til eksekvering.<sup>25</sup> Ser man på SMV'er, vil der ofte mangle en plan for eksekvering, såfremt beslutninger træffes uden strategisk og organisatorisk forankring med det resultat, at mange ideer kan ende med at løbe ud i sandet. Eksekveringen drukner altså pga. driften. Ejerlederen er ofte tovholder i en i forvejen travl hverdag, hvor driftsmæssige udfordringer let tager fokus fra nye initiativer. Ejerledere forsømmer endvidere ofte at kommunikere ideer og initiativer og dermed vinde organisationens buy-in, ligesom der ikke foretages den nødvendige ressourceallokering, hverken ift. økonomiske eller organisatoriske ressourcer.

For at forsøge at eliminere de ovenfor nævnte udfordringer skulle Gentænk NU-projektet have et stærkt fokus på fasen fra beslutning af nyt initiativ til eksekvering, dels i form af ressourcemæssige overvejelser, dels i form af en så klar handleplan som mulig for eksekveringen samt hjælp til at komme i gang med eksekveringen, jf. nærmere kapitel 3, afsnit 3.2.6.

# 38%

En undersøgelse fra 2016 viste således, at kun 38 % havde en nedskrevet strategi med såvel handlingsplaner og delmål

---

# GENTÆNK NU- METODE

---

3



## Projektets Gentænk NU-metode

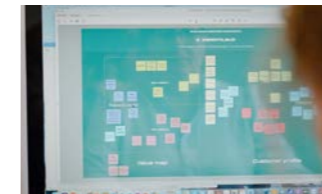
Med udgangspunkt i det forskningsmæssige fundament beskrevet i kapitel 2, blev virksomhedsforløbet i Gentænk NU! tilrettelagt således at:

- SMV'erne i forløbet fik hjælp til at kunne identificere, validere, kvalificere, prioritere og eksekvere på initiativer, der kan skabe størst strategisk værdi for virksomheden.
- Der blev arbejdet med en ambidekstral tilgang, altså både med initiativer, der optimerer og effektiviserer den eksisterende forretning og med innovative initiativer, der kan skabe fremtidens vækstmotor. Dette skulle ske simultant for at matche forandrings-tempoet.
- Behovet for viden og kompetencer i de initiativer, virksomhederne arbejdede med i projektet, blev løst via Gentænk NU-teamet og ved inddragelse af eksterne eksperter.
- Virksomhederne fik hjælp til at komme i gang med eksekveringen.
- Forløbet kunne afvikles som en hurtig og agil proces for at matche forandringshastigheden og ejerlederens manglende tålmodighed i forhold til lange processer.
- Forløbet kunne afvikles uden fysisk fremmøde.

For at opfylde disse behov, udviklede parterne en struktureret proces for et forløb betegnet Gentænk NU-metoden.

### AKTIVITETER

Projektet blev afviklet i perioden 2020-2023 og var opdelt i to hovedaktiviteter, hvor der deltog SMV'er:



**HOVEDAKTIVITET 1**, som bestod af individuelle virtuelle udviklingsforløb for ca. 40 virksomheder

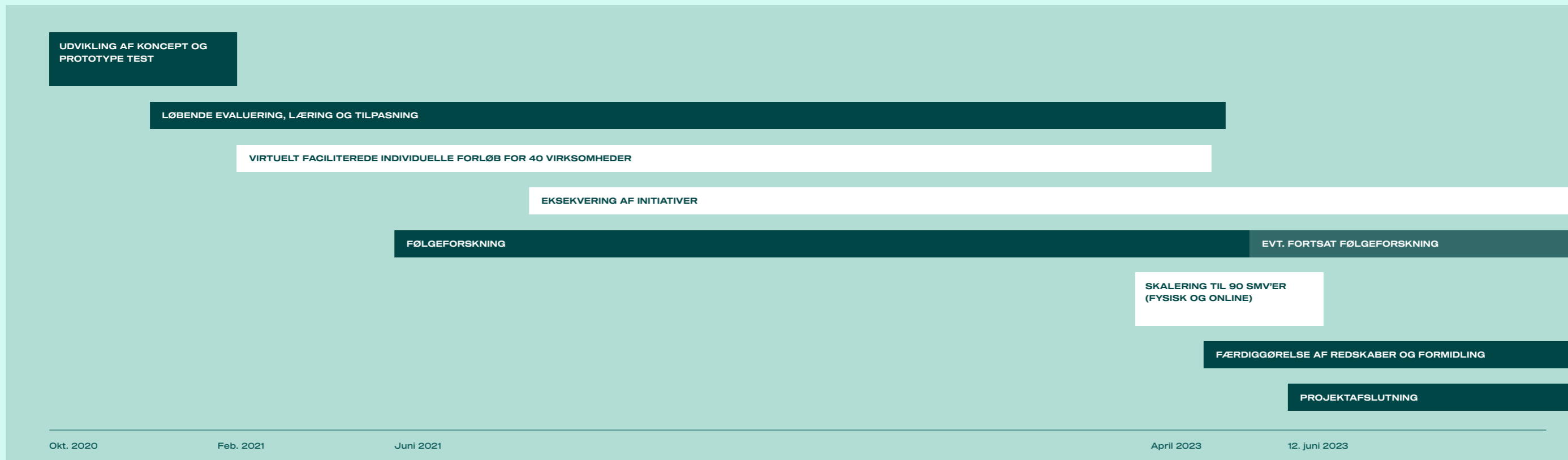


**HOVEDAKTIVITET 2**, hvor Gentænk NU-metoden blev skaleret til 90 virksomheder gennem gruppebaserede workshops

På basis af de to aktiviteter blev der opsamlet viden og erfaringer med henblik på at konceptualisere og formidle de redskaber og metoder, der blev udviklet og testet sammen med SMV'erne under projektforløbet, til hele SMV-segmentet, rådgivere og andre projekter, hvor der skal arbejdes med SMV'er. Herudover indgår viden og materiale i efteruddannelser på Aarhus BSS, f.eks. [Bestyrelsesuddannelserne](#) og [Uddannelse for ledere af SMV'er](#).

# OVERBLIK

Figur 1



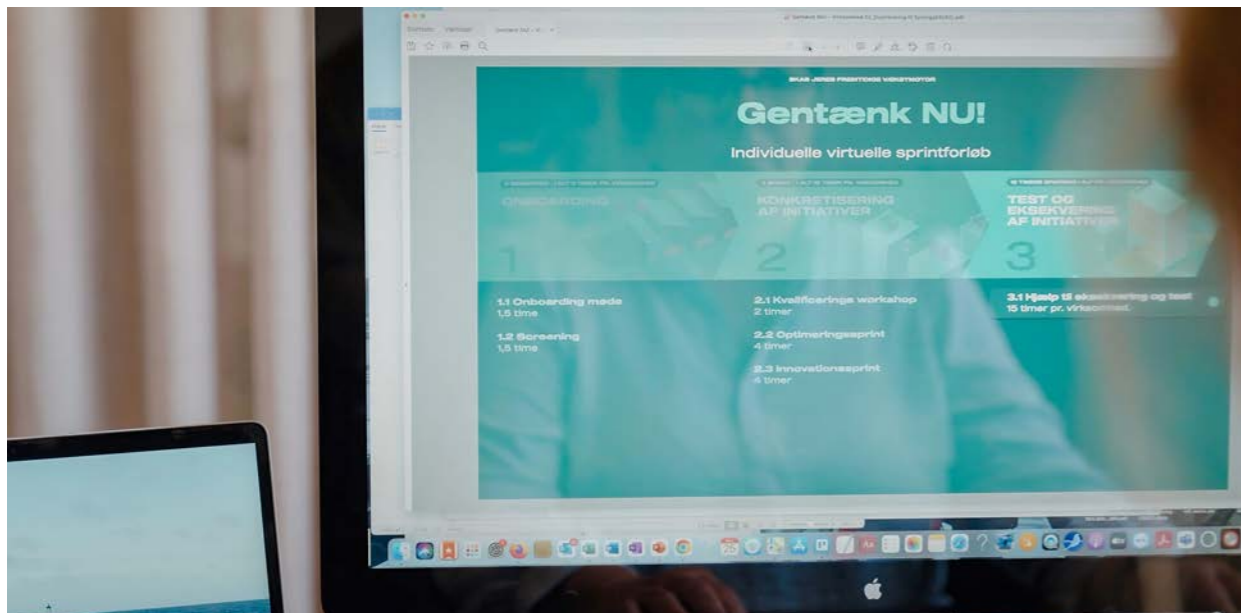
I dette kapitel redegøres først for aktivitet 1, som er de individuelle forløb. I dette forløb tilmeldte 47 virksomheder sig, og heraf har 40 SMV'er gennemført hele forløbet. For løbende at kunne evaluere og tilpasse proces, metoder og redskaber, således at de gav deltagerne størst mulig værdi, afviklede vi forløbet over tre omgange med ca. 12-14 virksomheder i hver. De enkelte step i denne aktivitet gennemgås og uddybes nedenfor.

I kapitlerne 5, 6 og 7 gennemgås resultaterne af følgeforskningen og giver dermed svaret på, om Gentænk NU-metoden, udviklet til dette projekt, virker i praksis.

Dernæst redegøres for aktivitet 2, som er skaleringen af redskaber og metoder fra aktivitet 1 til 90 virksomheder gennem såvel fysiske som online aktiviteter.



## 3.1. Overordnet gennemgang af Gentænk NU-forløbet



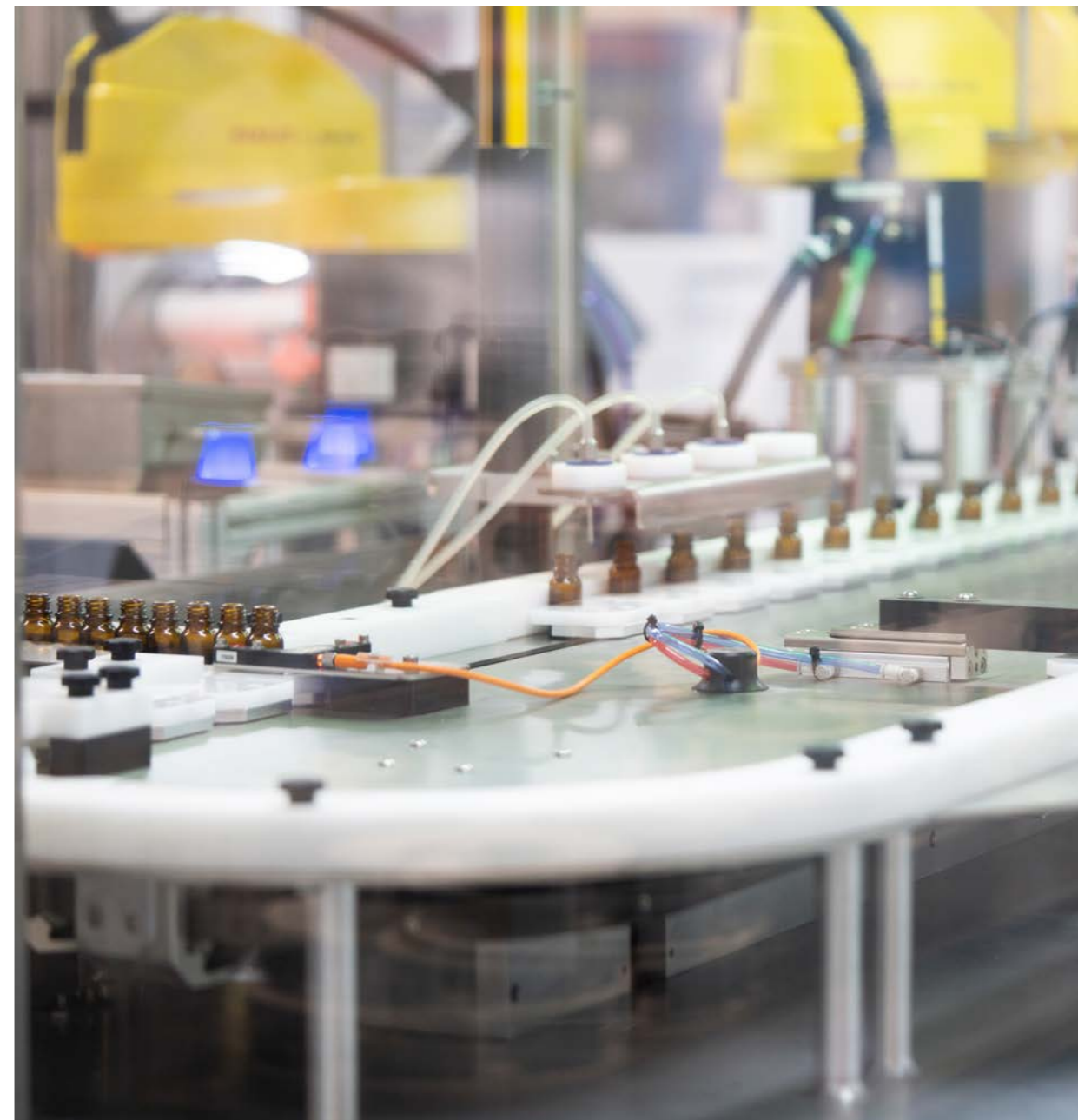
Gentænk NU-metoden består af forskellige workshops og sprints, jf. figur 2. Alle workshops og sprints afvikles virtuelt, og redskaber og processer er derfor udviklet, testet og tilpasset til online-brug, men vil dog i lige så høj grad kunne anvendes ved fysiske møder.

Alle aktiviteter i projektet blev gennemført via Microsoft teams og online-samarbejdsplatformen miro.<sup>26</sup> På miro boards blev alle processer og informationer, der blev generet i arbejdet med det konkrete initiativ, samlet og visualiseret. Visualisering kan understøtte arbejdet med forretningsudvikling. Deltagerne i projektet fik tildelt en SharePoint-mappe på AU, hvor de kunne tilgå alle dokumenter, der blev udarbejdet undervejs.

### FORLØBET

I forløbet har deltagerne fået ca. 40 timers online-facilitering fordelt på nedenstående 7 aktiviteter, som uddybes i afsnit 3.2, og som for de "hurtigste" virksomheder blev afviklet på 4-5 måneder.

01. Onboarding
02. Screening
03. Strategiworkshop
04. Kvalificeringsworkshop
05. Optimeringssprint
06. Innovationsprint
07. Test og eksekveringshjælp



# FORLØBET

Figur 2



Målet var, at de deltagende virksomheder ved overgangen til test- og eksekveringsdelen stod med en handlingsplan for implementering af deres optimeringsinitiativ og med en prototype og testguide for innovationsinitiativet til at afdække efterspørgslen, inden den endelige eksekvering blev igangsat.

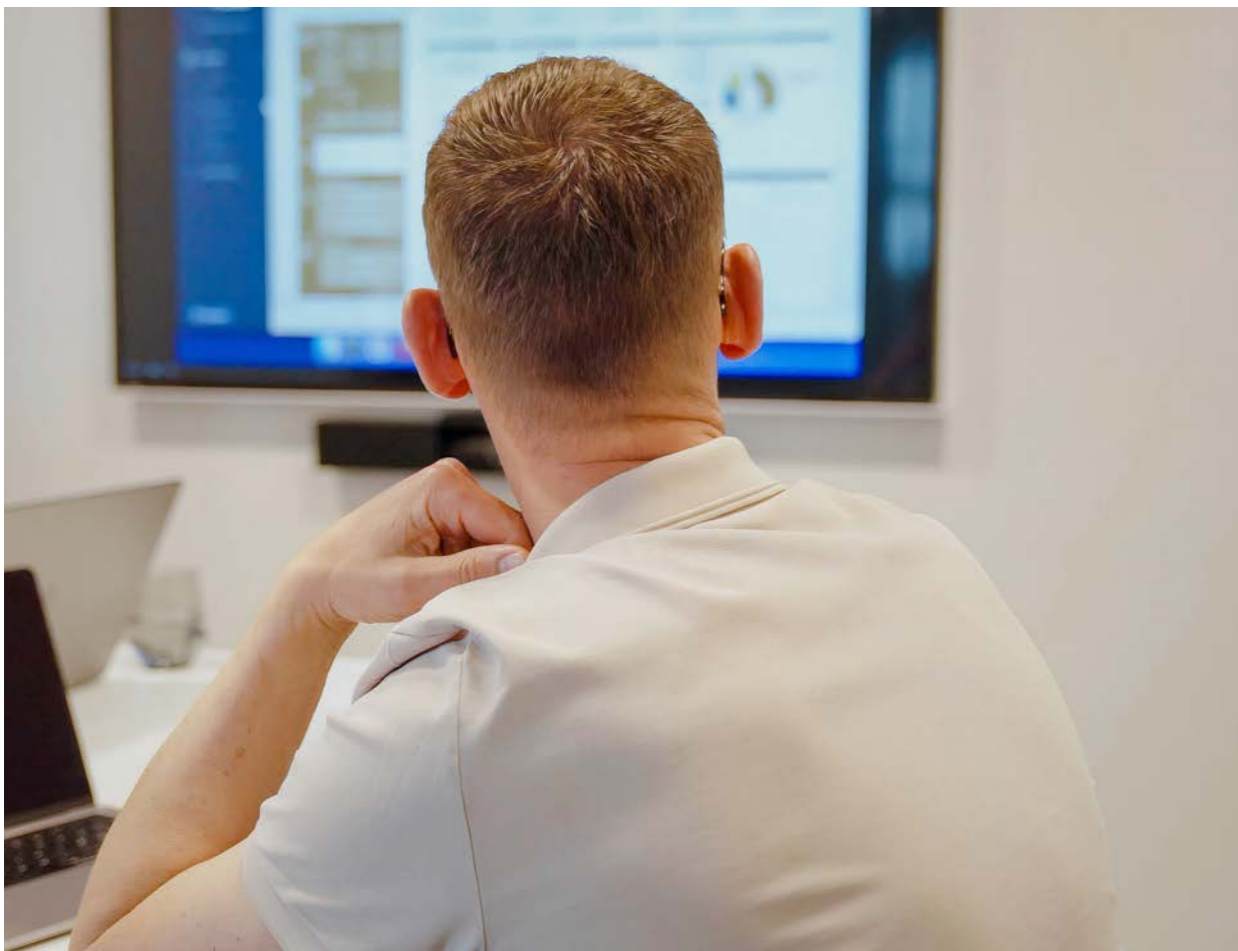
Som nævnt i afsnit 2.3.2. ser man ofte, at ejerlederen udgør en risiko for at blive en flaskehals i forhold til udvikling og eksekvering af initiativer. For at forsøge at reducere denne risiko og sikre fremdrift i arbejdet med initiativerne, stillede projektet et krav om deltagelse af minimum 2 personer fra hver

virksomhed, som enten var en del af ledelseslaget eller havde mandat fra ledelsen. Herudover var det også et krav, at virksomhederne skulle have min. 10 ansatte for at sikre, at de havde ressourcer til at eksekvere på initiativerne.

Igennem hele perioden har projektteamet arbejdet agilt imellem aktiviteterne med at tilpasse metoder og processer i takt med, at erfaring og læring blev opnået undervejs, se mere i afsnit 3.4.1.

Ud over de 7 overordnede aktiviteter blev der, som det fremgår af figur 2, også afholdt en række korte statusmøder med det formål at holde fokus på initiativerne og sikre fremdrift.

## 3.2. Detaljeret gennemgang af aktiviteterne i forløbet



I de følgende afsnit gennemgås forløbets enkelte aktiviteter. Der er fokus på at beskrive formålet med aktiviteterne, fremgangsmåden og flowet mellem aktiviteterne. Der anvendes en række redskaber i de enkelte aktiviteter. De er samlet i en redskabsblok på centrets hjemmeside, hvor der også er vejledninger om, hvordan redskaberne anvendes i praksis. Der er under hver aktivitet indsat et link til det konkrete værktøj.



### 3.2.1. ONBOARDING

Første møde med virksomheden er et onboardingmøde. Her gennemgås projektet i detaljer, og med udgangspunkt i nedenstående spørgsmål får projektteamet et indblik i, hvordan virksomheden arbejder med optimering og udvikling. Her præsenteres også den portefølje af optimerings- og innovationsinitiativer, deltagerne overvejer at arbejde med i forløbet.

- Hvad er din/jeres motivation for at deltage i projektet?
- Hvordan arbejder I typisk med udvikling og strategi?
- Hvordan er processen typisk hos jer fra strategisk indsats til eksekveret initiativ?
- Hvordan arbejder I med at analysere forandringer i jeres forretningsmiljø?
- Hvad er de vigtigste must win battles for jer de næste 3 år?
- Hvad ser I som den største udfordring for at nå disse must win battles?
- Hvad udgør de 3 største risici for jeres virksomhed?

Vi ved fra tidligere projekter, at tryghed og tillid er afgørende for, om virksomhederne lukker op og lader eksterne komme ind i "maskinrummet" på deres virksomhed. Onboardingmødet er afgørende for, at tillid opnås, og i den sammenhæng kunne den virtuelle tilgang udgøre en udfordring. Projektet har derfor prioriteret at afsætte rigelig tid til opstarten og haft fokus på at forberede virksomhederne så godt som muligt ift., hvad de skulle igennem i projektet og hvem de ville møde hvornår og hvorfor for at forsøge at fjerne tvivl og usikkerhed.



AKTIVITET

02

### 3.2.2. SCREENING

Efter onboardingmødet skulle deltagerne igennem et screeningsinterview. I alle centrets projekter foretages indledningsvist en screening af virksomhedernes forretning for dels at få mere detaljeret viden om virksomhederne, dels at have et udgangspunkt for måling af effekten af aktiviteterne i projektet. Screeningen tager blandt andet udgangspunkt i en drøftelse af deltagerens forretningsmodel.

Business Design Lab ved Aalborg University Business School har udviklet en model baseret på Business Model Canvas og 5-V-ontologien.<sup>27</sup> Modellen, som bygger på en forskningsbaseret og valideret machine learning algoritme, kan udpege to til tre typer af forretningsmodeller, som den pågældende virksomhed minder mest om. Resultatet genereres på baggrund af en spørgeguide, som deltagerne udfylder online. Business Design Lab var ikke en del af det oprindelige projekt, men under pitch-møder med andre projektere hos Industriens Fond, kunne vi se, at der kunne ligge en værdi i et samarbejde.<sup>28</sup> Vi ved fra centrets andre aktiviteter, at det kræver en detaljeret gennemgang, for at virksomhederne kan afkode og finde værdi i et sådant resultat. Vi besluttede derfor, at virksomhederne ikke skulle have resultatet af dette interview vel vidende, at det kunne påvirke den oplevede værdi af aktiviteten, jf. også nedenfor kapitel 5, afsnit 5.4. Resultatet fra screeningen er altså udelukkende brugt til at skaffe et udgangspunkt for forskernes målinger og som forberedelse til de øvrige processer i forløbet.



AKTIVITET

03

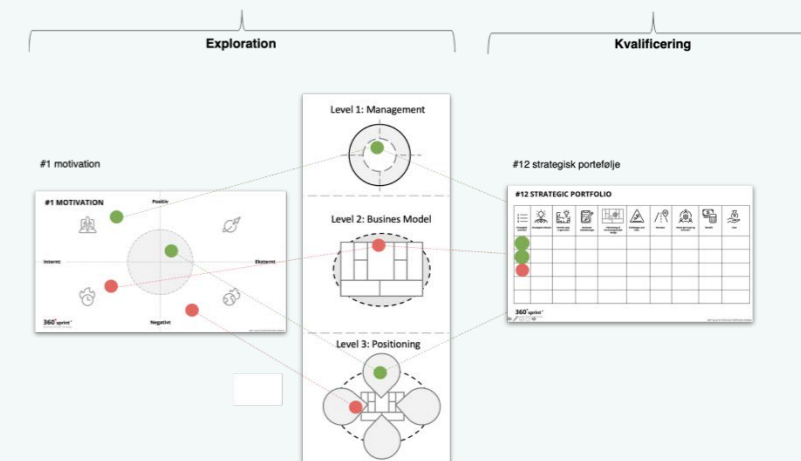
### 3.2.3. STRATEGIWORKSHOP

Næste step i forløbet er en strategiworkshop målrettet de virksomheder, som ikke havde foretaget en strategisk forankring af de optimerings- og innovationsinitiativer, de gerne ville arbejde med i projektet.

Vi ved fra praksis, at strategisk forankring ofte bliver forbundet med en omfattende, kompleks og tidskrævende proces, som kræver indsigt i og forståelse for virksomheden og dens kontekst. I en verden hvor SMV'ernes forretningsmiljø konstant forandres, er det imidlertid vigtigt, at den strategiske proces matcher forandringshastigheden. Projektet skulle derfor lykkes med at skabe hurtige og effektive processer. Vi udviklede hertil 2-3 centrale og visuelle overbliksbilleder (figur 3), der kunne danne rammen for den 3-timers strategiske workshop. Se kapitel 5, afsnit 5.5. for evalueringen heraf.

Overordnet tilgang i strategi workshoppen.

Her tages deltagerne fra motivation til prioritering af strategiske initiativer.



Figur 3

På den måde opbyggede vi hurtigt fælles indsigt i og forståelse af de motivationer, muligheder, begrænsninger og risici, der lå i initiativerne og skabte de bedste forudsætninger for, at alle deltagere kunne bidrage til drøftelserne i workshoppen.

Målet med workshoppen var at skabe overblik over de forskellige processer, som optimerings- og innovationsinitiativer indebærer og dermed, hvilke krav det stiller til virksomhedens ledelse, evner og ressourcer. Outputtet af disse drøftelser tages med videre til kvalificeringsworkshoppen.

Se hvordan man kan arbejde med de visuelle overbliksbilleder i redskabsblokken via nedenstående link.

#### STRATEGIWORKSHOP

Workshoppen hjælper med at afklare virksomhedens strategiske situation og definere potentielle initiativer og deres indflydelse på forretningsmodellen.

[mgmt.au.dk/smv/gentaenk-nu/redskaber/strategiworkshop](https://mgmt.au.dk/smv/gentaenk-nu/redskaber/strategiworkshop)



AKTIVITET

04

### 3.2.4. KVALIFICERINGSWORKSHOP

Som beskrevet i kapitel 2, har ejerledere typisk mange ideer, men er udfordret på at finde frem til den ide, der kan skabe størst værdi for virksomheden på kort og lang sigt. På kvalificeringsworkshoppen, der varer 2 timer, går vi derfor i dybden med de initiativer, der er drøftet på onboarding-mødet og igen i strategiworkshoppen for at flytte initiativerne fra overordnede tanker til konkrete problemer/potentialer, der kan løses/indfries via det efterfølgende sprint.

I workshoppen arbejdes der med at konkretisere 3 trin i processen (figur 5):

01. Effekt kontra indsats
02. Effektkort (i forløbet kaldet værdikort)<sup>29</sup>: Kortlægning af den værdi, der kan skabes og optegnelse af effektkæder
03. Udfordringer der skal imødegås

Outputtet af kvalificeringsworkshoppen er en veldefineret problemformulering for hvert initiativ. Dermed bliver det synligt, hvad det kræver at komme frem til eller tættere på en løsning.

For nogle virksomheder var deres initiativer af en størrelse, der gjorde, at virksomheden valgte at bruge begge sprint på samme initiativ. Som eksempel kan nævnes udvikling af digitale systemer til kerneprocesser i forretningen eller definering af behovet i forbindelse med udviklingen af nye produkter og services.

Effektkortet udarbejdes individuelt for et projekt. Kortet viser sammenhængene mellem organisationens adfærd og de forretningsmæssige effekter, som adfærden (forhåbentligt) medfører.

Kortet visualiserer de værdiskabende faktorer - fra ændret adfærd i virksomheden (f.eks. nye arbejdsmetoder, tekniske færdigheder, kompetencer) til deres effekt på virksomhedens nøgletal (f.eks. antal nye kunder, hurtige produkt gennemløb, øget salg, færre fejl) - til initiativets ultimative effekt samt visionen for initiativet.

#### VISION FOR INITIATIVET

Visionen er svaret på den definerede must-win battle.

#### SAMLET EFFEKT

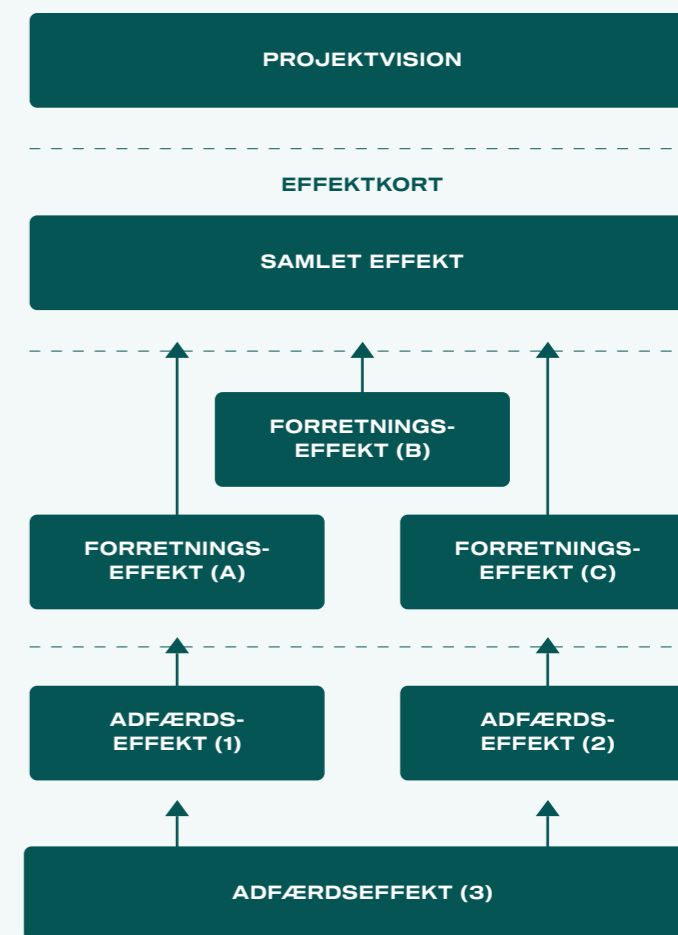
Formuler én samlet forretningsmæssig effekt, som ønskes indfriet med initiativet f.eks. øget opetid på maskiner, øget kundetilfredshed.

#### FORRETNINGSEFFEKT

Identificer og formuler de forretningseffekter, som påvirker den samlede effekt, f.eks. x % af maskinparken, der er standardiseret eller x % hurtigere responstid på henvendelser

#### ADFÆRDSEFFEKT

Hvem skal gøre noget anderledes, end de gør i dag, og hvad skal de gøre for at indfri forretningseffekterne? F.eks. hvilke kompetencer eller tekniske færdigheder skal de have.



Figur 4

Figur 5

Eksempel på et miro board med de 3 trin, der arbejdes med i kvalificeringsworkshoppen.

**O1. Effekt kontra indsats**



**O2. Effektkort (i forløbet kaldet værdikort):**  
Kortlægning af den værdi, der kan skabes og optegnelse af effektkæder



**O3. Udfordringer der skal imødegås og det centrale spørgsmål for det efter følgende sprint.**



### KVALIFICERINGSWORKSHOP

Workshoppen kan hjælpe med at definere initiativer. Den kan hjælpe organisation eller team til hurtigere at afklare retning og definere, hvad der skal arbejdes med. Herudover kan den designe en proces for, hvordan man kommer fra idé til konkret løsning.

[mgmt.au.dk/smv/gentaenk-nu/redskaber/kvalificerings-sprint](https://mgmt.au.dk/smv/gentaenk-nu/redskaber/kvalificerings-sprint)

### 3.2.5. SPRINT

Herefter gennemføres to sprint, et optimerings- og et innovationssprint. De grundlæggende tanker med sprintet er at skabe en hurtig og iterativ proces for at få defineret den udfordring eller det potentiale, som skal løses. Herefter gennemføres en kort brainstorm for at generere idéer og mulige løsninger og endelig udarbejdes der hurtigt en simpel prototype af den bedste idé, som kan testes på en lille gruppe af brugere eller kolleger. De to sprint (optimering og innovation) blev afviklet efter samme metode, og som er en videreudvikling af Design Sprint-metoden.

#### DESIGN SPRINT

Design Sprintet er en struktureret og intensiv proces, der typisk tager 4-5 dage, hvor der arbejdes på at udvikle og teste en idé eller løsning. Design Sprintet er oprindeligt udviklet af Google Ventures og processen beror på designmetoder og tværfaglige teams, som arbejder sammen om at løse en udfordring eller forløse et potentiale. Design Sprintet er opdelt i forskellige faser:

FORSTÅELSE AF  
PROBLEMET

IDÉGENERERING

UDVIKLING AF  
PROTOTYPE

TEST AF LØSNING  
MED BRUGERE

Formålet er hurtigt og effektivt at skabe en prototype, der kan afprøves og justeres, før man går videre til implementeringen af den endelige løsning.<sup>30</sup> Til projektet videreudviklede og tilpassede vi Design Sprintet til enkelt-dags sprints.<sup>31/32</sup> Målet med at tilpasse Design Sprint-processen til enkelt-dags sprints var at skabe effektive løsninger på en specifik udfordring på ultrakort tid. Tilpasningen af sprintene beror dels på erfaring fra tidligere programmer som Sprint:Digital, dels på de i projektet gennemførte lærings-loops, jf. afsnit 3.4.1.

Et Gentænk NU-sprint, hvor et initiativ skal komme fra ide til konkretisering af en løsning på 5 timer, afvikles som udgangspunkt efter ovenstående proces.

Som nævnt ovenfor afvikles et sprint for henholdsvis optimerings- og innovationsinitiativet. De fleste virksomheder valgte at starte med optimeringsinitiativet.

#### 01 INTRODUKTION

Fælles indledning til sprintet samt gennemgang af dagsorden og forventningsafstemning

#### 02 MÅLSÆTNING OG PROBLEM

Gennemgang af output fra kvalificeringsworkshop herunder impact case, problemstillinger og et udvalgt centralt spørgsmål som indkapsler, hvad sprintet skal munde ud i

#### 03 MAPPING / ANALYSE

Kortlægning og præcisering af mulighed eller problemstilling f.eks. kunde-rejsen, interne processer, forretningsmodeller, kunde profiler og antagelser om konkurrentlandskab

#### 04 EKSPERT INPUT

Input fra enten egne medarbejdere eller eksterne eksperter f.eks. leverandører, teknikere, jurister, forretningsudviklere eller andre specialister

#### 05 DESIGN AF NY LØSNING

Deltagerne finder inspiration og idégenererer på basis af de indledende øvelser og udvikler derved egne løsninger, som til sidst kombineres til en endelig løsning

#### 06 UDVIKLING AF HANDLEPLAN OG NÆSTE SKRIDT

Sprintet afsluttes med, at der laves en handleplan for initiativet, og der aftales et næste skridt. Typisk vil næste skridt være test af den prototype, som udarbejdes på basis af den endelige løsning



AKTIVITET

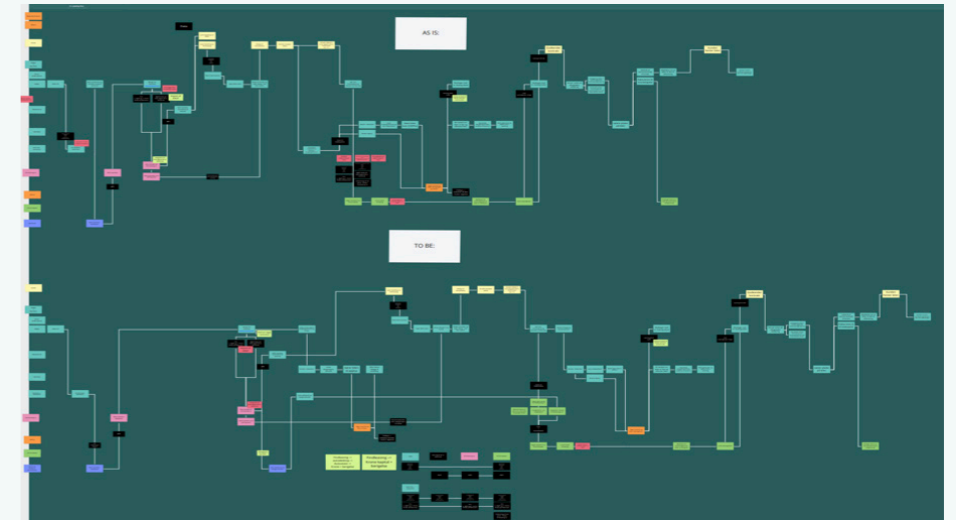
05

### 3.2.5.1. OPTIMERINGSSPRINT

Optimeringssprintet gennemføres ved anvendelse af miro boards, f.eks. ved at tegne eksisterende processer sammen med virksomheden (figur 6). Det kunne f.eks. være en detaljeret gennemgang af processer relateret til virksomhedens ERP-system eller andre systemer. Gennem den strukturerede tilgang og visualiseringen får deltagerne sat ord på og skabt overblik over alle led i processen og dermed også tydeliggjort, hvor der skal/kan sættes ind for at gennemføre optimeringsinitiativet.



Som afslutning på sprintet udarbejdes en detaljeret handlingsplan, hvor alle de forskellige udfordringer og opgaver, der skal løses for at nå frem til eller i mål med eksekveringen af initiativet, bliver oplistet. Endelig fordeles ansvar og tid, således at planen dermed bliver et konkret arbejdsredskab frem mod implementering af løsningen og en hjælp til at følge op på fremdriften i initiativet (figur 7).



Figur 6. Eksempel på Miro board med optegnede processer



Figur 7. Eksempel på en handlingsplan





### EKSEMPEL: PROCES OPTIMERINGSSPRINT

Sprintet hjælper med at stille skarpt på, hvordan man bedst optimerer processer. Det kan f.eks. være interne processer eller processer, som også involverer kunder og/eller samarbejdspartnere.

I sprintet visualiserer man sin proces, som den ser ud nu (as-is), sætter fokus på, hvad der fungerer 'godt' og 'mindre godt' og bagefter visualiseres en ny proces for, hvordan man ønsker den skal se ud i fremtiden (to-be). Sprintet forsøger at sikre, at alle forstår og er enige om processerne. Idéer til optimering kan komme alle steder fra, så husk at sammensætte et hold, der repræsenterer så mange forskellige områder i virksomheden som muligt (teknik, salg, økonomi etc.).

#### CASES I GENTÆNK NU!

F.eks. optimering og/eller nyudvikling af interne processer, prismodeller, gentænkning af digitalt setup, aktivering af data, salgsprocesser, kunderejser, effektivisering af salg og rekruttering.

[mgmt.au.dk/smv/gentaenk-nu/redskaber/procesoptimerings-sprint](https://mgmt.au.dk/smv/gentaenk-nu/redskaber/procesoptimerings-sprint)



### EKSEMPEL: DIGITALISERINGSSPRINT

Sprintet hjælper med at udarbejde en løsning på, hvordan man bedst muligt kan digitalisere eksisterende manuelle processer.

Foruden at sætte fokus på udfordringer og potentialer i den eksisterende proces, skaber man i sprintet også en skitse til, hvordan en mulig løsning kan se ud.

#### CASES I GENTÆNK NU!

F.eks. udvikling af skræddersyede softwareløsninger til håndtering af processer, opsætning og konfiguration af BI-løsninger, nye digitale services og platforme samt udvikling af hurtige kravspecifikationer.

[mgmt.au.dk/smv/gentaenk-nu/redskaber/digitaliseringssprint](https://mgmt.au.dk/smv/gentaenk-nu/redskaber/digitaliseringssprint)



AKTIVITET

06

### 3.2.5.2. INNOVATIONSSPRINT

Arbejdet med virksomhedens innovationsinitiativ sker ligeledes i et sprint gennemført i miro. Da det her ofte er noget nyt og ukendt, man ønsker at arbejde med, er formålet at forsøge at konkretisere så mange antagelser som muligt. Et eksempel kunne være lanceringen af et nyt produkt eller en ny ydelse. Her vil sprintet blandt andet fokusere på en afdækning af kunde-profiler, der er potentielle aftagere af produktet, mulige distributionskanaler for at nå disse kunder, afdækning af konkurrenter og ønsker til branding af produktet.

Under begge sprints blev der, som beskrevet, i flere tilfælde inddraget eksterne eksperter i kortere eller længere tid med det formål at få afklaret konkrete spørgsmål, inden man kunne arbejde videre med initiativet. Det kunne f.eks. være spørgsmål af juridisk, finansiel eller HR-mæssig karakter, sparring omkring prisstruktur eller behov for indsigt i et konkret fagområde.

På et opfølgingsmøde efter de to sprints planlægges den sidste del af forløbet, og der aftales desuden, hvilken eksekveringshjælp der er mest hensigtsmæssig for virksomheden. Det har, som det kan ses i kapitel 7, været meget forskelligt, hvad virksomhederne har haft behov for, og hvordan de har ønsket at bruge denne sidste del af forløbet, jf. nedenfor afsnit 3.2.6.



### EKSEMPEL: GO-TO-MARKET SPRINT

Go-to-Market sprintet kan bruges, når man ønsker at lancere et nyt eller relancere et eksisterende produkt eller en service. Sprintet hjælper med at identificere målgrupper, udvikle en salgsstrategi, analysere konkurrenter og skabe et klart budskab, som kan differentiere virksomheden fra andre på markedet.

Via sprintet får man en grundig forståelse af, hvordan man kan markedsføre produktet. Sprintet åbner mulighed for at samle teamet og opbygge en fælles vision og strategi for salgs- og markedsføringsaktiviteter.

### CASES I GENTÆNK NU!

Relancering af eksisterende produkter og services, lancering af nye produkter og services, opbygning af salgsmodel for nye grene i virksomheder

[mgmt.au.dk/smv/gentaenk-nu/redskaber/go-to-market-sprint](https://mgmt.au.dk/smv/gentaenk-nu/redskaber/go-to-market-sprint)



### EKSEMPEL: BRAND SPRINT

Dette sprint gennemgår en række afklarende momenter, herunder målgrupper, værdier, konkurrenter og branding-elementer for nye forretningsmuligheder. Sprintet hjælper med at opnå større klarhed over virksomhedens kommunikative afsæt, og med at stille skarpt på, hvordan man kan differentiere sig i markedet.

#### CASES I GENTÆNK NU!

Definering af nyt brand for spin-outs, re-branding, tilpasning af brand til nye markeder

[mgmt.au.dk/smv/gentaenk-nu/redskaber/brand-sprint](https://mgmt.au.dk/smv/gentaenk-nu/redskaber/brand-sprint)



### EKSEMPEL: FORRETNINGSMODEL SPRINT

Innovation af forretningsmodellen kan åbne op for nye forretningsmæssige muligheder. Det kan være i form af udvikling af nye produkter eller services, som passer bedre til kundernes behov, eller at målrette eksisterende produkter og services mod nye markeder eller kundesegmenter.

Ved at innovere på forretningsmodellen kan virksomheden opdage nye og spændende muligheder, som kan føre til øget omsætning, vækst og stærkere konkurrenceposition. En grundig analyse af markedet og kundernes behov kan give vigtige indsigter i, hvordan virksomheden kan differentiere sig og tilbyde noget unikt til sine kunder. Ved at tænke innovativt og kreativt omkring forretningsmodellen, kan virksomheden skabe større værdi for kunderne og samtidig øge sin egen konkurrenceevne og bæredygtighed.

#### CASES I GENTÆNK NU!

Scenarieudvikling, helt nye forretningsområder til nye kunder og nye indtægtsstrømme.

[mgmt.au.dk/smv/gentaenk-nu/redskaber/forretningsmodel-sprint](https://mgmt.au.dk/smv/gentaenk-nu/redskaber/forretningsmodel-sprint)



AKTIVITET

07

### 3.2.6. TEST OG HJÆLP TIL AT KOMME I GANG MED EKSEKVERING

Andre forskningsprojekter har, som beskrevet i kapitel 2, vist, at netop eksekvering kan udgøre en udfordring i SMV'er. Derfor har der i projektet Gentænk NU! været ekstra fokus på, hvordan man øger chancerne for, at virksomhederne kunne komme i mål med eksekvering af initiativet.

Da SMV'er, som beskrevet, har begrænsede ressourcer, er det vigtigt, at der investeres der, hvor det skaber størst værdi for virksomheden. Af den grund er det vigtigt at validere målgruppens behov og interesse for produktet/ydelsen, inden virksomheden investerer for mange ressourcer heri. Derfor udarbejdes der på bagkant af innovationssprintet ofte en preto- eller prototype (se tabel 1 for forklaring) på det nye produkt eller den nye ydelse, der er arbejdet med i sprintet, og en testguide, som kan bruges til test af, om der er en reel interesse og efterspørgsel hos målgruppen.

Tabel 1	Hvad	Formål	Eksempel
<b>Pretotype</b>	En visualisering af værditilbuddet i en given idé eller et koncept, der ofte er designet til at undersøge, om et produkt eller en service er interessant for målgruppen.	Skabe hurtig indsigt i efterspørgsel for grundlæggende koncepter. Har til formål at give viden om kundens villighed til potentielt at købe en idé eller et koncept.	Marketingmaterialer f.eks. brochure, emballage design, datablad, landingside på et nyt produkt eller en salgspræsentation til en ny virksomhed.
<b>Prototype</b>	Et bud på, hvordan løsningen reelt kan se ud. Prototype er en tidlig version af et produkt eller en idé, der bruges til at teste og validere et koncept. Det er en primitiv model eller simulering, der hjælper med at afklare og forfine design, funktionalitet og brugeroplevelse, før der investeres i fuld produktion.	Skabe et udgangspunkt for at afklare og forfine design, funktionalitet og brugeroplevelse. Har til formål at undersøge om en konkret løsning løser kundens udfordring.	Næsten færdigt design af f.eks. digitale løsninger som man kan klikke rundt i (click-bar mockup), 3D printet udgave af et produkt, en håndholdt proces eller et oplæg på, hvordan et brand kan se ud.

Er testen positiv, forstået som at målgruppen viser interesse for produktet, lægges der en plan for, hvordan eksekveringshjælpen, der er en del af forløbet, bedst muligt hjælper virksomheden frem mod færdigudvikling og implementering af produktet eller ydelsen. Det har igen været meget forskelligt, hvad virksomhederne har haft behov for, og hvordan de har ønsket at bruge denne sidste del af forløbet, jf. kapitel 5, afsnit 5.8. og kapitel 7.

### SE HVORDAN DU SELV KAN ARBEJDE MED PROTOTYPER OG TEST I REDSKABSBLØKKEN



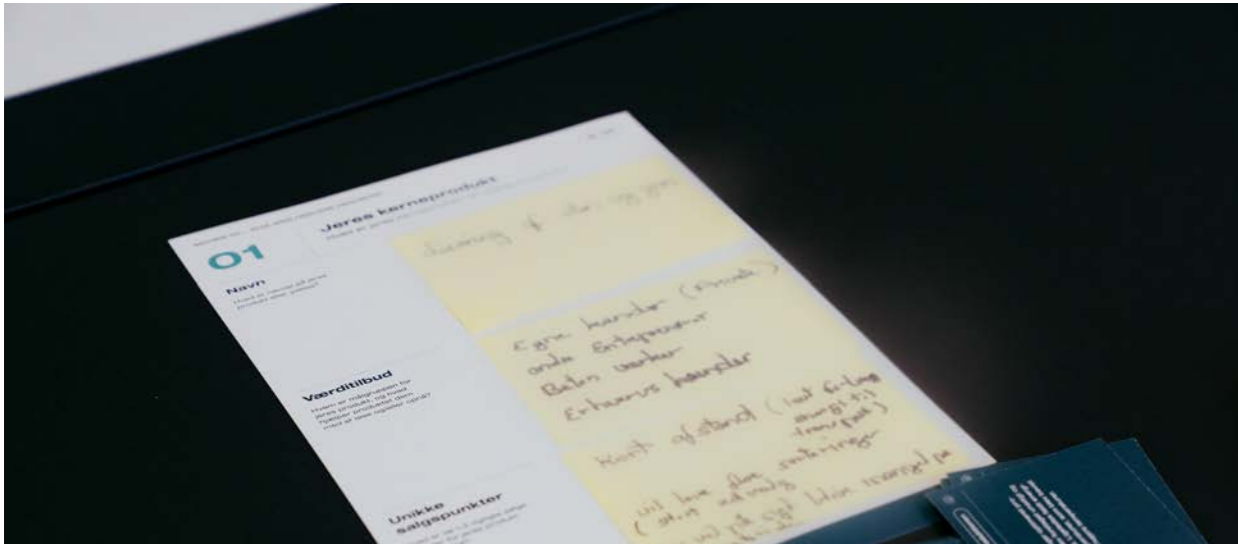
[mgmt.au.dk/smv/gentaenk-nu/redskaber/](https://mgmt.au.dk/smv/gentaenk-nu/redskaber/)

### 3.2.7. AFSLUTNINGSMØDE

Når virksomheden er igennem den hjælp, der ligger i test og eksekveringshjælpen, afholdes et afslutningsmøde, hvor der samles op på fremdriften på begge initiativer og deltagerne giver feedback på, hvordan det har været at deltage i projektet, herunder hvad der har været godt, hvad der var mindre godt, og hvad der kunne have skabt mere værdi for dem.

Også den viden er inddraget i projektets egen løbende evaluering og tilpasningen af projektet for dermed at gøre det endnu bedre for de efterfølgende deltagere, jf. afsnit 3.4.1.

## 3.3. Skalering



Med udgangspunkt i viden og erfaringer fra de individuelle Gentænk NU-forløb og de udviklede redskaber (projektets hovedaktivitet 1), udviklede vi en model for skalering af projektets metoder og redskaber til 90 virksomheder (projektets hovedaktivitet 2). I modsætning til de individuelle forløb, var skaleringens aktivitet baseret på et samarbejde mellem virksomheder imellem. Generelt så vi, at den grønne dagsorden fyldte en del hos de virksomheder, der deltog i de individuelle forløb, og vi besluttede derfor, at temaet for skaleringens aktivitet skulle være "Gentænk din forretning grøn". Derfor udviklede vi en proces for, hvordan vi på én dag gennem brug af redskaber og metoder fra de individuelle forløb kunne hjælpe SMV'erne i gang eller videre med den grønne omstilling i deres forretning.

I de individuelle forløb havde vi erfaret, at der var grænser for, hvor mange timer man kan arbejde koncentreret ved skærmen, og da pandemien ikke længere satte begrænsninger i forhold til fysisk fremmøde, besluttede vi, at disse workshops skulle være fysiske.

For at sikre et fælles udgangspunkt for de virksomheder der deltog i denne aktivitet, uanset hvor på den grønne rejse de befandt sig, startede vi dagen med en række faglige indlæg. Her fik deltagerne f.eks. viden om, hvordan de kunne komme i gang eller videre med klimaregnskabet, den grønne omstillings betydning for strategi og virksomhedens værdiansættelse og om, hvordan man via bæredygtig forretningsudvikling kan øge sin konkurrencekraft.

Dernæst arbejdede deltagerne, sammen med eksperter og andre virksomheder, i et af to mulige spor, hhv. "Din værdikæde gentænkt" og "Din produktudvikling gentænkt".

Resultaterne er dermed skaleret via tre fysiske dage hhv. i Hammel, Odense og Roskilde. Endvidere brød vi dagens indhold op i 3 dele, som blev afviklet via 3 online workshops af 3 timers varighed.

# 90

skalering af projektets metoder og redskaber til 90 virksomheder

## 3.4. Læringsloop og følgeforskning

### 3.4.1. LÆRINGSLOOP

Gentænk NU-projektet er et ambitiøst projekt, hvor en helt ny metode udvikles til at hjælpe SMV'er med at fremtidssikre deres virksomhed ved at identificere, validere, prioritere og komme i gang med eksekvering af henholdsvis optimerings- og innovationsinitiativer på meget kort tid.

Det har gennem projektet været vigtigt for partnerne hele tiden at opsamle læring ift., hvad og hvordan de forskellige aktiviteter virker og at bruge denne læring til videreudvikling af metoden, således at vi efter projektet står med den metode, som virker bedst muligt i praksis.

Der er derfor også gennem hele projektperioden arbejdet agilt imellem aktiviteterne med at tilpasse metoder og processer i takt med, at erfaring og læring blev opnået. Alt feedback og læring er opsamlet i en projektlog, som har dannet udgangspunkt for de løbende tilpasninger, projektet har haft.

### PROTOTYPETEST AF FORLØBET VED PROJEKTSTART

Indledningsvist testede vi de udviklede projektforsløb på en håndfuld SMV'er. I ansøgningen var der lagt op til en proces, hvor 75 virksomheder i første omgang deltog i gruppebaserede workshops med henblik på og med gensidig inspiration at identificere forskellige optimerings- og innovationsinitiativer, som 45 virksomheder så kunne arbejde videre med i individuelle forløb.

Virksomhedernes feedback var dog helt klar – man ønskede at komme i gang med det samme for ikke at spilde tid. Vi vendte derfor projektet om, således at vi startede med de individuelle forløb og efterfølgende på basis af viden og erfaringer herfra skalerede projektets metoder via en række arrangementer, hvor en række virksomheder fik viden og mulighed for at anvende redskaberne i praksis, jf. ovenfor.

For at sikre den strategiske forankring af de initiativer, virksomhederne ville arbejde med, indeholdt det ansøgte projekt en strategiworkshop. De virksomheder, som prototypetestede forløbet, gav imidlertid udtryk for, at de havde en strategi og hellere ville i gang med at arbejde med initiativerne med det samme. Gentænk NU-teamet valgte derfor at gøre strategiworkshoppen til et frivilligt tilbud.

Det viste sig dog efterfølgende, at de virksomheder, der prototypetestede forløbet ikke var repræsentative for de virksomheder, der efterfølgende tilmeldte sig forløbet. Langt de fleste af disse manglede et strategisk fokus og ud af de 40 virksomheder, der har gennemført projektet, valgte 31 at deltage i den frivillige strategiworkshop.

### LØBENDE LÆRINGSLOOP

Som nævnt ovenfor delte vi de individuelle forløb op i 3 runder med 12-14 virksomheder i hver for hele tiden at kunne evaluere projektets tilgang og metoder. Den løbende evaluering medførte, at projektforsløbet flere gange blev tilpasset.

De første deltagere i de individuelle forløb udtrykte et behov for mere overblik over og forståelse af sammenhængen i forløbet.

Vi besluttede derfor at udarbejde en detaljeret gennemgang af alle de step, de skulle igennem, og som vi gennemgik og afstemte med deltagerne ved onboardingen. Derudover indførte vi et statusskema, som indeholdt alle planlagte møder i forløbet. Statusskemaet blev opdateret efter hvert møde og lagt i deres SharePoint-mappe. På den måde kunne deltagerne hele tiden følge med i, hvor de var i forløbet, se næste aktivitet, og hvad der evt. skulle forberedes hertil.

Overgangen til at involvere eksterne eksperter blev mødt med en vis modstand blandt deltagerne. Det kom til udtryk dels ved, at de ikke havde lyst til at sætte nye personer ind i problematikken omkring initiativet, dels i form af en "konsulentforskrækkelse" på baggrund af tidligere dårlige erfaringer med konsulenter, som havde mere fokus på egen vinding end på at hjælpe virksomheden. Vi besluttede derfor at tilknytte en følgeperson fra Gentænk NU-teamet, som også kunne følge virksomheden i eksekveringsfasen.

### 3.4.2. FØLGEFORSKNING

Projektets individuelle forløb blev fulgt forskningsmæssigt med henblik på at evaluere, om Gentænk NU-metoden virker i praksis og kan skabe den tilsigtede værdi, jf. nedenfor i kapitel 5. Virksomhederne forpligtede sig derfor indledningsvist til at deltage i 2-3 interviews med forskere, hvoraf det første ville blive gennemført, når deltagerne havde været igennem de to sprints, og inden de startede på eksekveringshjælpen. Andet interview ville blive gennemført, når alle step i forløbet var gennemført og afslutningsmødet afholdt.

Følgerne af COVID-19 og krigen i Ukraine medførte, at en del af virksomhederne i den tredje og sidste runde af forløbet måtte prioritere anderledes i store dele af 2022, hvorfor det tog længere tid at gennemføre forløbet end beregnet. Af denne årsag er der til denne rapport, hvor dataindsamlingen er afsluttet ved udgangen af januar 2023, gennemført interviews med i alt 27 af de 40 virksomheder, som har deltaget i projektet. Resultaterne i kapitel 5 er derfor også baseret på 27 virksomheder. Se appendix 3 for forskningsdesign og -metode.

Man kan ikke forvente, at virksomhederne inden for et virksomhedsforløb på 4-5 måneder kommer i mål med eksekveringen af ofte store og omfattende initiativer, og det har heller ikke været målsætningen for projektet. Det giver derfor ikke mening at måle på effekten af projektet i forhold til, hvor mange virksomheder der er færdige med eksekveringen før 1-2 år efter virksomhedens afslutning med projektet. Vi har imidlertid gennemført forskningsinterviews for at undersøge, hvordan virksomhederne indtil nu har arbejdet med eksekvering, jf. kapitel 7.

## 27

Gennemførte interviews ud af 40 virksomheder



---

# VIRKSOMHEDER I PROJEKTET

---

4



## 4.1. Om virksomhederne i projektet

Projektet er skræddersyet til SMV'er, og resultaterne kan derfor anvendes af danske SMV'er, som vil arbejde med at fremtidssikre deres virksomhed. I dette kapitel redegøres der for sammensætningen af de virksomheder, der deltog i projektet.

Af de 40 virksomheder som gennemførte hele forløbet, kommer 30 fra Jylland, fra Aalborg i nord til Vejen i syd. Langt størstedelen kommer dog fra Midtjylland. Fire deltagere kommer fra Fyn og seks fra Sjælland.

Det var et krav, at de deltog med minimum to personer og gerne flere fra virksomheden. Fra de 40 virksomheder har i alt 126 personer deltaget i projektet og fordeler sig på en række forskellige ansvarsområder, jf. tabel 2.

10 virksomheder valgte at involvere medlemmer af bestyrelsen – i 7 tilfælde i form af bestyrelsesformanden og i 3 af menige medlemmer (to virksomheder havde både formand og medlem med).

Derudover valgte en virksomhed at deltage sammen med et advisory board-medlem, mens 2 valgte at medtage deres bankrådgiver. De virksomheder, hvor bankrådgiveren deltog, var rekrutteret til Gentænk NU-projektet af samme rådgiver.

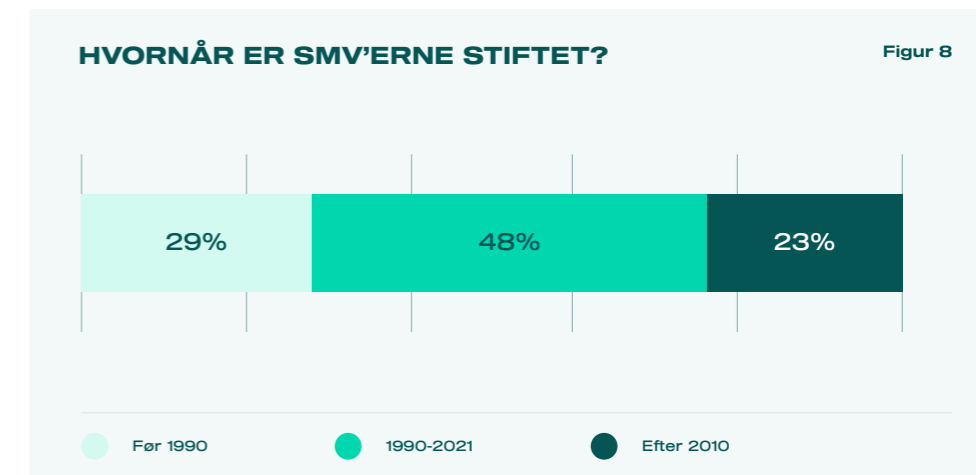
 **Tabel 2**

Ejerleder (Eneejer)	<b>26</b>
Medejer	<b>33</b>
Salgsansvarlig	<b>11</b>
Driftsansvarlig	<b>9</b>
IT-ansvarlig	<b>8</b>
Marketingansvarlig	<b>10</b>
Ansat direktør	<b>1</b>
Bestyrelsesformand	<b>7</b>
Bestyrelsesmedlem	<b>3</b>
Advisory	<b>1</b>
Banrådgiver	<b>2</b>
Øvrige	<b>15</b>



Af de 126 personer, der deltog i projektet, var 31 % kvinder og 69 % mænd. Andelen af kvindelige ejerledere udgjorde 6 % af den samlede gruppe.

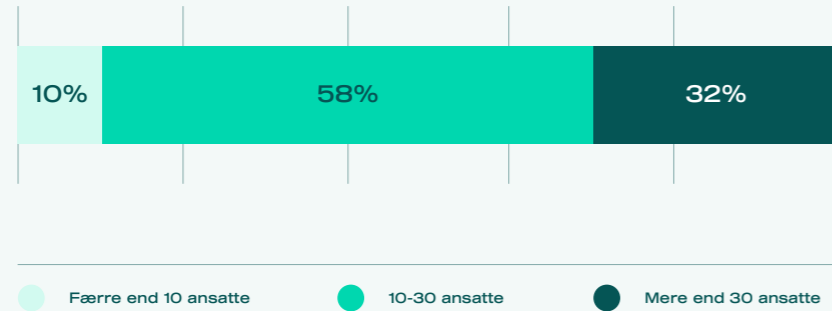
De deltagende virksomheder varierede både med hensyn til alder, størrelse og bruttofortjeneste:





## ANTAL ANSATTE

Figur 9

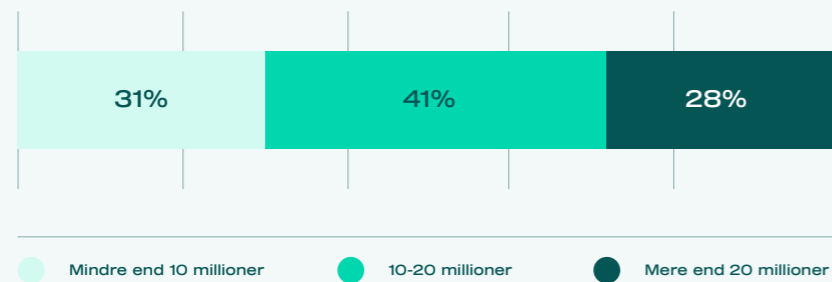


Det var som udgangspunkt et krav for at deltage i projektet, at virksomheden havde min. 10 ansatte, dels for at sikre, at der var ressourcer til at kunne eksekvere på initiativerne, dels fordi det kræver en organisation af en vis størrelse at arbejde med den struktur, vi havde fastlagt og dermed at kunne anvende redskaberne fra projektet.

Der har dog deltaget 4 virksomheder med færre end 10 ansatte, hvilket udgør 10 %. Af de 90 %, der opfyldte kravet om minimum 10 ansatte, havde majoriteten mellem 10 og 30 ansatte.

## BRUTTOFORTJENESTE (DKK)

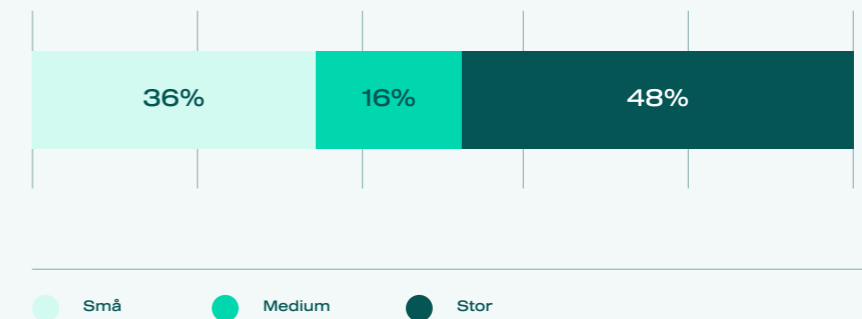
Figur 10



Ser man på virksomhedernes bruttofortjeneste, lå størstedelen på mellem 10-20 millioner, mens cirka en tredjedel af virksomhederne lå på en bruttofortjeneste på mindre end 10 millioner. Resten (28 %) havde en bruttofortjeneste på mere end 20 millioner kroner.

## POSITION I MARKEDET: ER DE SMÅ, MEDIUM ELLER STORE SPILLERE PÅ MARKEDET?

Figur 11



Dernæst har vi undersøgt, hvordan virksomhederne opfatter deres position i det marked, de opererer i. 48 % opfatter sig selv som store spillere i markedet, mens 16 % så sig selv som medium spillere og 35 % så sig selv som små spillere.

## EKSEMPLER PÅ BRANCHER:

Tabel 3

Produktion af udstyr til fødevarerbranchen	Fysioterapi	Handel af aluminium, stål og glas	Kunst og galleri
Salg og markedsføring af kosmetiske produkter	IT-konsulentytelser	Musikproduktion	Engroshandel vin
Handel af interiør B2B	Maskinfabrik, jern og metal	Advokater	Personprofiler og HR-ydelser
Udvikling af software til bil- og finansieringsbranchen	Salg til fremstillingsindustrien	Autoophugger	Grafisk design

Der var stor spredning i, hvilken branche virksomhederne kom fra, jf. tabel 3, dog med en overvægt af produktionsvirksomheder.

I forbindelse med fremtidssikring af virksomheden, er det vigtigt, at den evner at adskille sig fra konkurrenterne. Det var derfor interessant at undersøge, hvor bevidste de deltagende virksomheder er om behovet for at adskille sig fra konkurrenterne. Hele 68 % angiver, at de aktivt forsøger at adskille sig fra deres konkurrenter. Det kommer blandt andet til udtryk gennem tiltag som lovgivningsmæssig ekspertise, eksklusivrettigheder og nye former for salg, herunder serviceydelser, der gør brug af nye teknologier såsom 3D og Virtual Reality.

Tabel 4 viser et udsnit over de måder, hvorpå SMV'erne i projektet forsøger at differentiere sig fra deres konkurrenter.

## HVORDAN ADSKILLER DIN VIRKSOMHED SIG FRA DINE KONKURRENTER?

Ved at yde specialviden om regulativer, EU-lovgivning og danske nationalstrategier

Via stærke netværk med kommunale instanser

Med customized (tilpassede) produkter

Ved at yde 3D-programmer og VR-løsninger

Salg af ekspertviden og løsninger frem for produkter

Eksklusive rettigheder/distributører

Upcycling af produkter

Indtager nichemarkeder

Bevarer alt inhouse; kan producere alle dele af produktet selv

Personlige relationer med kunderne; (gratis) ekstra service i form af rådgivning og strategiudvikling

Fokus på service(aftaler) frem for blot produktet

Kvalitet, troværdighed og høje standarder for praksisser

Være førende inden for digitalisering

Være førende inden for bæredygtighed

Tilbyder kunder samkøbsaftaler

Tabel 4

---

# VIRKER GENTÆNK NU- METODEN?

---

5



De 40 virksomheder, der har deltaget i den individuelle del af Gentænk NU, er som nævnt i kapitel 3, afsnit 3.4.2, blevet fulgt af forskere fra Aarhus Universitet med henblik på at vurdere, om Gentænk NU-metoden virker. Det vil sige, om metoden de facto hjælper SMV'erne med at identificere, kvalificere, validere og komme i gang med at eksekvere de strategiske initiativer, der kan skabe størst værdi både på kort og lang sigt på en hurtig og effektiv måde, jf. kapitel 3. I de følgende afsnit gennemgås de foreløbige resultater og herunder styrker og opmærksomhedspunkter ved Gentænk NU-metoden.

Se appendix 3 for forskningsdesign og -metode. Der er, som beskrevet tidligere, gennemført interviews med 27 virksomheder, som dermed danner grundlaget for de konklusioner omkring opnåede resultater, som indgår i denne del af rapporten.

## 5.1. Evaluering af det samlede forløb

Gentænk NU-metoden består, som nærmere beskrevet i kapitel 3, af et struktureret forløb bestående af en række workshops og sprints, hvor der anvendes enkle visuelle redskaber.

De deltagende SMV'er angiver, at de har haft meget stort udbytte af at deltage i Gentænk NU-forløbet, hvor virksomhederne sammen med Gentænk NU-teamet arbejdede med at identificere, validere, prioritere og eksekvere på såvel initiativer, som kunne optimere virksomhedens nuværende forretning som på initiativer, der kunne innovere forretningen og skabe nye indtægtsstrømme.

På en 1-4 skala scorer virksomhederne forløbets værdiskabelse til mellem 3,38 og 3,79. Kun aktiviteten i form af screeningsinterviewet med det formål at skaffe forskere baggrundsviden om virksomheden ved projektstart fandt virksomhederne – ikke overraskende – mindre værdiskabende, og scorede det til 2.43 jf. nærmere nedenfor afsnit 5.4.



Uge 1

Uge 10-12

EKSEKVERING

Figur 12

## TILFREDSHED MED WORKSHOPS / SPRINTS (1-4 SKALA)

Figur 13

Figur 13 illustrerer deltageres tilfredshed med de forskellige aktiviteter.



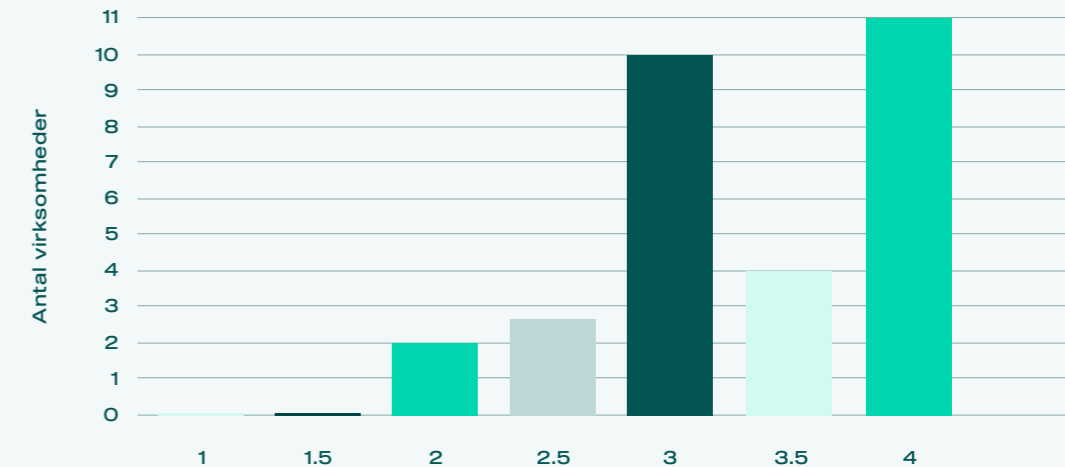
### OVERBLIK OVER DATA

SMV'erne blev bedt om at angive, hvor tilfredse de var med de forskellige aktiviteter på en skala fra 1-4. De blev efterfølgende bedt om at uddybe deres svar.

Antallet af observationer varierer for hver enkelt aktivitet, da ikke alle deltagere har kunne angive en score for alle aktiviteter.

### DEN SAMLEDE VÆRDI AF GENTÆNK NU! (LAV TIL HØJ)

Figur 14



Spredningen på virksomhedernes tilfredshed er angivet i figur 14:

Resultaterne viser, at virksomhederne oplevede, at de havde stort udbytte af at deltage i det faciliterede forløb. Det interessante rent læringsmæssigt er imidlertid, hvad der gjorde, at forløbet skabte værdi for deltagerne.

Som det fremgår af tabel 5 handler værdiskabelsen i høj grad om, at forløbet skabte overblik over egen virksomhed og skabte en proces, hvor virksomhederne gennem det strukturerede forløb fik identificeret og reflekteret over muligheder og udfordringer, og gennem f.eks. kritiske spørgsmål fik konkretiseret tanker og ideer, således at der kunne træffes kvalificerede beslutninger om, hvilke initiativer der kunne skabe størst strategisk værdi for virksomheden. Dermed bidrager Gentænk NU-forløbet til at løse nogle af de interne udfordringer i forhold til fremtidssikring af SMV'er, som beskrevet i kapitel 2, f.eks. det manglende strategiske fokus og intuitive beslutningstagen.



#### CITAT 1: VIRKSOMHED NR. 2

*“Det er godt, når der kommer retning på og konsekvens, som når I siger: ”Hvad er det så, at I vil, kære venner? Hvor skal I hen?” Fordi det er det, vi mangler i en travl hverdag – uanset om det går godt eller skidt. Hvis det går godt, har man jo travlt med alt det, der går godt, og så tænker man ikke lige: ”jamen, det her skal vi også lige holde skruen i vandet på.”*

### HVORFOR SKABTE DET SAMLEDE FORLØB VÆRDI FOR DELTAGERNE:

Gentænk NU! var effektivt

Projektet gav større indsigt om muligheder og udfordringer i virksomheden

Projektet skabte overblik over egen virksomhed

Gav virksomheder redskaber til internt brug

Projektet tvang virksomhederne til at reflektere over dem selv

Brugen af kritisk tænkning og spørgsmål hjalp på beslutningstagen

Projektet gav mulighed for at teste idéer af i markedet, samtidig med videreudvikling af dem

Formatet og strukturen var gennemtænkt

Gentænk NU! bidrog med at konkretisere tanker og idéer

Gentænk NU! hjalp med at udvikle en konkret handlingsplan

Tabel 5

SMV'er er ofte pressede på ressourcer såvel økonomisk som kompetencemæssigt. Gentænk NU-metoden bidrager gennem rådgivning og eksperthjælp til at løse nogle af de kompetencemæssige udfordringer, der kan udgøre en barriere for at komme i gang. Vigtigt er også at bemærke, at den ambidekstrale tilgang, altså det, at de arbejdede såvel med optimering som innovation, skabte stor værdi. Det er i tråd med, at det, jf. kapitel 2, ofte opleves svært for SMV'erne at arbejde ambidekstralt og især, hvis det skal foregå simultant. Analysen af forskningsinterviews viser i tråd hermed, at det som SMV'erne værdsætter mest ved de faciliterede sprint-forløb, netop er facilitering, medarbejderinklusion, ekspertsamarbejde, rådgivning/inputs samt struktur og ambidekstralt fokus (tabel 6).

Det er interessant at bemærke, at ser man på det, der skabte størst udbytte, er topcoren, at der blev involveret mindst to personer fra virksomheden, jf. tabel 6. Som anført i kapitel 3, var deltagerne ved onboarding kritiske over for dette krav, dels fordi det var/er nyt for dem at involvere andre i organisationen i strategiske drøftelser og beslutninger, dels af ressourcemæssige årsager, hvor især de mindre virksomheder kan have svært ved at trække to eller flere medarbejdere ud af den daglige drift. Men det kan være vanskeligt at gennemføre udviklingsprocesser på egen hånd.

Inddragelsen af flere fra organisationen har skabt værdi, uanset, om det er medarbejdere eller f.eks. bestyrelse, der har været involveret. Virksomhederne oplever, at det giver en bedre fremdrift på initiativerne, at de har udarbejdet løsningerne sammen, ligesom de oplever, at det har givet et fælles sprog og en fælles forståelse af, hvor virksomheden skal hen.

Det har desuden givet grobund for dybere refleksioner og overvejelser om organisationen – og måder at optimere den på. I enkelte virksomheder har det sågar medført, at den strategiske beslutningstagen, der typisk lå i ledelsen, er blevet åbnet mere op for inputs nedefra.



#### CITAT 2:

*”Drøftelserne undervejs i projektet har hjulpet med at skabe et bedre samarbejde. Vi har lært at visualisere og dele ideer på tværs”*

Som angivet i kapitel 2, afsnit 5 er eksekvering ofte en udfordring i SMV'er. Det afspejles i resultaterne, hvor vi kan se at den del af projektet, der hører under eksekveringshjælp, f.eks. udarbejdelse af handlingsplanen, prototypetest mv., har skabt stor værdi. Se herom i afsnit 5.8., der har særlig fokus på denne del af projektet.

Resultaterne viser desuden, at Gentænk NU-metoden med strukturerede og effektive faciliterede forløb skaber stor værdi for virksomhederne, der ofte er pressede på tid, jf. tabel 5 og 6. 52 % af SMV'erne fremhæver specifikt, at Gentænk NU-teamet, netværk og eksperter var professionelle og gode facilitatorer. Som det fremgår af tabel 7 om selve faciliteringen af forløbet, lægges der desuden vægt på, at processerne visualiseres. Det er i tråd med resultaterne i andre forskningsprojekter, hvor der er arbejdet med andre visuelle redskaber.

# 52%

Af SMV'erne fremhæver specifikt, at Gentænk NU-facilitatorerne, netværk og eksperter var professionelle og gode til at facilitere processen

## TOP-5:

Hvad var det mest udbyttegivende for jer ved det samlede forløb.

- 01.** Involveringen af mindst 2 personer fra organisationen var værdifuldt
- 02.** Gentænk NU-teamet, netværk og eksperter var professionelle og gode facilitatorer
- 03.** Involveringen af forskellige eksperter på projektet var værdifuldt
- 04.** Gentænk NU-teamet, netværk og eksperter gav værdifuld rådgivning og inputs
- 05.** Gentænk NU! var velstruktureret, og det var værdifuldt at arbejde ambidekstralt (både med optimering og innovation)

Tabel 6

Samlet set viser den forskningsmæssige evaluering, at Gentænk NU-metoden i høj grad opfylder sit formål. Betragter man de mere generelle læringspunkter, bidrog projektet til en større og mere dybdegående refleksion over virksomhedernes udfordringer og muligheder, ligesom det gav virksomhederne redskaber til internt brug, samt mulighed for at udvikle og teste idéer (tabel 7).

## KOMMENTARER OM FACILITERING AF FORLØBET

Gentænk NU! styrede effektivt processen uden om unødvendige dele og diskussioner

Formatet og brugen af visualiseringsredskaber fungerede godt

Opsummeringer efter hver session sikrede en god struktur

Gentænk NU! havde en pædagogisk tilgang

Faciliteringen foranledigede gode diskussioner om virksomheden og dens udfordringer

Godt flow i processen; idéer blev gennemgået hurtigt, men effektivt

Tabel 7

## 5.2. Virtuelt forløb med højt tempo

COVID-19 nødvendiggjorde, at forløbet skulle afvikles virtuelt. Det gav imidlertid også mulighed for at undersøge, om denne måde at afvikle udviklingsprocesser på med fordel kan anvendes både i situationer, hvor fysisk afvikling ikke er muligt, men også generelt for at spare tid og ressourcer forbundet med at mødes fysisk.

Resultaterne viser, at det af flere årsager er fordelagtigt at arbejde virtuelt med faciliterede workshops og sprints. Blandt de hyppigst nævnte årsager er den effektivitet og fleksibilitet, der opnås ved, at deltagerne kan tappe ind og ud efter behov, når alt foregår virtuelt.



### CITAT 3: VIRKSOMHED NR. 1

*”Det har været ny jord for os at betrede med at køre sådan noget digitalt. Det kræver noget tilvænning, men det var én af de ting, som jeg gerne ville opnå med det her – at vi kom til at prøve sådan noget lidt mere, for det bliver altså noget, vi kommer til at arbejde mere med i fremtiden.”*

### DELTAGERNES OPLEVELSE AF AT ARBEJDE VIRTUELT

Effektivitet

Fleksibilitet

Ressourcebesparende

Strukturbefordrende

Praktisk

Visualisering af tanker og idéer

Let at tilgå, når man i forvejen arbejder virtuelt

God indgangsvinkel til det digitale, når man ikke er vant til at arbejde sådan

Platformen miro hjalp med at facilitere møderne

Inspirerende ift. at arbejde mere visuelt selv

Tabel 8

# 77%

Figur 15

Af respondenterne beskriver dét at arbejde virtuelt som positivt (N = 31)



Det har både for deltagerne og projektet været tidsbesparende at gennemføre projektet virtuelt, hvilket sandsynligvis også har været en formildende faktor i forhold til den før omtalte modstand mod kravet om, at flere fra virksomheden skulle deltage.

Andre peger på, at miro-platformen, som benyttes i forløbene, er let at anvende – uanset om man er vant til at arbejde digitalt eller ej. Herudover fremhæves det, at man ved digitale udfordringer ”blevet taget i hånden” af kyndige procesfacilitatorer. Nogle af de virksomheder, der er vant til at arbejde digitalt, fandt inspiration til at benytte visualiseringsredskaber, herunder miro. Således nævner flere virksomheder, hvordan de har indarbejdet miro i deres egne arbejds-gange, ligesom andre kalder programmet for en ”eye-opener”, jf. bl.a. case 1. Igennem hele forløbet har deltagerne således fået opbygget kompetencer til at arbejde virtuelt, ligesom nogle har fået forståelse af værdien af visuel planlægning af processer. Denne tendens ses også i undersøgelsen af SMV’ernes eksekveringsforløb jf. kapitel 7.



### CASE 1: VIRKSOMHED NR. 2

”Den måde, miro kører på, synes jeg, er imponerende. Alt er visuelt tilgængeligt og nemt at flytte rundt på. Det giver mulighed for ret hurtigt at komme frem til konklusioner. Så masser af ros til, hvordan projektet bliver gennemført, og hvordan man har kunnet visualisere alting samtidig med, at vi sad og arbejdede med det i real time. Det synes jeg har været noget af det bedste.

Det bliver ikke et spørgsmål om at læse sig ned i en lang rapport. Det sker ellers tit i den slags projekter, at man bliver sendt hjem med en manual, man selv skal udfylde, og så kommer man tilbage og skal beskrive en hel masse til de andre.

I Gentænk NU! kan man se det hele linet op, og vi gik bare i gang sammen; man tænder skærmen og kigger på det her online whiteboard, og så er vi lynhurtigt videre. Alle er med i mellemregningerne, og så indkapsler man sammen essensen af det. Det var en kæmpe befrielse.

Jeg har også brugt miro i mit eget arbejde bagefter.”



## 5.3. Onboarding

Onboardingen er det første møde mellem virksomheden og Gentænk NU-teamet. Formålet er at introducere parterne for hinanden og at få startet virksomheden op i projektet. En vigtig del af mødet er en forventningsafstemning om scope for projektet, og hvad det kræver af virksomheden at deltage.

Herudover drøftes, hvordan virksomheden arbejder med forretningsudvikling samt, hvilke ideer og initiativer de overvejer at arbejde med i forløbet. Onboardingen opleves overordnet som positiv og scorer 3,50. De fleste giver udtryk for at det var en god start og skabte klarhed over projektet, se tabel 9.

Nogle af virksomhederne gav udtryk for at det var svært at overskue alle elementerne i projektet og dermed også, hvem der skulle involveres fra virksomheden og hvornår.



### CITAT 4, VIRKSOMHED NR. 6:

*Vi havde i starten svært ved at prioritere vores deltagelse i Gentænk NU og overvejede at trække os. Men onboardingmødet ændrede hurtigt vores opfattelse, da vi blev udfordret på vores måde at drive forretning på. Det var en spændende og god oplevelse.*

Som en del af projektets eget læringsloop, jf. kapitel 3, afsnit 3.4.2.1., udarbejdede vi derfor dels et slidesæt som visualiserede alle aktiviteterne i projektet, dels et statusskema som blev opdateret ved hvert møde og hvor næste step og evt. forberedelse fremgik.

### DELTAGERNES OPLEVELSE AF ONBOARDINGEN

Skabte klarhed over forløbet

På meget kort tid udpegede Gentænk NU teamet steder vi kunne optimere vores forretning.

Godt flow og god struktur.

Nemt at visualisere de forskellige step og tidsforbrug.

Teamet var kompetent og viste interesse og tilliden steg ved dette møde

Gode diskussioner

Hjalp med at fokusere på de vigtigste elementer og fjerne usikkerhed omkring projektet

Ville have foretrukket et fysisk (første) møde

Det var en god måde at møde virksomheden og at starte processen op på

Tabel 9

## 5.4. Screening

Efter onboardingmødet deltog virksomhederne i et screeninginterview, som blev gennemført af Aalborg Universitet (AAU). Formålet med screeningen var dels at få mere detaljeret viden om virksomhederne, dels at skabe et udgangspunkt for måling af effekten af aktiviteterne i projektet. Screeningen tager blandt andet udgangspunkt i en drøftelse af virksomhedernes forretningsmodel.

Som beskrevet i kapitel 3, afsnit 3.2.4., var det en bevidst beslutning, der blev truffet om, at virksomhederne ikke skulle have et output fra denne del, og at det udelukkende skulle udgøre et forskningsbidrag. Baggrunden var at det ville kræve tid at forklare tilbagemeldingen på forretningsmodellen fra AAU, som bl.a. blev genereret ved brug af kunstig intelligens, og ville fjerne fokus fra selve forløbet.

Det er derfor ikke overraskende, at screeningen scorer lige under middel med 2,43. Mange af deltagerne oplevede, til trods for at interviewet foregik professionelt, ikke et direkte udbytte af interviewet, som de kunne bruge i virksomheden. Det forskningsmæssige behov anerkendes dog også af virksomhederne, hvor mange angiver, at de gerne deltog i screeningen for at bidrage til forskningsprocessen.

Enkelte virksomheder fandt, at interviewet skabte værdi for dem, fordi spørgsmålene fik dem til at reflektere over egen virksomhed, jf. tabel 10.

### DELTAGERNES OPLEVELSE AF SCREENINGEN

Det var professionelt gennemført, men skabte ikke værdi ift. udvikling af virksomheden

Nødvendigt for forskningen, men skabte ikke værdi for virksomheden

Gode spørgsmål, som fik os til at reflektere over egen forretning

Det var spændende og gav nogle refleksioner

Ville gerne have modtaget materialet bagefter for at få noget værdi ud af det

Deltog gerne for at bidrage med viden til Gentænk NU-processen

Mindre professionelt faciliteret end den øvrige del af Gentænk NU-processen

Godt fundament for resten af forløbet – godt at vide at ideerne passede ind i forretningsmodellen

Skabte værdi for forskerne, men ikke for virksomheden

Tabel 10

## 5.5. Strategiworkshoppen

Strategiworkshoppen er en af de aktiviteter, der scorer højest med en gennemsnitlig score på 3,79 på 1-4 skalaen. De fleste virksomheder peger på, at den hjalp dem med at skabe et strategisk overblik over egen virksomhed, herunder med et særligt fokus på motivation, vision, kontekst og business model (nøglepartnere, værditilbud, kundesegmenter, omkostningsstrukturer mv.), jf. tabel 11.

Det afspejler, at netop det strategiske overblik og fremadrettet fokus ofte mangler i SMV'er, jf. kapitel 2, afsnit 2.3.2. Resultaterne viser, at det er muligt at skabe dette overblik og fremadrettet fokus på 3 timer gennem en kombination af visuelle og enkle redskaber og en stærk facilitering. Den hurtige og agile metode til strategisk forretningsudvikling er desuden velegnet i en tid, hvor forandrings-hastigheden er høj, og der derfor løbende skal være fokus på strategi.

# 3,79

Strategiworkshoppen er en af de aktiviteter, der scorer højest med en gennemsnitlig score på 3,79 på 1-4 skalaen.

### VÆRDIEN AF AT DELTAGE I STRATEGIWORKSHOPPEN

Skabte et strategisk overblik; et koncept, en vision og hjalp med at besvare centrale spørgsmål såsom motivation og fremtidsplaner

Muliggjorde detaljerede handleplaner

Skabte refleksioner om ens organisation og produkter

Skabte en strategisk plan, som man kan tage frem og vende tilbage til

Værdifuldt at gennemgå muligheder og udfordringer i organisationen

Skabte afklaring på initiativer ved at arbejde med koncepter såsom forhold, risici og potentiel værdiskabelse

Kortlægning af interne processer for at øge effektiviteten

Inddragelse af medarbejdere kan forøge kendskab til virksomhedens forretningsmodel

Fik virksomheden til at tænke på en helt ny måde; man kan tage inputs med over i dag-til-dag-forretningen

Afklaring af ambitioner ift. sin virksomhed og hvordan man indfrier dem

Tabel 11

## 5.6. Kvalificeringsworkshop



På kvalificeringsworkshoppen går man i dybden med de initiativer, der er drøftet på onboardingmødet og igen i strategiworkshoppen og flytter dem fra overordnede tanker til konkrete problemer/potentialer, der kan løses/indfries. Værdien af de forskellige initiativer kortlægges og der foretages en prioritering mellem initiativerne. Herudover udarbejdes der en veldefineret problemformulering for henholdsvis det optimerings- og innovationsinitiativ, som virksomheden vil arbejde videre med i forløbet.

Kvalificeringsworkshoppen skabte især værdi for de virksomheder, der skulle foretage en prioritering mellem flere forskellige initiativer, eller kun var på idestadiet. Kvalificeringsworkshoppen skabte – ikke overraskende – mindre værdi for de virksomheder, der allerede ved tilmelding til projektet, vidste, hvilke initiativer de ville arbejde med og havde foretaget en strategisk forankring. Her var der, set fra virksomhedens side, ikke det store behov for kvalificeringsworkshoppen. Kvalificeringsworkshoppen fik en gennemsnitlig score på 3,44 på en 1-4-skala (Figur 13).

Som det fremgår af tabel 12, var det især det at blive forstyrret af spørgsmål fra Gentænk NU-teamet og dermed blive udfordret på egne ideer, der skabte værdi. Virksomhederne angiver desuden, at workshoppen skabte øget klarhed over, hvilken værdi initiativerne kunne skabe for virksomheden og hvad det ville kræve at implementere initiativerne samt få initiativerne prioriteret rigtigt. Resultaterne viser vigtigheden af, at SMV'er med få ressourcer analyserer, hvilke initiativer der skaber størst værdi, så ressourcerne bruges bedst muligt.

### VÆRDIEN AF AT DELTAGE I KVALIFICERINGSWORKSHOPPEN

Facilitatorerne stillede de rigtige spørgsmål

Gode refleksioner og kritiske spørgsmål. Det hjalp os til at komme videre bagefter. Det blev klart, hvad værdien (af initiativet) var

Gode diskussioner og alles input blev skrevet ned (på miro boardet)

Godt møde, der dykkede dybere ned i initiativerne

God brainstorming på ideer og diskussioner

Hjælp til at blive mere kritiske i forhold til egne ideer

Hjælp med holde os på sporet og sikre, at vi bevæger sig i den rigtige retning

Der var gode refleksioner og værdifulde diskussioner

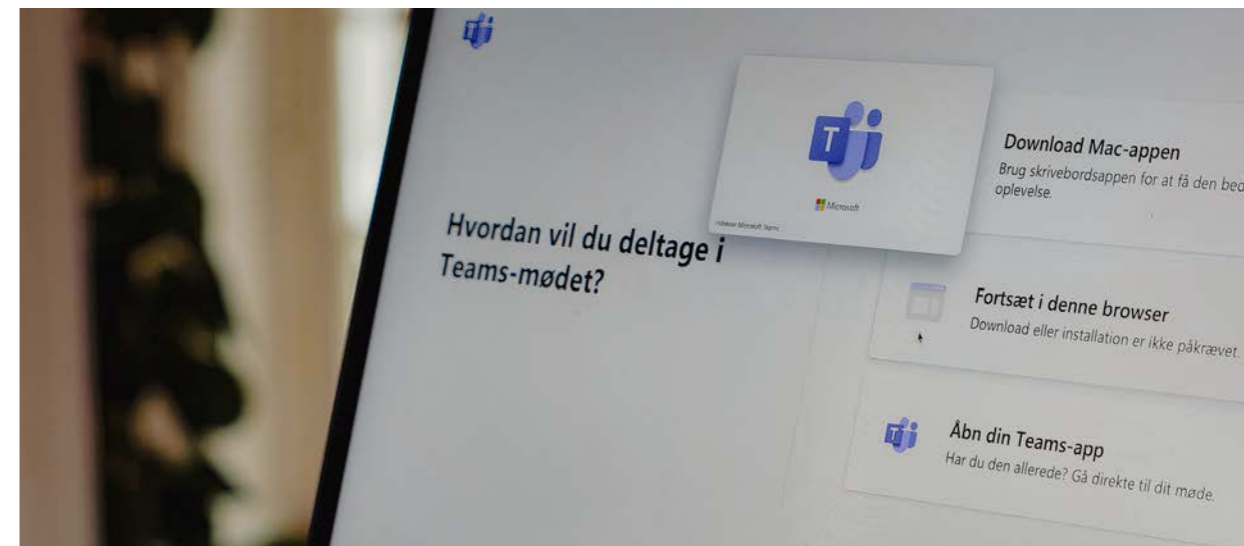
Initiativer blev mere konkrete

Hjælp til at prioritere de forskellige opgaver i projekterne

Finpudsede ideer og strategi

Tabel 12

## 5.7. Sprint



Som nævnt i kapitel 2, viser forskning, at øget robusthed og fremtidssikring af virksomheden bedst opnås med en ambidekstral tilgang, altså simultant fokus på at effektivisere noget eksisterende (optimere) og at innovere. Forskning viser imidlertid også, at det kan være en svær øvelse, især i SMV'er med begrænset tid og ressourcer. Det var derfor vigtigt for projektet at undersøge, om projektets tilgang kunne lykkes med at få virksomhederne til at arbejde simultant med optimering og innovation.

Der er med de 40 virksomheder som har gennemført projektet afholdt 33 optimeringsprint og 32 innovationsprint. 25 valgte at arbejde simultant med begge initiativer, og 15 ønskede kun at arbejde med et initiativ, fordelt på 8 optimerings- og 7 innovationsinitiativer.

I det følgende gennemgås resultaterne vedrørende de to sprints for de 27 virksomheder, som på nuværende tidspunkt er interviewet og dermed danner udgangspunkt for de forskningsmæssige resultater i denne rapport.

# 25

Virksomheder arbejdede med både optimering og innovation

# 15

Virksomheder arbejde kun med ét initiativ

## 5.7.1. OPTIMERINGSSPRINT

På optimeringssprintet blev det valgte initiativ, der har til formål at optimere/effektivisere den eksisterende forretning, foldet ud og konkretiseret i en handleplan. Optimeringssprintet skabte stor værdi hos virksomhederne og fik en gennemsnitlig score på 3,38 på en 1-4-skala (figur 13).

Således beskrives sprintet af deltagerne som effektivt, belønnende og lærerigt. Det skabte afklaring, blandt andet fordi der blev stillet eksperter til rådighed, hvilket normalt ikke ville være en mulighed. Andre beskriver, hvordan det hjalp virksomheden med at skabe overblik og en handleplan for at lykkes med at nå i mål med initiativet.

### DELTAGERNES UDTALELSER OM OPTIMERINGSSPRINTET

Bidrog med en handlingsplan for initiativet

Satte fokus på udfordringer og måder at løse dem på

Fik tilkøbet eksterne eksperter, der bidrog med løsninger

Foranledigede værdifulde diskussioner om retning

Visualisering af processer, kunde profiler, kunderejser mv.

Var inspirerende

Var interaktivt; man kom dybt ned i alle detaljer

Effektivt og belønnende

Tabel 13



#### CITAT 4: VIRKSOMHED 2

*”Processen gør det bare meget, meget hurtigere for os at komme igennem, for vi sidder jo sådan set med mange af tankerne. Og det I gør i, er jo lige præcis dét, vi har brug for – altså noget hjælp til at komme hurtigt igennem processen”.*



Da der var tale om meget forskellige typer virksomheder, f.eks. mht. branche, jf. kapitel 4, var optimeringsinitiativerne også meget forskellige, jf. tabel 14, hvor alt fra kortlægning af services til fastlæggelse af prismodel og udarbejdelse af CSR-rapport indgår.

### EKSEMPLER PÅ OPTIMERINGS-INITIATIVER

Tabel 14

Kortlægning af eksisterende services og udvikling af system hertil

Internet of Things - berigelse af maskiner med sensorer

Centralisering af værktøj og optimering af opstillingsproces

Branding/kommercialisering af produkter

Automatisering af flow fra bestilling til udlevering

Udarbejdelse af Corporate Social Responsibility-rapport (bæredygtigheds strategi)

Fastlæggelse af prismodel for nyt koncept

Skabelse af en fælles kultur, vision og mission (fastholdelse af medarbejdere)



## CASE 2 VIRKSOMHED NR. 36

### UDFORDRING:

En produktionsvirksomhed havde et stort spild på deres high-end produkter. Spildet var reduceret til et minimum, men på grund af produkternes natur var det ikke muligt at eliminere spildet 100 %. Virksomheden havde derfor identificeret en mulighed for at skabe en ny forretning ved at genbruge spildprodukter, som hidtil blot var blevet kasseret. Udfordringen var at skabe en virksomhed, som kunne konkurrere i et mid-high-end marked grundet materialernes pris. Virksomheden skulle derfor med sit nye ben omstille sig fra en underleverandørrolle til en B2C-rolle, hvilket stiller andre krav til online-handel, brand og design end deres eksisterende forretning.

### PROCES:

I Gentænk NU-forløbet arbejdede virksomheden med at få hhv. brandfortælling, brandudtryk og design frem, da de i forløbet havde identificeret, at disse var vigtige fokuspunkter for at lykkes med initiativet.

**Brand definition:** Her udarbejdede virksomheden kernefortællingen for deres nye virksomhed

**Prototype på visuel identitet, kernekommunikation og website:** Virksomheden fik flere forskellige udkast til, hvilke veje brandet kunne gå

**Test af brand:** Virksomheden undersøgte, hvordan de forskellige udkast til brandet resonerede med deres kernemålgruppe

#### Netværk og sparring med designere:

Virksomheden blev sat i forbindelse med branchespecialister, som kunne guide dem i udviklingsprocessen og finde de rette partnere.

### RESULTATER:

Virksomheden har i forløbet fået udarbejdet et solidt afsæt for at gå på markedet med deres nye virksomhed. Virksomheden er kommet i markedet på ca. 10 mdr. fra første idé til lancering af produktet og har løbende testet design og dermed risikominimeret initiativet.

## 5.7.2. INNOVATIONSSPRINT

Som anført i kapitel 2, er innovation ofte svær for SMV'er. Det er derfor et vigtigt resultat, at også dette sprint skabte værdi for virksomhederne, således at de kunne lykkes med nye innovative initiativer.

Som ved optimeringssprintet blev også innovationsinitiativet foldet ud med afsæt i efterprøvede metoder. Og en testbar prototype udarbejdedes efterfølgende af Gentænk NU-teamet, så virksomheden kunne få afdækket, om der var et reelt behov for produktet/ydelsen hos deres målgruppe, jf. kapitel 3, afsnit 3.2.6.

Arbejdet med innovationsinitiativer beskrives som værdifuldt af SMV'erne og får en gennemsnitlig score på 3,56 på en 1-4-skala. Af kommentarer om innovationssprintet fremgår blandt andet, at Gentænk NU-teamet samt eksterne tilknyttede eksperter hjalp med at transformere idéer til faktiske (visuelle) nedskrevne handlingsplaner. Ligeledes fik SMV'erne gavn af, at der blev udarbejdet en testbar prototype af produkt eller service, som virksomhederne kunne afprøve på markedet.

### DELTAGERNES UDTALELSER OM INNOVATIONSSPRINTET

Bidrog med prototype/mockup for nyt produkt / ny idé, som virksomheden kunne teste af

Bidrog med diskussioner om produkter/idéer og potentielle kundesegmenter

Konkretiserede processen og bidrog med en konkret løsning som virksomheden kunne afprøve

Visualisering af flow som man kunne vende tilbage til

Eksperters bidrog med brugbar viden

Hjalp med en prioritering af forskellige opgaver

Facilitatorer transformererede idéer til en visuel handlingsplan

God struktur og flow

Afklaring af initiativ og proces

Innovationsinitiativerne havde meget forskellig karakter, jf. tabel 16. Mens nogle virksomheder fokuserede på bæredygtighed, verdensmål og kommunikation, havde andre fokus på at implementere nye it-løsninger såsom remote-kundeservice gennem virtual reality-briller, udarbejdelse af nye it-plattorme, helt nye indtægtsstrømme og udnyttelse af data.

### EKSEMPLER PÅ INNOVATIONS-INITIATIVER

Bæredygtig transition og kommunikation af grønne tiltag

Remote kundeservice gennem brug af virtual reality

Udarbejdelse i digital tilbudsplatform

Inklusion af verdensmål og bæredygtighedsmål i forretning

Abonnementsbaseret salg af serviceløsning

Brug af data til personalisering af dialog og tilbud

Skabe en 100 % online kunderejse inkl. levering

Udbrede fælles projektplatform til foreninger og rådgivere

Ny IT-arkitektur; udvikling af platform til håndtering af compliance og kontrakter

Udnyttelse af potentiale i egne data

Udarbejdelse af nyt produkt



Tabel 16



### CASE 3 VIRKSOMHED NR. 23



#### UDFORDRING:

En handelsvirksomhed, som sælger og serviceer high-end-udstyr til mindre trykkerier, ønskede at styrke deres service ved at skabe en mere professionel kundeoplevelse gennem brug af en augmented/virtual reality-løsning til remote service. Derudover var målet at reducere både rejsetid og overarbejde hos serviceteknikerne. Virksomheden fik i projektet hjælp til at komme hurtigt i gang og til at validere indsatsen.

#### PROCES:

I Gentænk NU-forløbet arbejdede virksomheden med at finde frem til og konkretisere deres behov og krav til mulige løsninger inden for augmented/virtual reality

#### MAPPING AF NUVÆRENDE OG TO-BE PROCES:

Virksomheden kortlagde deres nuværende serviceproces og ønsker til kommende processer – som en hurtig kravspecifikation til en potentiel leverandør.

#### MØDER MED POTENTIELLE LEVERANDØRER:

Virksomheden blev sat i forbindelse med potentielle leverandører, som kunne hjælpe med løsningen.

#### PILOT:

Virksomheden igangsatte et pilotforløb som undersøgte, hvorvidt effekterne kunne opnås vha. af den valgte løsning.

#### RESULTATER:

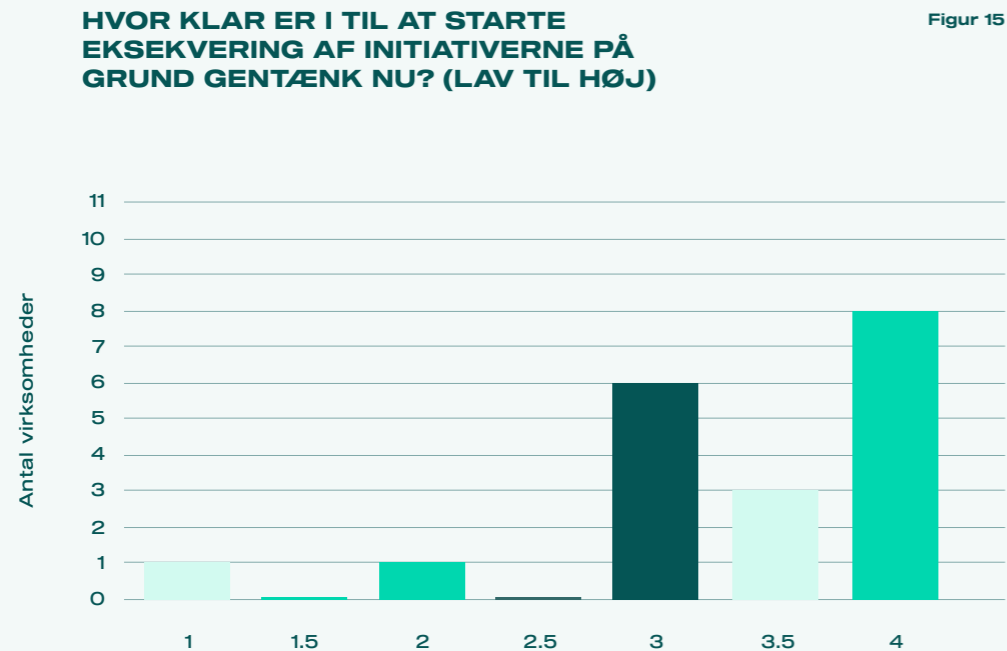
Virksomheden validerede en ny løsning, fik valgt en teknisk partner og leverandør og lancerede en opdateret serviceløsning.

## 5.8. Starthjælp til eksekvering

Som det fremgår af figur 15, følte 77 % af virksomhederne sig efter forløbet klar til at eksekvere på initiativerne.

Et initiativ, som kan optimere den eksisterende forretning eller et innovativt initiativ, som kan blive fremtidens vækstmotor, skaber først værdi, når det er eksekveret. Og eksekvering er generelt et problem for SMV'er, jf. kapitel 2, afsnit 2.3.2.2. Derfor var der i projektet, som beskrevet i kapitel 3, afsnit 3.3.6, også fokus på at bringe virksomhederne så langt som muligt i forhold til, at de var klar til eksekvering.

For optimeringsinitiativet blev der som afslutning på sprintet udarbejdet en handlingsplan for eksekvering. For innovationsinitiativet blev der som udgangspunkt udarbejdet en prototype efter det, som virksomheden havde arbejdet med i sprintet (f.eks. i form af klikbar layout på ny hjemmeside eller oplæg på design og branding af produkt) sammen med tilhørende testguide, således at virksomheden kunne teste, om der var reel efterspørgsel, inden de gik videre med og investerede i det endelige produkt, serviceydelse mv., jf. kapitel 3, afsnit 3.2.6.



Som beskrevet ovenfor i afsnit 5.7.2. bragte prototypen stor værdi for deltagerne. For nogle betød det at få udarbejdet og testet en prototype, at de fik bekræftet interessen og prisen for produktet og derfor kunne gå i gang med at eksekvere på initiativet. En virksomhed endte med at lancere et nyt produkt og havde solgt 50 % af deres varelager inden for 180 dage. For andre gjorde prototypetesten det muligt at komme i tæt dialog med deres kunder og dermed få konkret feedback på både features og prisniveau som input til at tilpasse løsningen til i højere grad at matche kundernes ønsker og behov.

Herudover fik virksomhederne tilbudt en start-hjælp til eksekvering på 15 timer. Det er meget forskelligt, hvilken starthjælp virksomhederne har haft behov for eller ønsket.

For nogle virksomheder har der, som beskrevet, været behov for at få en ekstern fagekspert tilknyttet, f.eks. en med kompetencer inden for virksomhedens ERP-system, som skulle hjælpe med at finde frem til løsninger, som var integrerbare hermed. Andre har ønsket at få hjælp til at udvikle layout for en ny hjemmeside, som virksomheden derefter selv kunne færdigudvikle. Og endelig har andre virksomheder ønsket at bruge denne fase på løbende tjek ind fra følgepersonen i projektet i erkendelse af, at det var det, der skulle til for at holde dem på sporet og lykkes med eksekveringen. Se nærmere om eksekvering som opmærksomhedspunkt i kapitel 6.



### CITAT 6: VIRKSOMHED 5

*”Jeg vil faktisk sige, at jeg er ret imponeret over netop prototypen. Det er første gang, at vi har noget håndgribeligt i hånden, hvor vi kan sige, at det er sådan et sted, vi gerne vil ende. Vi har taget stilling til de ting, der gør, at vi kan flytte os.”*



## CASE 4 VIRKSOMHED NR. 2



### UDFORDRING:

Ejerlederen i en produktionsvirksomhed havde igennem længere tid gået med en idé til en service software, som kunne hjælpe virksomhedens kunder med optimering af deres produktion. Virksomheden havde dog svært ved selv at konkretisere idéen og omsætte den til et projekt.

### RESULTATER:

Med prototypen blev virksomheden i højere grad selv bevidst om deres behov i forhold til den software, de ville udvikle og fandt frem til en 3. parts-løsning, som opfyldte langt de fleste af de behov, virksomheden havde.

### PROCES FOR SPRINT:

- Kortlægning af behov, processer, ønsker og usikkerheder
- Idégenerering: hvilke idéer har vi til et system, som kan hjælpe med at indfri virksomhedens potentialer
- Design af prototype: klik-bar prototype på softwaren, som ejerlederen kunne gennemgå sammen med udvalgte kunder.





---

# OPMÆRKSOMHEDS- PUNKTER VED BRUG AF GENTÆNK NU- METODEN

---

6



Som det fremgår af kapitel 5, er der ingen tvivl om, at Gentænk NU-metoden virker og skaber stor værdi for virksomhederne. Det er dog vigtigt også at fremhæve de opmærksomhedspunkter, der knytter sig til metoden, da der ligger yderligere læring heri ift. anvendelse af metoden.



## 6.1. Fraværet af fysiske møder

Til trods for, at 77 % fremhævede det som positivt at arbejde virtuelt, peger 26 % af virksomhederne på, at introduktionen mellem Gentænk NU-teamet og virksomheden med fordel kunne have foregået fysisk og helst på virksomheden, hvis det havde været en mulighed. Deltagerne følte, at det gav mulighed for at give en bedre præsentation af virksomheden – og dermed bedre indblik og forståelse fra begge sider.

For virksomheder, der ikke var vant til at arbejde digitalt, ville et indledende fysisk møde ligeledes sikre en bedre overgang til det virtuelle forløb.

En antagelse var, at ældre medarbejdere kunne have svært ved at være med digitalt, og fysisk onboarding ville have gjort diskussionerne lettere og sikret, at medarbejdere med færre digitale kompetencer ikke risikerede at blive tabt i processen.

# 26%

Mener, at første møde med fordel kunne være foregået fysisk. (N=31)

Figur 16



## 6.2. Overvej nødvendigheden af aktiviteter uden out-put for virksomheden

Som beskrevet i kapitel 3, afsnit 3.2.2. deltog virksomhederne i en screening gennemført af Aalborg Universitet (AAU). Screeningen, der bestod af en survey og et telefoninterview, skulle dels give Gentænk NU-teamet en mere detaljeret viden om virksomhederne, dels skabe et udgangspunkt for måling af effekten af aktiviteterne i projektet. Det var en bevidst beslutning, at virksomhederne ikke skulle have et output fra screeningen. Det ville kræve tid at forklare tilbagemeldingen på forretningsmodellen fra AAU, som bl.a. blev generet ved brug af kunstig intelligens, og fjerne fokus fra selve forløbet. Som det fremgår af afsnit 5.4. scorede aktiviteten generelt lavere end de andre aktiviteter, fordi de fleste virksomheder ikke oplevede et direkte udbytte af interviewet, som de kunne bruge i virksomheden. Især de første virksomheder var meget kritiske over for screeningen, hvilket skyldtes, at vi ikke klart nok forklarede forskernes behov for denne aktivitet. Vi brugte herefter tid på at forklare formålet, hvilket virksomhederne accepterede - de så det som prisen for at kunne deltage.

Læringen er, at man grundigt skal overveje, om aktiviteter, der ikke skaber et output til virksomheden, er nødvendige og hvis de er nødvendige, skal formålet med aktiviteten kommunikeres klart - og måske flere gange.



## 6.3. Vær opmærksom på deltagerens forskellighed

Enkelte virksomheder følte sig udfordret af, at de ikke synes, de passede ind i projektet. Nogle nævner det faktum, at de ikke er vant til at arbejde på den måde, som der arbejdes på i forløbet - og ikke kender til teoretiske begreber såsom sprints, innovations- og optimeringsinitiativer, og at de var nervøse for at stille spørgsmål i frygt for at blive betragtet som uintelligente. Erfaringer fra projektet viser dog, at man netop kan få et udbytte, hvis man tør stille eksperterne alle de spørgsmål, man har - uagtet om man frygter, at de virker uintelligente. Misforståelser opstår meget let, men kan oftest løses via dialog. Læringspunktet er, at det er utrolig vigtigt at møde SMV'erne der, hvor de er - også formidlingsmæssigt. Til trods for at vi i dette, som i andre projekter, var meget opmærksomme på ikke at bruge for akademisk sprogbrug - f.eks. blev begrebet ambidekstralt aldrig brugt over for virksomhederne - er det helt afgørende, at man hele tiden er opmærksom på kommunikationen med virksomheden. Det, der for nogle er indarbejdede termer, kan for andre være helt nye termer.

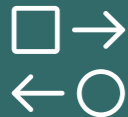
Endelig nævner enkelte virksomheder, at en høj intern kompleksitet i virksomheden gjorde udbyttet mindre, idet virksomheden oplevede at adskille sig markant fra andre SMV'er. Dog nævnes det, at selv i tilfælde, hvor eksperter ikke har mulighed for at levere direkte løsninger, kan Gentænk NU-metoden stadigvæk være lærerig, inspirerende og give retning til virksomheden. Læringen er, at "one size does not fit all", heller ikke Gentænk NU-metoden. Der vil være virksomheder f.eks. med meget høj kompleksitet, som ikke vil kunne få det fulde udbytte af et så komprimeret forløb.



## 6.4. Overgang til eksekveringsfasen er svær for SMV'er

Et af de største opmærksomhedspunkter knytter sig til overgangen fra selve Gentænk NU-forløbet og til eksekveringsfasen, jf. nærmere kapitel 7.

### ANBEFALINGER



- 01.** Arbejd ambidekstralt – hav fokus på både optimering og innovation for bedst muligt at fremtidssikre din SMV!



- 02.** Skab overblik og tidsplan over forløb og nødvendige ressourceinvesteringer!



- 03.** Inkludér medarbejdere – det skaber fremdrift og øger ejerskabsfølelsen og kendskabet til organisationens forretningsmodel!



- 04.** Arbejd virtuelt; det er ressourcebesparende, effektivt og strukturbefordrende!



- 05.** For at kickstarte, udvikle og nå i mål med initiativer, investér den nødvendige tid!



- 06.** Overvej om I skal køre processen selv, eller om I har behov for facilitering.

---

# HVORDAN ARBEJDER SMV'ER MED EKSEKVERING – FORELØBIGE RESULTATER

---

7



I kapitel 5 og 6 er der redegjort for værdien af Gentænk NU-metoden. Da eksekvering som beskrevet i kapitel 2, afsnit 2.3.2. ofte er en udfordring, har fokus i projektet også været på at sætte virksomhederne i stand til at gå i gang med den konkrete eksekvering af såvel optimerings- som innovationsinitiativer, jf. kapitel 3.

En relativ kort eksekveringstid er ofte hensigtsmæssig, da en hurtig afslutning i højere grad medfører en hurtig værdiskabelse, men eksekvering af initiativer vil typisk strække sig over en længere periode. Som det fremgår af fig. 17 og 18, forventer virksomhederne, at størstedelen af optimerings- og innovationsinitiativerne vil blive eksekveret over en periode på 0-2 år.

Det kan derfor ikke på nuværende tidspunkt måles, om de deltagende virksomheder får endeligt eksekveret på de initiativer, de arbejdede med i projektet.

Det optimale ville være, hvis det var muligt efter 1-2 år at følge op på, dels hvor mange af de deltagende virksomheder der er nået i mål med eksekveringen, dels hvordan virksomhederne er nået i mål og hvis ikke, hvad der er årsagen til, at de eventuelt ikke er nået i mål. Denne mulighed er desværre ikke indeholdt i den oprindelige ansøgning.

Figur 17 og 18 viser, hvor lang tid virksomhederne estimerer eksekveringen af de respektive initiativer vil tage fra den dato, initiativerne blev sat i gang, og til de er helt i mål.

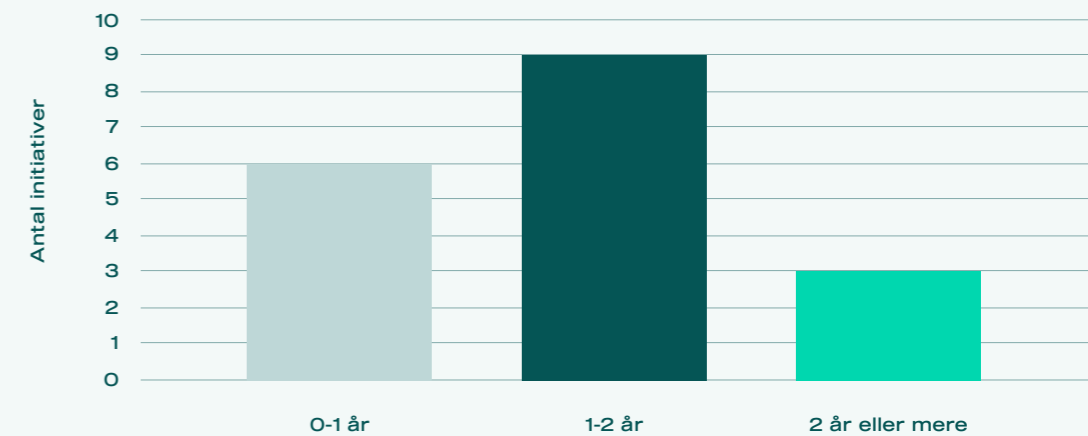
Ikke alle initiativer, der er arbejdet med, indgår i figurerne. Det skyldes, at enkelte SMV'ers initiativer løbende forbedres og nytænkes, hvorfor de aldrig afsluttes.



Et eksempel herpå er et initiativ der fokuserer på at forbedre kunderejsen i virksomheden. SMV'en fortæller, at dette initiativ hele tiden vil undergå forandringer, efterhånden som de får feedback fra kunderne.

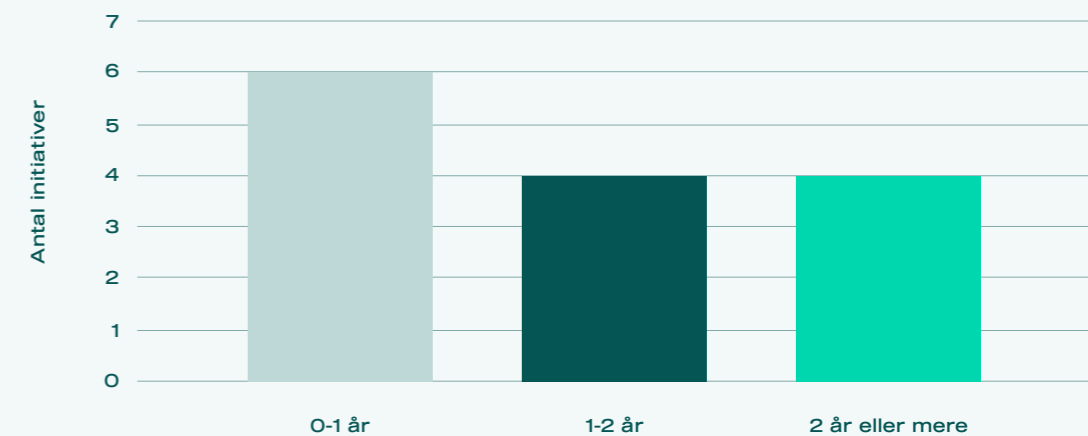
**EKSEKVERINGSTID AF OPTIMERINGS-INITIATIVERNE**

N = 18 | Figur 17



**EKSEKVERINGSTID AF INNOVATIONS-INITIATIVERNE**

N = 14 | Figur 18



## 7.1. Hvordan har virksomhederne arbejdet med eksekvering af initiativerne?

Vi har som led i følgeforskningen undersøgt, hvordan virksomhederne har arbejdet med eksekveringen af deres optimerings- og innovationsinitiativer efter gennemførelse af selve Gentænk NU-forløbet. Evalueringen er foretaget med udgangspunkt i et fælles sæt praksisser ("best practices"), som forskningen har vist kan sikre succes og skabe hurtigere effekt.<sup>33</sup>

Evalueringen har bestået af i alt ni praksisser med relevans for at komme fra ide til eksekvering. De ni praksisser fordeler sig på tre hovedemner; effekt, fremdrift og lederskab og er forklaret nærmere i tabel 17.<sup>34</sup>

Det skal bemærkes, at de virksomheder, der har deltaget i Gentænk NU!, ikke i forløbet er blevet præsenteret for disse praksisser, dog med undtagelse af effektkort og visualisering. Evalueringens formål er at undersøge, hvordan SMV'erne har grebet eksekveringen an i praksis. Anvender de af sig selv nogle af de ni praksisser eller kan SMV'er skabe succes og hurtig effekt på andre måder.



### HVORDAN HAR VI UNDERSØGT VIRKSOMHEDERNES EKSEKVERING AF INITIATIVERNE?

Virksomhederne er blevet spurgt om, i hvor høj grad de har anvendt de ni praksisser i deres eksekveringsforløb. Det har de angivet på en skala fra 1-4 og har derover haft mulighed for at uddybe deres svar.

# 26

Optimeringsinitiativer

# 14

Innovationsinitiativer

Antallet af observationer varierer på tværs af praksisserne, da nogle praksisser ikke har været relevante for alle SMV'er.

Tabel 17	Praksis	Indhold af praksis	Hvad er fordelene ved denne praksis?
EFFEKT	Effektkort og effektmåling	Identificér de vigtigste effekter ved projektet. "Hvad vil kunder, ledere og medarbejdere gøre anderledes under og efter projektet?" Identificér de vigtigste effekter og inviter til dialog.	Du skaber tidligt engagement om dit projekt og kan dermed fremme adfærdsændringer og dermed muligheden for at øge forretnings-effekten.
	Effekt hurtigst muligt	Design projektet til at levere effekt hurtigst muligt ved at spørge interessenterne: "Hvordan skærer vi ind til benet undervejs i projektet og opnår effekt, som vi herefter bygger videre på?".	Ved at bryde projektet ned i mindre levedygtige produkter reduceres tiden, der går, før der opnås en effekt, og der sikres læring.
	Pulsmåling	Mål systematisk tilfredsheden blandt nøgleinteressenter under projektet. Spørg f.eks. "Tror I fortsat, at projektet leverer den rigtige effekt?"	Virksomheden kan få løbende indsigt i interessenternes præferencer og kan dermed kontinuerligt fokusere på at opnå den ønskede effekt.
FREM-DRIFT	Kerneteam & co-location (sidde sammen fysisk)	Sæt dit projektteam og sørg for, at det har tidsmæssige ressourcer, og at det kan sidde fysisk sammen.	Den fælles lokation kan medføre, at vidensopbygning optimeres, at omstillingstid minimeres, og at flaskehalse i projekteksekveringen reduceres.
	Fast projektrytme	Skaber en fast rytme i projektet (f.eks. en ugentlig projektstatus og faste dagsordenspunkter).	Der bruges ikke tid og kapacitet på at finde ud af, hvornår projektteamet kan mødes næste gang, og de faste projektbegivenheder kan blive en form for god "arbejdsvane".
	Visuel planlægning og virkemidler	Visualiser projektets planer, indhold af sprint mv. (f.eks. i forbindelse med facilitering af møder eller planlægning af forløb).	De fælles visuelle planer kan give hele projektteamet fælles forståelse af og overblik over sammenhængen mellem egen indsats i projektet og projektets slutleverancer.
LEDERSKAB	Aktivt ejerskab	Ikke kun projektleder, men også projektejer er aktiv og engageret og tager direkte del i projektet (f.eks. være til stede mindst to timer om ugen i projektet).	Spørgsmål kan afklares, og barrierer kan elimineres hurtigere. Det kan øge fremdriften og det organisatoriske engagement.
	Samarbejdsorienteret lederskab	Projektlederen fokuserer på samarbejde og skaber formål og mening med projektet for hver enkelt projektdeltager.	Denne tilgang kan øge engagementet i teamet og dermed deltagerens indsats.
	Omfavne usikkerhed	Projektlederen omfavner usikkerhed og leder ud fra de præmisser, så vedkommende kan reagere hurtigt på forandringer.	Projektet tilpasses et omskifteligt miljø og risikoen for, at projektet går i stå eller for langsomt på grund af forandringer, reduceres.

### 7.1.1. EFFEKT

Formålet med de tre praksisser, der knytter sig til Effekt, jf. tabel 17, er at øge fokus på projektets resultat i stedet for projektets leverancer. Angående den første praksis, effektkort og effektmåling, har vi spurgt SMV'erne, om de har lavet effektkort i form af f.eks. Key Performance Indicators for deres initiativer. Selvom deltagerne i Gentænk NU! ikke blev præsenteret for alle ni praksisser, var effektkort noget, der blev anvendt i kvalificeringsworkshoppen, jf. kapitel 3, afsnit 3.2.4. (her blev effektkort omtalt som værdikort).

Gennemsnittet for effektkort og effektmåling for optimeringsinitiativerne er 1,67, mens gennemsnittet for innovationsinitiativerne ligger på 2,27. På en skala fra 1-4 er disse gennemsnit relativt lave. En af SMV'erne, der scorede 1 på denne praksis, forklarede det således: "Jeg tror ikke på KPI'er." En anden SMV, der scorede 2, sagde:

"Vi har opsat KPI'er, men projektet er stadigvæk i en startfase, og derfor giver det ikke mening at fokusere på KPI'erne endnu." De to gennemsnit og kommentarerne fra deltagerne viser, at SMV'erne har haft et begrænset fokus på at måle effekterne af deres initiativer med den konsekvens, at SMV'erne ikke ved, om initiativerne har skabt den ønskede værdi.

Dernæst har vi undersøgt, om deltagerne har udformet initiativet, således at det får effekt hurtigst muligt. Gennemsnittet for optimeringsinitiativerne er 2,72, imens gennemsnittet for innovationsinitiativerne er 2,27. Nogle SMV'er har scoret denne praksis lavt, imens andre har scoret den højt. I tabel 18 fremgår nogle af årsagerne til variationen i svarene. Som det fremgår, har nogle SMV'er prioriteret at gå i dybden med initiativerne, fordi deres hovedindtægt ikke afhæng af initiativerne, imens andre har fokuseret på at få et resultat så hurtigt som muligt.

En af de SMV'er, der fokuserede på at få effekt hurtigst muligt, havde et initiativ, der handlede om at udvikle et redskab til projektstyring internt i virksomheden. Eftersom redskabet havde potentiale til at optimere de interne processer, ønskede SMV'en at få udviklet redskabet hurtigst muligt.

### HVORFOR HAR NOGLE AF SMV'ERNE FOKUSERET PÅ AT FÅ HURTIGST MULIG EFFEKT, MENS ANDRE IKKE HAR?

Tabel 18

#### Har fokuseret på hurtigst mulig effekt

Vi prioriterede at færdiggøre de elementer, der hastede mest, hurtigt, og så kunne vi bagefter tilpasse programmet med en programmør.

Vi har ikke lavet et decideret design, men vi er gået efter de lavthængende frugter, så vi hurtigt kan levere effekt til virksomheden.

#### Har ikke fokuseret på hurtigst mulig effekt

SMV'ens kerneforretning er ikke afhængig af projekterne. Derfor vil vi hellere lave projekterne ordentligt.

Ingen af projekterne var lavet til at levere effekt hurtigst muligt, fordi vi hellere ville fokusere på at skabe noget bæredygtigt.

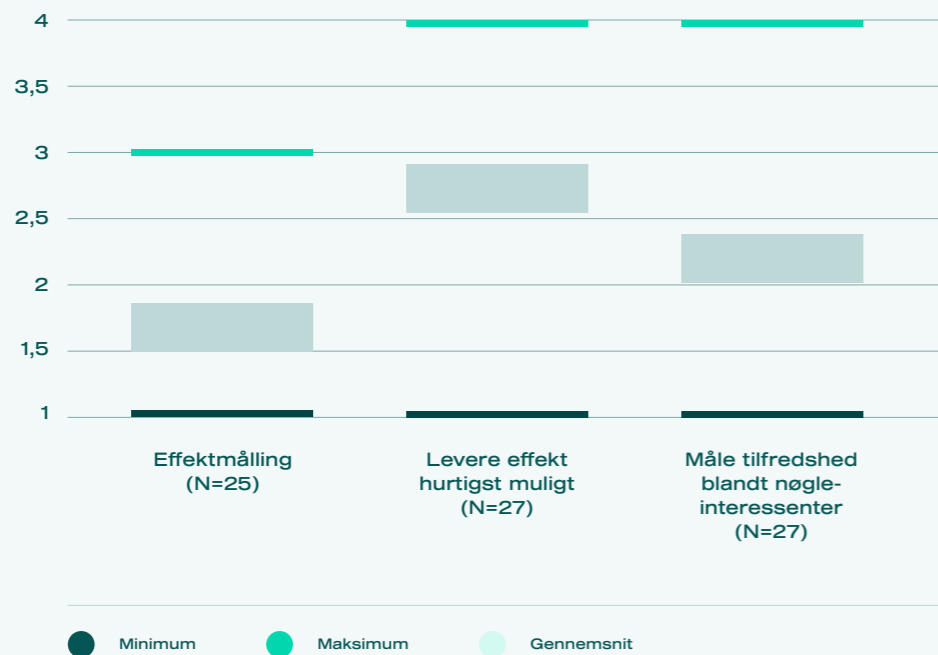




Den sidste praksis under Effekt er pulsmåling. Pulsmåling indebærer, at man systematisk måler tilfredsheden blandt nøgleinteressenter. Nøgleinteressenter forstås bredt, så det kan for eksempel være samarbejdspartnere, leverandører og kunder. Selve målingen af tilfredsheden kan foretages en gang om måneden, men det kan også gøres ugentligt eller dagligt. Denne praksis skal sikre interessenternes engagement i projektet og deres oplevelse af, at projektet skaber værdi. Vi spurgte deltagerne, i hvor høj grad de har fokuseret på at få systematisk feedback fra nøgleinteressenter. Gennemsnittet for optimeringsprojekterne er 2,17, mens gennemsnittet for innovationsprojekterne er på 2,54.

### OPTIMERINGSPROJEKTER EFFEKT

Figur 19

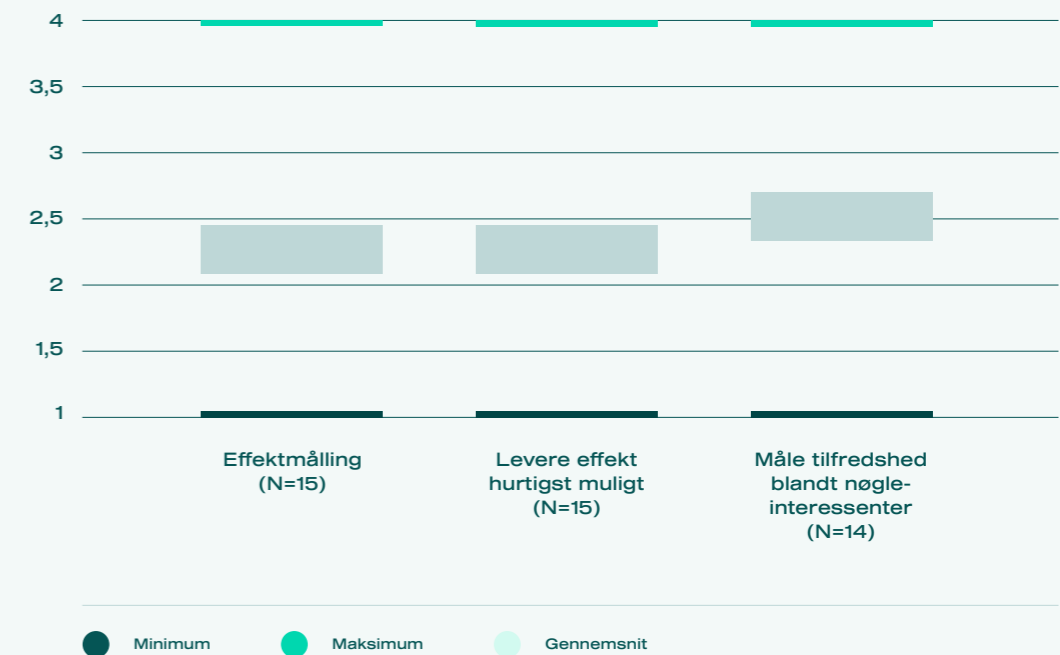


Det viser, at SMV'erne i et vist omfang har forsøgt at måle tilfredsheden blandt interessenterne. En forklaring på, at deltagerne ikke har scoret denne praksis højere, kan være, at deltagerne er mindre virksomheder, som måske i højere grad har en fornemmelse af de interne interessenter tilfredshed. På trods af det kan en systematisk måling være fordelagtig, fordi den kan fremme en formaliseret diskussion af, i hvilken retning projektet skal bevæge sig, ligesom praksissen kan sikre, at alle interessenterne inddrages lige meget.

Figur 19 og 20 illustrerer minimum- og maksimumsværdien samt gennemsnittet for de tre praksisser under Effekt.

### INNOVATIONSPROJEKTER EFFEKT

Figur 20





## 7.1.2. FREMDRIFT

De tre praksisser knyttet til Fremdrift, jf. tabel 17, har til formål at optimere fremdriften i et projekt. Først har vi undersøgt, om virksomhederne har anvendt co-location. Helt konkret betyder det, om projektteamet har en fælles lokation under projektet. Den fælles lokation kan skabe bedre beslutningsprocesser, idet omstillingstiden minimeres, og flaskehalse i projekteksekveringen reduceres. Derudover vil det faktisk, at projektdeltagerne er samlet, kunne fremme en produktiv dialog og løbende videndeling.

Gennemsnittet for optimeringsinitiativerne er her 2,78, mens gennemsnittet for innovationsinitiativerne er på 2,86. En af de SMV'er, der scorer 2 på denne praksis, forklarer årsagen til, at det ikke var muligt at give en højere score således: "Størstedelen af projektteamet var samlet under alle møderne, men vi havde også en projektdeltager i Aalborg, og vi involverede også it-konsulenter, der sad i Ungarn." Andre SMV'er, der gav en tilsvarende score, fortæller, at COVID-19 gjorde det svært at samle hele projektteamet. Resultaterne viser, at flere SMV'er kunne samle størstedelen af projektteamet på møder, men at der ofte var enkelte aktører, der ikke deltog fysisk. Den relativ høje score kan skyldes, at det generelt er lettere for små virksomheder at samle hele projektteamet end for større virksomheder, der har kontorer i mange lande.

Dernæst har vi undersøgt, om virksomhederne har anvendt en fast projektrytme under eksekveringen af initiativerne. En fast projektrytme kan f.eks. være, at projektteamet mødes til en fast ugentlig projektstatus, eller at faste dagsordenspunkter gennemgås på hvert projektmøde.

### HVORDAN HAR SMV'ERNE ARBEJDET MED EN FAST PROJEKTRYTME?

Under forløbet systematiserede vi processen og lavede en handlingsplan.

Vi delte projektet ind i delprojekter. På møderne satte vi en deadline for hvert eneste delprojekt og udnævnte en medarbejder til at lede delprojektet.

Når vi starter et nyt projekt, deler vi altid projektet ind i forskellige trin på en handlingsplan.

Da indholdet af app'en skulle udvikles, blev projektteamet nødt til at afholde regelmæssige møder og workshops.

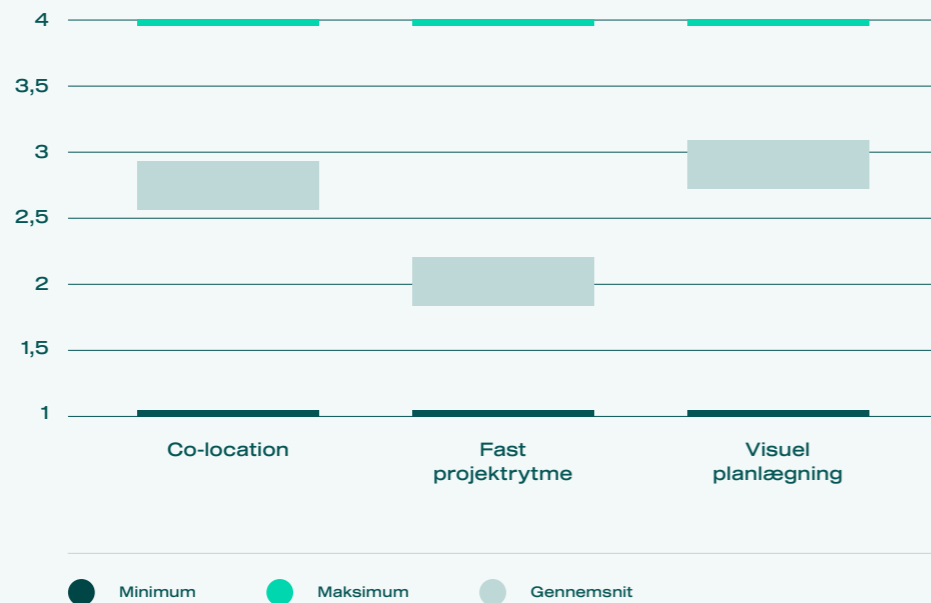
Vi bruger SCRUM. Eftersom hvert sprint tager 3 uger, kommer der naturligt en fast rytme.

Tabel 19

Fordelen ved denne praksis er, at der ikke bruges tid og kapacitet på at finde ud af, hvornår projektteamet mødes næste gang. Derudover kan de faste projektbegivenheder blive en form for god arbejdsvane. Gennemsnittet for optimeringsinitiativerne er 2,04, imens gennemsnittet for innovationsinitiativerne er 1,87. Mange SMV'er har scoret denne praksis 1. Tre af de SMV'er, der scorer praksissen lavt, angiver, at de ønskede at arbejde med en fast rytme, men COVID-19 vanskeliggjorde det. Få SMV'er scorer praksissen højt, og kommentarerne i tabel 16 viser, hvordan virksomhederne, der har scoret praksissen højt, har arbejdet med en fast projektrytme. Overordnet kan det udledes, at flere SMV'er har ønsket at arbejde med en fast projektrytme, men at hverdagen og udefrakommende begivenheder har vanskeliggjort det. Eftersom en fast projektrytme understøtter fokus på fremdrift, kunne de deltagende SMV'er have haft gavn af at fokusere mere herpå.

### OPTIMERINGSPROJEKTER FREMDRIFT

Figur 21

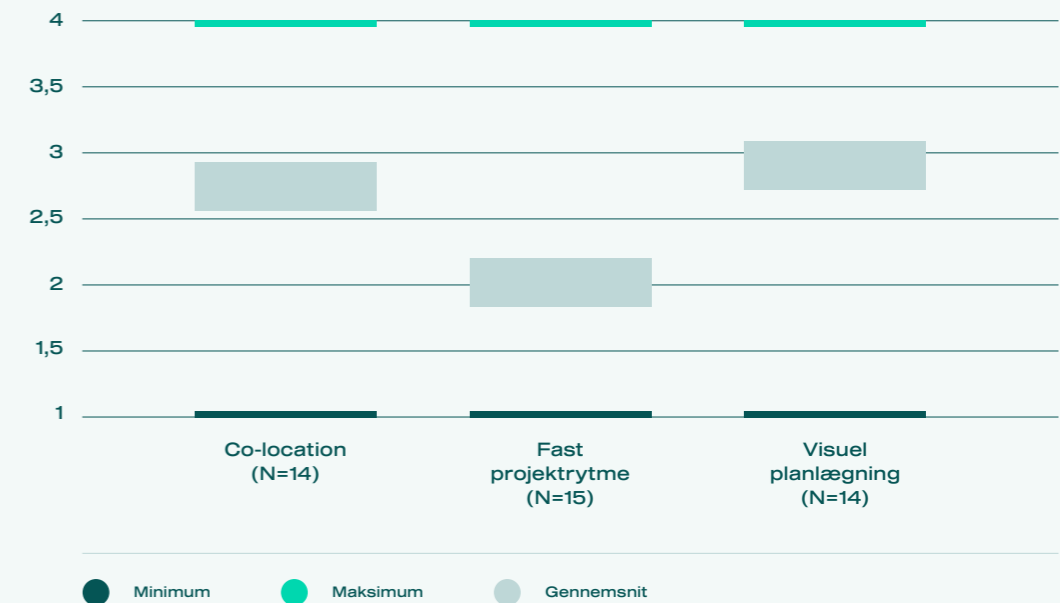


Den tredje praksis under fremdrift er visuel planlægning og visuelle virkemidler. Gennemsnittet for optimeringsinitiativerne er 2,91, mens gennemsnittet for innovationsinitiativerne er 3,04. Dette afspejler antageligt, at SMV'erne blev introduceret for visualiseringsværktøjer, herunder miro under forløbene, hvor enkelte SMV'er angiver, at de efterfølgende har benyttet disse værktøjer. Flere SMV'er, der har scoret denne praksis højt, fremhæver derudover, at de mest har anvendt visuelle virkemidler i forbindelse med online-møder. Resultaterne viser, at SMV'erne i høj grad har anvendt visuelle virkemidler og visuel planlægning, og at de har taget læring fra Gentænk NU-forløbene.

Figur 21 og 22 illustrerer minimum- og maksimumsværdien samt gennemsnittet for de tre praksisser under fremdrift.

### INNOVATIONSPROJEKTER FREMDRIFT

Figur 22

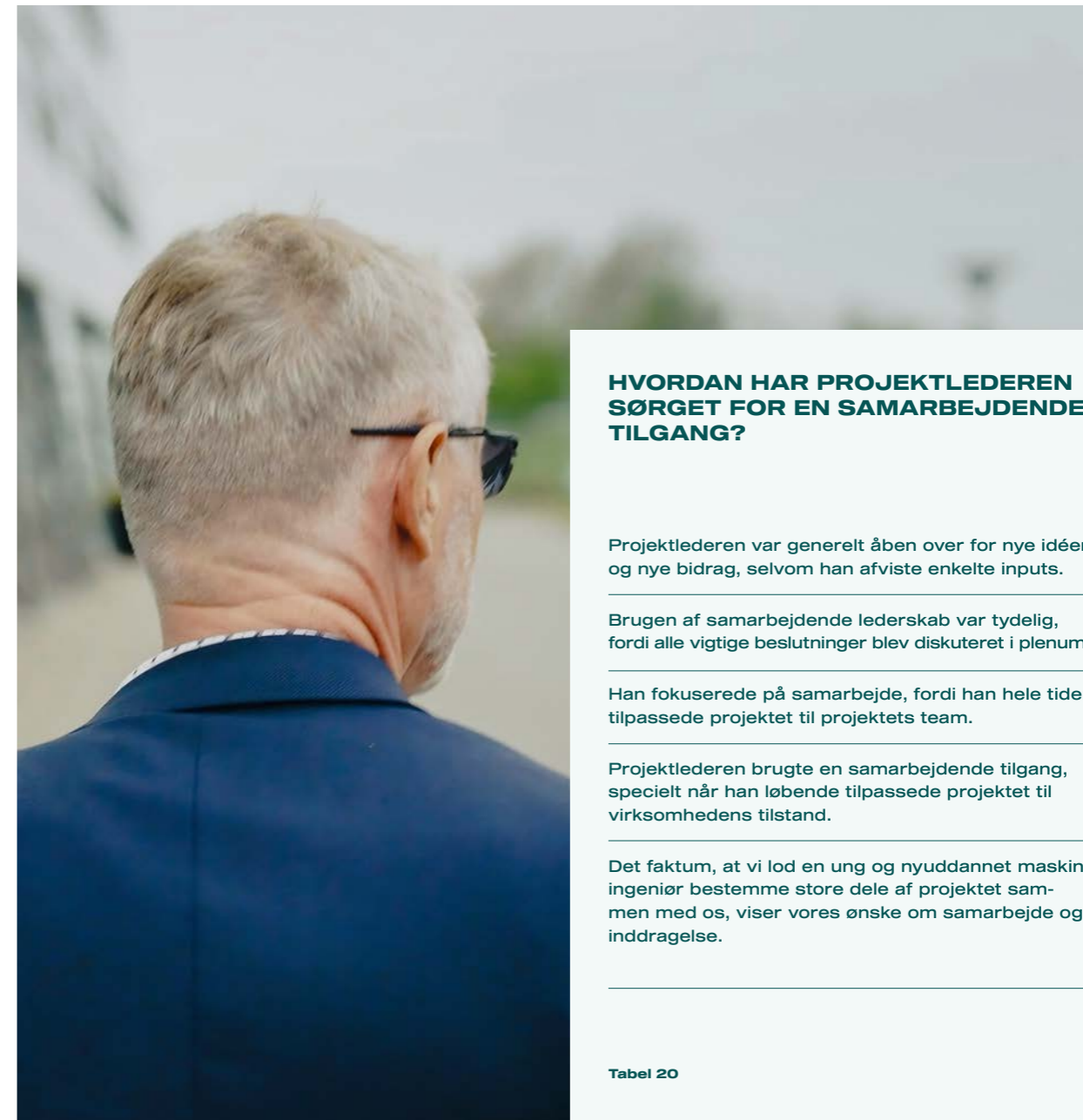


### 7.1.3. LEDERSKAB

Forskningen viser, at en af årsagerne til, at projekter fejler, er det manglende lederskab – f.eks. manglende evne til konstant at fokusere på, om projektet giver mening og at skabe en fælles vision, som alle i projektet arbejder hen imod. Ledelse af projektet er både projektejerens og projektlederens ansvar. De tre praksisser under lederskab skal mindske formalisme og i stedet øge fokus på aktiv inddragelse af projektejeren. Lederskab udgøres ofte af et samspil mellem projektejeren og projektlederen. De to roller kan beskrives ved hjælp af en analogi, hvori projektejeren er bestyrelsesformand, og projektlederen er direktøren, der er involveret i den daglige drift.

For at undersøge lederskabet har vi først undersøgt, i hvor høj grad virksomhederne har anvendt en aktiv ejerskabstilgang. Praksissen vedrører projektejeren, som er den person i virksomheden, der har stærkest interesse i projektet, og som har ansvaret for at sikre projektets strategiske effekt, formulere og formidle projektets vision, fjerne forhindringer, sikre den rette bemanning af projektet og endelig at godkende projektets resultater. Prioritering, beslutninger og dialog med projektlederen er også projektejerens ansvar.

Gennemsnittet for optimeringsinitiativerne er 3,65, gennemsnittet for innovationsinitiativerne er 3,5. Dermed er det den praksis, som SMV'erne scorer højest. En SMV, der har scoret denne praksis højt, fortæller, hvordan projektejeren har været involveret: "Projektejeren har været meget aktiv og engageret i processen, og det er blandt andet ved på ugentlig basis at dele sin erfaring og viden inden for området." I det hele taget har projektejeren i de deltagende virksomheder været aktive og engagerede. Dermed adskiller virksomhederne sig fra større virksomheder, der typisk ikke scorer denne praksis så højt. Det skyldes antageligt at projektejeren i de deltagende virksomheder oftest var ejerlederen selv og at denne også selv deltog i hele Gentænk NU-forløbet. Flere undersøgelser har vist, at et fællestræk for vellykkede projekter er en aktiv og engageret projektejer, der vedvarende tager direkte del i projektet. Således må det antages, at det aktive ejerskab kan føre til positive resultater for initiativerne, hvis det bliver forvaltet på en god måde, og projektejeren samtidigt formår at delegere ansvar til projektlederen. Omvendt kan der også være flere ulemper ved denne praksis, eksempelvis kan projektejerne forsinke processen, når de ikke altid er tilgængelige på det relevante tidspunkt eller som det ofte ses i SMV'er, at ejerlederen typisk har svært ved at slippe kontrollen i virksomheden, hvilket kan skabe en flaskehalseffekt.



#### HVORDAN HAR PROJEKTLEDEREN SØRGET FOR EN SAMARBEJDENDE TILGANG?

Projektlederen var generelt åben over for nye idéer og nye bidrag, selvom han afviste enkelte inputs.

Brugen af samarbejdende lederskab var tydelig, fordi alle vigtige beslutninger blev diskuteret i plenum.

Han fokuserede på samarbejde, fordi han hele tiden tilpassede projektet til projektets team.

Projektlederen brugte en samarbejdende tilgang, specielt når han løbende tilpassede projektet til virksomhedens tilstand.

Det faktum, at vi lod en ung og nyuddannet maskingeniør bestemme store dele af projektet sammen med os, viser vores ønske om samarbejde og inddragelse.

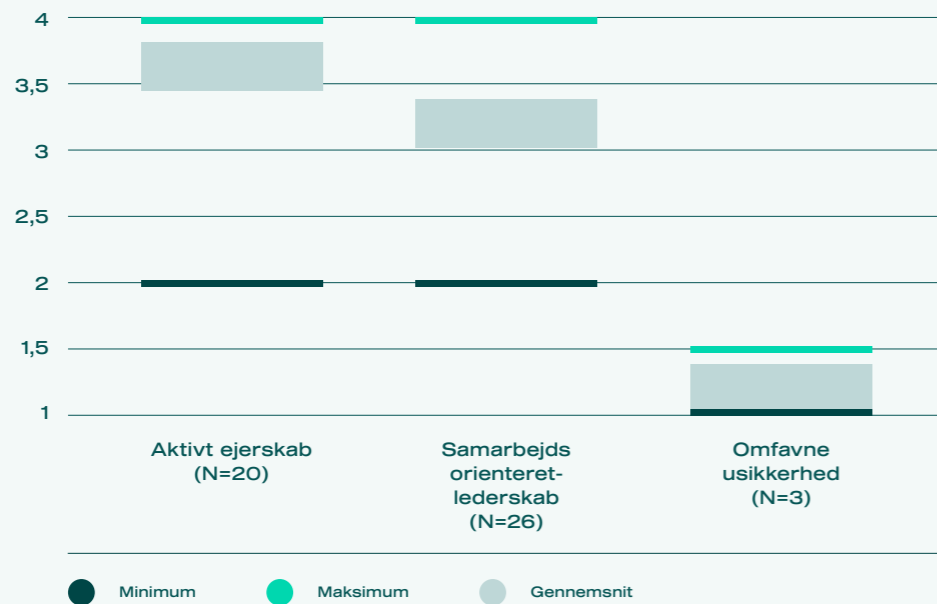
Tabel 20

Dernæst har vi undersøgt, om virksomhederne har haft et samarbejdsorienteret lederskab. Helt konkret har vi spurgt SMV'erne, i hvor høj grad projektlederen var i stand til at arbejde sammen med de involverede. Gennemsnittet for optimeringsinitiativerne er 3,19, imens gennemsnittet for innovationsinitiativerne er 3,36. Mange SMV'er scorer denne praksis højt og giver udtryk for, at projektlederne har sørget for at facilitere et godt samarbejde. Tabel 20 fremhæver, hvordan projektlederne i de SMV'er der scorer denne praksis højt, har fremmet samarbejdet.

Den tredje praksis er at anvende en reflekterende tilgang, som indebærer, at projektlederen er i stand til at forholde sig til usikkerheder under eksekveringsfasen, f.eks. ved at tilpasse virksomhedens projektmodel når ting forandrer sig.

### OPTIMERINGSPROJEKTER LEDERSKAB

Figur 23

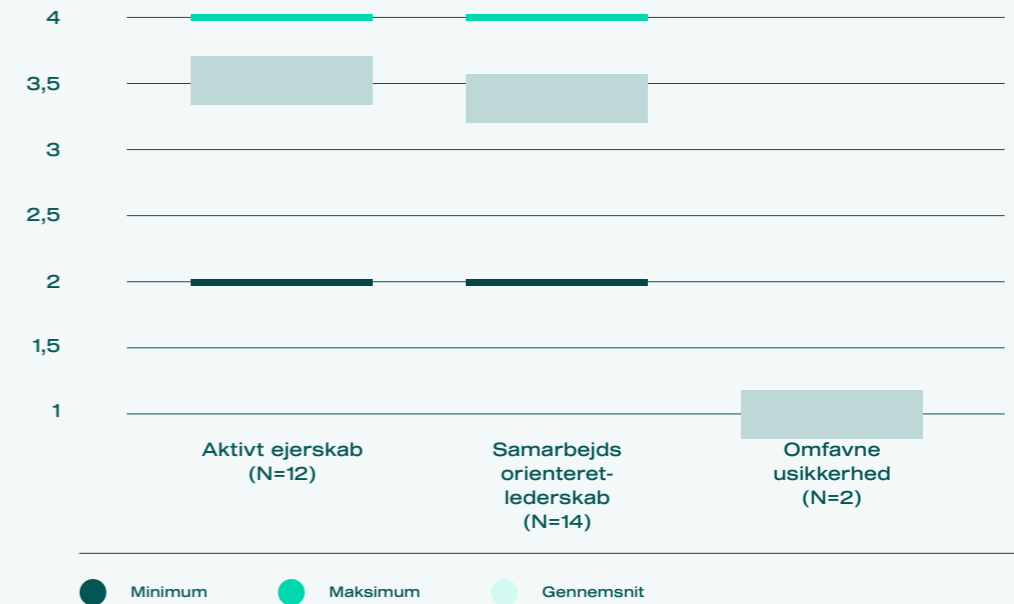


Gennemsnittet for optimeringsinitiativerne er 1,17, imens gennemsnittet for innovationsinitiativerne er 1. Dermed er det den praksis, som SMV'erne scorer lavest. Den lave score skyldes blandt andet, at vi under denne praksis kun har spurgt SMV'erne, om de arbejder med en fast projektmodel og i givet fald, om de har tilpasset denne model til det enkelte initiativ. Eftersom de færreste af deltagerne har en fast projektmodel, er der således kun få observationer på denne praksis. Det skal bemærkes, at praksissen om at omfavne usikkerhed også omfatter andre facetter, eksempelvis projektlederens evne til løbende at ændre initiativerne, når der opstår udefrakommende udfordringer. Scoren er således næppe retvisende for hele praksissen.

Figur 23 og 24 illustrerer minimum- og maksimumsværdien samt gennemsnittet for de tre praksisser under lederskab.

### INNOVATIONSPROJEKTER LEDERSKAB

Figur 24



## 7.2. Udfordringer i forhold til overgang til eksekveringsfasen



Overgangen fra sprint til den del af projektet, hvor virksomhederne skulle i gang med eksekveringshjælpen viste sig ret tidligt at være udfordrende for virksomhederne. Det at få eksekveret udgør generelt en udfordring for SMV'er, og derfor kunne der, som beskrevet umiddelbart skabes synergi ved et samarbejde mellem Gentænk NU-projektet og Projekt Half Double (PHD), et andet projekt støttet af Industriens Fond. Kernen i PHD er, som navnet indikerer, at hjælpe med at eksekvere projekter på den halve tid med den dobbelte effekt.

Aftalen var derfor, at PHD skulle overtage ca. halvdelen af virksomhederne i denne fase og hjælpe dem mod målet om at eksekvere. Baggrunden for, at det kun var halvdelen, var, at det ville gøre det muligt at evaluere PHD-tilgangens effekt i forhold til andre typer af eksekveringshjælp. Overgangen fra Gentænk NU-sprintprocessen til PHD-eksekveringsprocessen viste sig dog at være mere udfordrende end forventet. Dels viste det sig, at behovet hos virksomhederne var af en anden karakter end det, der ligger til grund for at arbejdet efter PHD.

Dels havde de fleste større behov for faglig sparring og input end facilitering, dels følte virksomhederne et ret stort kadencetab ved, at der kom nye personer med om bordet. Endelig udviste en del af deltagerne en form for "konsulentforskrækkelse", da flere havde ret negative oplevelser med at have været i kontakt med konsulenter. Gentænk NU-teamet og PHD-teamet aftalte derfor, at det var bedre at trække på andre samarbejdspartnere som f.eks. GTS-institutterne, hvor især Teknologisk Institut har bidraget med faglig sparring i denne fase. Da virksomhederne også efterspurgte en gennemgående person fra projektet, besluttede vi desuden, jf. kapitel 3, afsnit 3.4.1., at Gentænk NU-teamet fortsatte som følgespersoner, når nye personer blev inddraget. Det var for os samtidig en indikation på, at vi var lykkedes med at opbygge den tryghed og tillid, som er helt essentiel for at kunne flytte virksomheden til trods for, at forløbet gennemførtes 100 % virtuelt.

Der er ingen tvivl om, at COVID-19 har udfordret nogle af virksomhederne ift. eksekveringsdelen. Flere SMV'er angiver direkte, at COVID-19 har vanskeliggjort deres projektføreløb. De første deltagere i Gentænk NU-forløbet startede i februar 2021, så deres forløb har været meget påvirket af epidemien, idet samfundet var nedlukket. COVID-19 medførte, at det for nogle SMV'er var vanskeligt at samle hele projektteamet, imens andre SMV'er oplevede, at det var svært at holde en fast projektrytme. En SMV forklarer, at de designede deres projekt til at levere effekt hurtigst muligt, men at det ikke lykkedes på grund af COVID-19.

Nogle SMV'er angiver, at de ønskede at benytte de ni praksisser, men praksisserne kunne være svære at forene med en travl hverdag. En projektdeltager fortæller, at hun ønskede at anvende et samarbejdsorienteret lederskab, men det var vanskeligt i praksis. Projektdeltageren forklarer det således: "Jeg er overbevist om, at den største udfordring for et samarbejdsorienteret lederskab er at finde tid til at sikre sig, at projektteamet er på linje med projektlederen. Derudover bliver den samarbejdende tilgang ofte nedprioriteret, når der kommer nye kundehenvendelser." En anden projektdeltager fortæller, hvorfor hun også havde svært ved at anvende den samme praksis: "Nogle gange er det svært at have en samarbejdende tilgang, når man som projektleder er nyuddannet. Man får let en tendens til at være i en osteklokke, hvor man hellere vil lave tingene selv end at uddelegere opgaverne."

Overordnet tyder resultaterne på, at hovedudfordringen for mange af SMV'erne har været eksterne forhold som f.eks. COVID-19. Derudover har flere SMV'er i perioder været nødt til at prioritere virksomhedens daglige drift frem for initiativerne.



## CASE 5 VIRKSOMHED NR. 40

\* AI GENERERET BILLEDE



### UDFORDRING:

En servicevirksomhed var presset på deres indtjening grundet stigende personaleomkostninger.

De havde identificeret, at især projektledelsen var et punkt som med fordel kunne optimeres enten i form af outsourcing eller effektivisering.

Deres mål var at gøre processer mere effektive og samtidig undersøge, hvorvidt arbejdet reelt kunne outsources til en billigere arbejdskraft.

### PROCES:

For at effektivisere processerne kiggede virksomheden på, om de kunne nedbringe antallet af steps, tid og håndtering på hver opgave ved hjælp af automatiseringsteknologi. De havde løbende fokus på kvaliteten, og om denne blev opretholdt.

Efterfølgende undersøgte de, om projektlederrollen kunne udliciteres til f.eks. studentermedarbejdere med henblik på enten i stigende grad at bruge studentermedarbejdere eller som et første skridt inden en evt. outsourcing af opgaver.

### RESULTATER:

Virksomhederne forenklede og automatiserede udvalgte delprocesser. Forenklinger gav dækningsgraden for delprocesserne et løft på 4 %. Samtidigt sikrede virksomheden at kvaliteten blev opretholdt. Virksomheden har derfor valgt at implementere nye processer på flere opgavetyper.

Uddelegering af opgaver gav midlertidigt ikke noget løft af dækningsgraden – tværtimod. Fratrullet udgifter til oplæring og indkøring blev dækningsgraden faktisk dårligere, end den var tidligere. Virksomheden valgte derfor at undersøge, om internationalisering ville være et bedre alternativ.

# 4%

Effektivisering ved at forsimplere og automatisere udvalgte delprocesser gav et løft på 4 % på den samlede dækningsgrad på de opgaver.

---

# KONKLUSION

---

8





## 8.1. Gentænk NU-metoden virker!

Projektets formål var at ”styrke SMV’ers konkurrencekraft gennem udvikling af en virtuel infrastruktur og faciliterede agile, digitale arbejdsmetoder og redskaber, som anvendes til at understøtte SMV’ernes arbejde med at gentænke deres forretningsmodel i forhold til et pludseligt og stærkt forandret forretningsmiljø og skabe fremtidens vækstmotor”, jf. nærmere kapitel 2.

På basis af resultaterne, som er beskrevet i kapitel 5, er konklusionen, at Gentænk NU-metoden virker i praksis. Gennem et 40 timers struktureret og faciliteret forløb, hvor der anvendes enkle og visuelle redskaber, kan man hjælpe SMV’er til at få identificeret, valideret og prioriteret de optimerings- og innovationsinitiativer, der strategisk skaber værdi for virksomhederne. Dermed bidrager metoden til at løse nogle af de interne udfordringer, som kan udgøre en barriere for fremtidssikringen af danske SMV’er, jf. beskrevet i kapitel 2.

Resultaterne viser desuden værdien for deltagerne af at arbejde ambidekstralt, dvs. at arbejde både med initiativer, der kan optimere den eksisterende forretning og innovationsinitiativer, der kan være med til at skabe fremtidens vækstmotor – og endda i de fleste virksomheder gøre det simultant. Forskningen peger på, at det bl.a. kan gøre SMV’er mere robuste og f.eks. bringe dem styrket ud af kriser, hvilket er helt afgørende i en verden, hvor forretningsmiljøet hele tiden forandrer sig pga. f.eks. kriser som COVID-19, megatrends og geopolitiske forhold.

Herudover ser det foreløbig ud til, at virksomhederne får lettere ved at eksekvere på initiativerne, ved at de gennem sprintene får kortlagt processer og handlinger, udarbejdet handlingsplaner og prototyper og endelig

efterfølgende får starthjælp til at komme i gang med eksekvering. 77 % af virksomheder i projektet følte sig således klar til at eksekvere på initiativerne, og netop eksekvering er ofte en udfordring i SMV’er, jf. kapitel 2, afsnit 2.3.2.

Endvidere viser resultaterne, at det øger fremdriften på initiativerne, såfremt man i en udviklingsproces involverer flere fra virksomheden, der udarbejder løsningerne sammen. Deltagerne oplevede ligeledes, at det giver et fælles sprog og en fælles forståelse af, hvor virksomheden skal hen. Desuden giver det grobund for dybere refleksioner og overvejelser om organisationen – og måder at optimere den på. I enkelte tilfælde medfører det endda, at den strategiske beslutningstagen, der typisk ligger i ledelsen, er blevet åbnet op for inputs nedefra. Det er interessant at bemærke, at deltagerne ved onboarding var kritiske over for kravet om, at der skulle deltage mindst to fra virksomheden, dels fordi det var/er nyt for dem at involvere andre i organisationen i strategiske drøftelser og beslutninger, dels af ressourcemæssige årsager, hvor især de mindre virksomheder kan have svært ved at trække to eller flere medarbejdere ud af den daglige drift.

Endelig viser projektet, at det kan skabe selvstændig værdi at arbejde virtuelt. Resultaterne viser, at det af flere årsager er fordelagtigt at arbejde virtuelt med faciliterede workshops og sprints, da det skaber øget effektivitet og fleksibilitet, og er tidsbesparende.

## 8.2. Opmærksomhedspunkter

Resultaterne peger på, at vi generelt er lykkedes med Gentænk NU-metoden. Gentænk NU-metoden er tilpasset flere gange i forløbet dels i forbindelse med prototypetest af hele forløbet, dels gennem gentagne læringsloop, jf. kapitel 3, afsnit 3.4.1. Målet har været at sikre, at metoden skaber størst mulig værdi for især SMV-segmentet, men også deres rådgivere og andre projektejere. Af den grund er en række opmærksomhedspunkter blevet fjernet undervejs i projektet.

Følgforskningen viser imidlertid, at der fortsat er enkelte opmærksomhedspunkter. F.eks. kan man på basis af tilbagemeldingerne overveje, om forløbet kan forbedres yderligere, hvis man kombinerer den virtuelle tilgang med et eller to fysiske møder.

Et andet opmærksomhedspunkt knytter sig til overgangen til eksekveringsfasen, der var mere udfordrende end forventet, jf. kapitel 7. Her er der behov for en kombination af fortsat struktur og projektstyring kombineret med faglig sparring og input. Det er endvidere svært for SMV’erne at få nye personer ind i forbindelse med eksekveringen, da de dels føler et kadancetab, dels ofte har noget, der bedst beskrives som konsulentforskrækkelse. I projektet valgte vi derfor bl.a. at tilknytte en følgeperson fra Gentænk NU-projektet også i fasen, hvor de fik starthjælp til eksekvering. Det er derfor i forbindelse med sådanne forløb vigtigt at have meget stor fokus på overgangen til eksekveringsfasen, da man ellers risikerer, at virksomhederne ikke kommer i gang med eksekveringen

## 8.3. Det giver projektet ikke svar på

Projektet giver ikke svar på, om det lykkes for virksomhederne at komme helt i mål med initiativerne. Som anført i kapitlerne 3 og 7, vil en sådan effekt af forløbet først kunne måles 1-2 år efter projektets afslutning, da eksekvering af store ressourcekrævende projekter ofte kræver længere tid end dette projekts løbetid. At det kan lade sig gøre, viser casen nedenfor, hvor virksomheden kom fra ide til fuld eksekvering af et stort innovationsinitiativ på 180 dage.

Som det fremgår af kapitel 7, har vi gennemført interviews for at undersøge, dels hvordan SMV'erne eksekverer, dels hvilke faktorer der kan forsinke eksekveringen. Det fremgår her, at virksomhedernes eksekvering kan risikere at blive forsinket af især eksterne faktorer og en drift, som pga. mange forandringer er presset.



### CASE 6 VIRKSOMHED NR. 38

#### UDFORDRING:

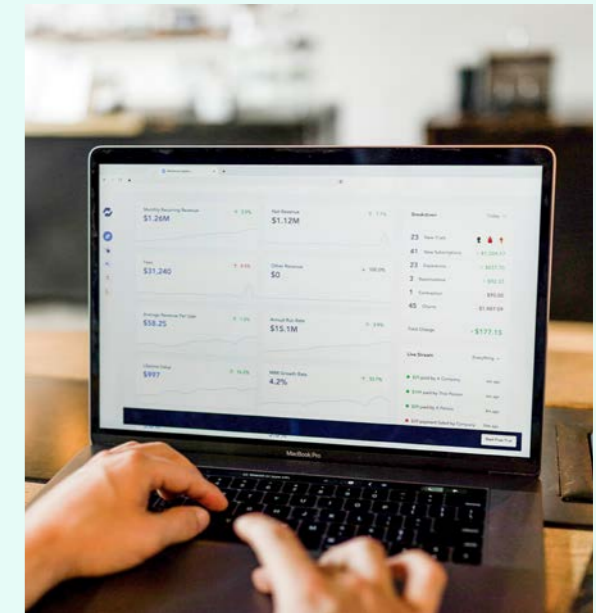
En handelsvirksomhed ønskede at forfølge potentialet i at skabe en grøn pendant til deres kerneprodukt. De havde identificeret, at ved at skifte til en anden emballage på deres kerneprodukt kunne de reducere CO2 med 65 % pr. produkt. Det stillede krav til, at de skulle ændre deres forretningsmodel fra at være en typisk handelsvirksomhed til at være både importør og producent.

#### PROCES:

I Gentænk NU-forløbet arbejdede virksomheden med at reducere risiko ved at teste deres produkt i B2B-segmentet og derefter skabe en go-to-market-strategi.

Deres proces i Gentænk NU! indeholdt følgende:

- 01 Målgruppe-, kanal- og produktstrategi**
- 02 Brandstrategi:** Udvikling af prototype på visuel identitet, kernekommunikation og emballagedesign
- 03 Test:** I projektet testede virksomheden deres værditilbud og deres produkt på en potentiel kunde. Målet med testen var at indsamle interessetilkendegivelse. Mødet var positivt og bekræftede dermed, at der var basis for at arbejde videre med produktet.



#### RESULTATER:

Virksomheden har i forløbet undersøgt og valideret kritiske antagelser omkring valg af kanaler og brandudtryk og har ved projektets afslutning præsteret at gå fra ide til eksekvering på ca. 180 dage.

De har fra lanceringen i april 2023 omsat 100 % af deres indkøbte varelager på blot 21 dage og er klar til yderligere skalering.

---

# APPENDIX

---



# 1. Appendix: Noter

1. F.eks. udskydelse af betalingsfrister for moms, AM-bidrag, A-skat, og B-skat, lønkompensation, forskellige garantiordninger, tilskud til dækning af faste udgifter, kompensationsordninger ift. selvstændige og for arrangører af større arrangementer samt likvidationskaution fra EPK).
2. F.eks. gennem Genstart NU, Industriens Fond [genstartnu.dk/om-genstartnuds](https://genstartnu.dk/om-genstartnuds)
3. Jf. f.eks. Verma, S. and Gustafsson, A. (2020). "Investigating the emerging COVID-19 research trends in the field of business and management: a bibliometric analysis approach", Journal of Business Research, 118: 53-261.
4. Erhvervsfremmebestyrelsen (2021). GENSTART AF DANSKE SMV'ER. Tilstandsbillede af de danske små og mellemstore virksomheder.
5. Rapport fra den økonomiske ekspertgruppe vedrørende genåbningen af Danmark (maj, 2020).
6. [mgmt.au.dk/smv/digital-katalysator](https://mgmt.au.dk/smv/digital-katalysator)
7. [mgmt.au.dk/fileadmin/MGMT/Subsites/Centre/SMV/Reports/Digital-Katalysator-2021-Rapport-170x240mm\\_Indholdssider\\_08.pdf](https://mgmt.au.dk/fileadmin/MGMT/Subsites/Centre/SMV/Reports/Digital-Katalysator-2021-Rapport-170x240mm_Indholdssider_08.pdf)
8. Krise som digital driver i SMV-bestyrelsen [mgmt.au.dk/fileadmin/MGMT/Subsites/Centre/SMV/Reports/Digital-Katalysator-2021-Rapport-170x240mm\\_Indholdssider\\_08.pdf](https://mgmt.au.dk/fileadmin/MGMT/Subsites/Centre/SMV/Reports/Digital-Katalysator-2021-Rapport-170x240mm_Indholdssider_08.pdf) og Erhvervsministeriet (2021) Redegørelse om Danmarks digitale vækst.
9. F.eks. sendte aftalen om den grønne Genstart fra 2020, 55 mia. kroner ud i økonomien. [fm.dk/nyheder/nyhedsarkiv/2020/december/groen-genstart-aftaler-sender-55-mia-kroner-ud-i-oekonomien-og-skaber-mere-end-14000-nye-job-i-2021/](https://fm.dk/nyheder/nyhedsarkiv/2020/december/groen-genstart-aftaler-sender-55-mia-kroner-ud-i-oekonomien-og-skaber-mere-end-14000-nye-job-i-2021/)
10. EU medlemsstaterne har indgået "Den europæiske grønne pagt," som har til formål at gøre Europa klimaneutralt senest i 2050, sætte skub i økonomien gennem grøn teknologi, skabe bæredygtig industri og transport og mindske forureningen. Den grønne pagt indeholder også en plan for de reguleringer, der skal indføres for at nå målet. [commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/delivering-european-green-deal\\_da](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/delivering-european-green-deal_da)  
  
Der er desuden indført ny eller skærpet regulering om rapportering i form af Corporate Sustainability Reporting Directive. Det indfører [mere detaljerede](#) rapporteringskrav for store virksomheder og sikrer, at de er forpligtet til at [rapportere om bæredygtighedsoplysninger, f.eks.](#) miljømæssige rettigheder, sociale rettigheder, menneskerettigheder og forvaltningsfaktorer. CSRD-direktivet bliver understøttet af forskellige europæiske standarder for bæredygtighedsrapportering. [Et andet reguleringsmæssigt tiltag er forslaget](#) til Direktiv om virksomhedernes due diligence og bæredygtighed (CSDDD) KOM (2022) 0071, som skal skabe nye rammer for, hvordan virksomheder aktivt skal fremme bæredygtighed og sikre ansvarlig virksomhedsadfærd gennem krav om tværsektoriel due diligence af egne værdikæder. Se European Commission (2022) Annual Report on Eeuropean SMEs 2021/2022. SMEs and environmental sustainability om EU's overvejelser i forhold til SMV'erne: [single-market-economy.ec.europa.eu/document/download/40742729-315d-48ed-b7f1-6335ce2819b8\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/document/download/40742729-315d-48ed-b7f1-6335ce2819b8_en)  
  
På nationalt plan, f.eks. stramning af Årsregnskabslovens § 99 a på baggrund af CRSD-direktivet. Der er generelt stort politisk fokus på bæredygtighed, jf. f.eks. regeringens 2030 plan <https://fm.dk/udgivelser/2022/september/dk2030-et-groennere-sikrere-og-staerkere-danmark-2030/>.
11. Jf. f.eks. Lars Rau Jacobsen, Clearwater International, på Bestyrelsesuddannelse med fokus på SMV, efterår 2022.

12. Erhvervsfremmebestyrelsen (2021) : GENSTART AF DANSKE SMV'ER. Tilstandsbillede af de danske små og mellemstore virksomheder.
13. Reg Lab (2021). Smv'ers samarbejde om grøn omstilling. [reglab.dk/wordpress/wp-content/uploads/2022/02/go-rapport-samlet-03.pdf](https://reglab.dk/wordpress/wp-content/uploads/2022/02/go-rapport-samlet-03.pdf) & Asnet (2022) ESG i små og mellemstore virksomheder. [asnet.dk/esg-analyse-2022/](https://asnet.dk/esg-analyse-2022/)
14. Gentæk NU! (2022), Aarhus BSS (School of Business and Social Sciences): [mgmt.au.dk/smv/gentaenk-nu/om-projektet](https://mgmt.au.dk/smv/gentaenk-nu/om-projektet), besøgt 03/01/2023; Eriksen, Rasmus (2021), Aarhus BSS (School of Business and Social Sciences): [bss.au.dk/om-aarhus-bss/nyheder/vis/artikel/nyt-projekt-ved-aarhus-universitet-skal-give-landets-smver-redskaber-til-at-gentaenke-forretningen](https://bss.au.dk/om-aarhus-bss/nyheder/vis/artikel/nyt-projekt-ved-aarhus-universitet-skal-give-landets-smver-redskaber-til-at-gentaenke-forretningen), besøgt 03/01/2023; Industriens Fond (2021) [industriensfond.dk/nyhed/nyt-projekt-skal-give-landets-smver-redskaber-til-at-gentaenke-forretningen/](https://industriensfond.dk/nyhed/nyt-projekt-skal-give-landets-smver-redskaber-til-at-gentaenke-forretningen/)
15. Organizational Resilience er et begreb først brugt af Meyer; A.D. (1982). "Adapting to Environmental Jolts." *Administrative Science Quarterly*, 27(4): 515-537 og defineres i den internationale teori som "as the success of firms in anticipating, dealing with and recovering from financial duress by means of their abilities, actions and behaviors".
16. F.eks. Alcalde-Heras, H., Iturrioz-Landart, C. and Aragon-Amonarriz, C. (2019). "SME ambidexterity during economic recessions: The role of managerial external capabilities". *Management Decision*, 57(1): 21-40. Se om ambidexterity i SMV'er, f.eks. Lubatkin, M.H., Simsek, Z., Ling, Y., Veiga, J.F. (2006). "Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration". *J. Manag.* 32: 646–672. Når en virksomhed kombinerer drift og udvikling, betegnes det i litteraturen som ambidexterity, jf. f.eks. Birkinshaw, J. & Gupta, K. (2013). "Clarifying the Distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies", *Academy of Management Perspectives* 27: 287-298.
17. Jf. Klyver, K., Nielsen, S.L. & Petersen, J. (2021). "Hvad kan SMV'er lære af Covid-19? En repræsentativ undersøgelse af yngre danske SMV'er, [portal.findresearcher.sdu.dk/da/publications/hvad-kan-smver-laere-at-covid-19-hvordan-smver-anvender-og-kombinerer](https://portal.findresearcher.sdu.dk/da/publications/hvad-kan-smver-laere-at-covid-19-hvordan-smver-anvender-og-kombinerer), der viser, at vedligeholdelses- og innovationsstrategier generelt er mest effektive. Se samme (2022) "Store Kriser. Parathed og strategier i danske virksomheder". Internationale studier: f.eks. Partanen, J., Kohtamäki, M., Patel, P.C. and Parida, V. (2021). "Supply chain ambidexterity and manufacturing SME performance: the moderating roles of network capability and strategic information flow", *International Journal of Production Economics*, 221; Bettiol, M., Capestro, M., Di Maria, E., & Micelli, S. (2023). "Ambidextrous strategies in turbulent times: the experience of manufacturing SMEs during the COVID-19 pandemic". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. (ahead-of-print); Nofiani, D., Indarti, N., Lukito-Budi, A.S. and Manik, H.F.G.G. (2021). "The dynamics between balanced and combined ambidextrous strategies: a paradoxical affair about the effect of entrepreneurial orientation on SMEs' performance." *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(5) 1262-1286.
18. Jf. f.eks. O'Reilly, C.A. & Tushman, M. (2008). "Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the innovator's Dilemma." *Research in Organizational Behaviour* 28: 185-206.
19. Bennedsen, M. & Nielsen, K.M. (2015). *Ejerledelse i Danmark. Rapport 1: Ejerledelse - baggrund og udbredelse*, Center for Ejerlede Virksomheder, CBS. [cbs.dk/files/cbs.dk/rapport\\_1\\_gr\\_web\\_4.pdf](https://cbs.dk/files/cbs.dk/rapport_1_gr_web_4.pdf)
20. Et andet af Center for SMV's projekter, "*Vækstledelse for fremtiden*", viser, at ejerlederne generelt evner at udnytte de fordele, der knytter sig til deres ejer- og kontrolstrukturen til lynhurtigt at handle og omstille virksomheden f.eks. i tilfælde af COVID-19. En ejerleder sagde "...vi lægger os ikke ned under gulvbrædderne pga. en krise som COVID-19...". Projektet er udført i samarbejde med Erhverv og Udvikling, Randers Kommune, Erhverv Randers, Sparringspartnerne og Nykredit. Se om projektet på [bss.au.dk/vaekstledelse-for-fremtiden/](https://bss.au.dk/vaekstledelse-for-fremtiden/)

21. Fode, C. & Neville, M. (2018) SMV-bestyrelsen. Hele vejen rundt, kap. 1; Nykredit/Neville, M. (2016) Ejerledeanalyse. [www.nykredit.dk/globalassets/din-virksomhed/ejerledeanalyse/nykredit\\_ejerledeanalyse\\_2016.pdf](http://www.nykredit.dk/globalassets/din-virksomhed/ejerledeanalyse/nykredit_ejerledeanalyse_2016.pdf)
22. Undersøgelser viser, at ejere vægter uafhængighed og kontrol meget højt, hvilket ofte er grundet i et ønske om frihed. Frihed til at træffe beslutninger og bestemme retningen for virksomheden, jf. f.eks. Vidensforum-projektet, refereret i Fode, C. & Neville, M. (2018). *SMV-bestyrelsen. Hele vejen rundt*, kap. 1 og Nykredit/Neville, M. (2016) Ejerledeanalyse. [www.nykredit.dk/globalassets/din-virksomhed/ejerledeanalyse/nykredit\\_ejerledeanalyse\\_2016.pdf](http://www.nykredit.dk/globalassets/din-virksomhed/ejerledeanalyse/nykredit_ejerledeanalyse_2016.pdf). Dette blev ligeledes bekræftet af Børsens Gazelle-undersøgelse i 2015, hvor 86 % pegede på selvbestemmelse/frihed som driveren for at være selvstændig.
23. F.eks. Brunninge, O., Nordquist, M. & Wirklund, J. (2007). "Corporate Governance and Strategic Change in SMEs: The Effects of Ownership in SMEs: The Effect of Ownership, Board Composition and Top Management Teams. *Small Business Economics*, 29: 295–308; Fode, C. & Neville, M. (2018) *SMV-bestyrelsen. Hele vejen rundt*, kap. 1. Det fremgår også af mange af Center for SMV's forskningsprojekter, f.eks. Vidensforums vækst projekt, hvor mange af SMV-lederne gav udtryk for, at den daglige drift tog så meget tid, at der ikke var tid til strategisk udvikling. Her konstaterede mange ejere selv, at de ikke kommer "op i helikopteren", men i stedet ofte er begravet i den daglige drift. Ejere satte selv ord på: "Den daglige drift driver os." En anden ejer udtrykte det således: "Jeg har arbejdet for meget på mange forskellige operationelle opgaver, fordi jeg altid selv løste de opgaver, der ikke blev løst af andre i organisationen. Jeg havde ingen tid til strategisk tænkning på virksomhedens udvikling." Om end ejere havde en erkendelse heraf, var det en løbende problemstilling i mange virksomheder gennem hele projektforløbet.
24. Nykredit/Neville, M. (2016) Ejerledeanalyse. [nykredit.dk/globalassets/din-virksomhed/ejerledeanalyse/nykredit\\_ejerledeanalyse\\_2016.pdf](http://nykredit.dk/globalassets/din-virksomhed/ejerledeanalyse/nykredit_ejerledeanalyse_2016.pdf). Se vedrørende Mid-marked, Deloitte (2018). I ndsigtsrapport: Danske mid-marked virksomheders holdninger til vækst, internationalisering og digitalisering. [via.ritzau.dk/data/attachments/00510/5dfb33b1-59aa-4dc3-bb6d-3add41be03a9.pdf](http://via.ritzau.dk/data/attachments/00510/5dfb33b1-59aa-4dc3-bb6d-3add41be03a9.pdf)
25. Der findes en række studier om, hvor høj andelen af initiativer, der ikke kommer i mål rent eksekveringsmæssigt er, og som anvendes som benchmark i Half Double projektet. Der er tale om studier, der er ret brede og som hovedsageligt er baserede på kvantitative data. Ser man på succesraten, varierede den fra 57 % i CHAOS report til 92 % i AIPM report. Det bemærkes, at begrebet succes defineres forskelligt i de to rapporter, hvilket gør, at man ikke 1:1 kan sammenligne tallene. Ser man i stedet på studier, der har fokus på, hvor mange projekter der fejler, angives det i CHAOS report til 43 %. Det bemærkes, at Half Double projektet, som er støttet af Industriens Fond, har udviklet en model for projektledelse, der kombinerer klassiske projektledelsesmetoder med nyere agile metoder, som kan forkorte projekters levetid væsentligt samtidig med, at effekten øges. Se [halfdoubleinstitute.org/introduction-half-double-methodology](http://halfdoubleinstitute.org/introduction-half-double-methodology)
26. Miro er en enkel og intuitiv platform bestående af whiteboard-værktøjer, som vi kender fra fysiske workshops. [miro.com](http://miro.com)
27. Se om Business Model Canvas, Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2013) *Business Model Generation*, Wiley og vedrørende 5-V-ontologien Taran, Y., Nielsen, C., Montemari, M., Thomsen, P. & Paolone, F. (2016) "Business model configurations: A five V framework to map out potential innovation routes", *European Journal of Innovation Management*, 19(4) 492-527
28. Vi ved fra tidligere projekter, at processen med at gennemgå virksomhedernes forretningsmodel ofte er ret tidskrævende og derfor var det interessant at teste, om den machine learning baserede løsning var en mulighed.

29. Half Double Institute (2022). *THE HALF DOUBLE METHODOLOGY HANDBOOK*, Van Haren Group.
30. Knapp, J., Zeratsky, J., Kowitz, B.: *Sprint* (2016) How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days. Simon and Schuster, New York.
31. Courtney, J. (2018) [invisionapp.com/inside-design/design-sprint-2/](http://invisionapp.com/inside-design/design-sprint-2/)
32. Bortal, S.A. (2020), *Sprint: Digital – SMV'er Sprinter mod digital udvikling*, Dansk Design Center
33. Rode, A. L. G. and P. Svejvig (2021). Project Half Double: Mid-term Evaluation of Phase 3 and Consolidation of Phase 1, 2 and 3, March 2021. Aarhus, Aarhus University; Olsson et al. (2019). Half Double. Projekter på den halve tid med den dobbelte effekt. København: Djøf Forlag & Rode, A. L. G. and P. Svejvig (2021). Project Half Double: Mid-term Evaluation of Phase 3 and Consolidation of Phase 1, 2 and 3, March 2021. Aarhus, Aarhus University.
34. Olsson et al. (2019) [Half Double. Projekter på den halve tid med den dobbelte effekt](http://HalfDouble.Projekter.paa.den.halve.tid.med.den.dobbelte.effekt). København: Djøf Forlag.

## 2. Appendix: Litteraturliste

- Alcalde-Heras, H., Iturrioz-Landart, C. and Aragon-Amonarriz, C. (2019). "SME ambidexterity during economic recessions: The role of managerial external capabilities". *Management Decision*, **57**(1):21-40.
- Auernhammer, J. (2020). "Design Research in Innovation Management: a pragmatic and human centered approach." *R&D Management* **50**(3): 412-428.
- Auernhammer, J. and B. Roth (2021). The origin and evolution of Stanford University's design thinking: From product design to design thinking in innovation management. *Journal of Product Innovation Management* **38**(6): 623-644.
- Baritz, L. (1960). *The Servants of Power: A History of the Use of Social Science in American Industry*. Middletown, Wesleyan University Press.
- Bettiol, M., Capestro, M., Di Maria, E., & Micelli, S. (2023) "Ambidextrous strategies in turbulent times: the experience of manufacturing SMEs during the COVID-19 pandemic". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. (ahead-of-print).
- Biesta, G. (2010). Pragmatism and the Philosophical Foundations of Mixed Methods Research. *SAGE Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research A*. Tashakkori and C. Teddlie. Thousand Oaks, California, SAGE Publications, Inc 95-117.
- Birkinshaw, J. & Gupta, K. (2013). "Clarifying the Distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies", *Academy of Management Perspectives*, **27**: 287-298.
- Bordal, S.A. (2020), *Sprint:Digital – SMV'er Sprinter mod digital udvikling*, Dansk Design Center
- Braun, V. and V. Clarke (2006). "Using thematic analysis in psychology." *Qualitative Research in Psychology* **3**(2): 77-101.
- Brunninge, O., Nordquist, M. & Wirklund, J. (2007). "Corporate Governance and Strategic Change in SMEs: The Effects of Ownership in SMEs: The Effect of Ownership, Board Composition and Top Management Teams. *Small Business Economics*, **29**: 295-308.
- Cameron, R., S. Sankaran and J. Scales (2015). "Mixed Methods Use in Project Management Research." *Project Management Journal* **46**(2): 90-104.
- Coghlan, D. and A. B. R. Shani (2018). *Conducting Action Research for Business and Management Students*. London, SAGE Publications Ltd.
- Collingridge, D. S. and E. E. Gantt (2008). "The quality of qualitative research." *Am J Med Qual* **23**(5): 389-395.
- Courtney, J. (2018) <https://www.invisionapp.com/inside-design/design-sprint-2/>
- Eden, C. and C. Huxham (1996). "Action Research for Management Research." *British Journal of Management* **7**(1): 75-86.
- Fode, C. & Neville, M. (2018). *SMV-bestyrelsen. Hele vejen rundt*. Karnov Forlag.
- Goldkuhl, G. (2012). "Pragmatism vs interpretivism in qualitative information systems research." *European Journal of Information Systems* **21**(2): 135-146.
- Half Double Institute (2022). *THE HALF DOUBLE METHODOLOGY HANDBOOK*, DJØF FORLAG
- Heppner, P. P., B. E. Wampold, J. Owen, M. N. Thompson and K. T. Wang (2016). *Research Design in Counseling*. Boston, Cengage Learning.
- Hevner, A. R., S. T. March, J. Park and S. Ram (2004). Design Science in Information Systems Research. *MIS Quarterly* **28**(1): 75-105.
- Iborra, M., Safon, V., & Dolz, C. (2020). "What explains the resilience of SMEs? Ambidexterity capability and strategic consistency." *Long Range Planning*, **53**(6), 101947.
- Klyver, K., Nielsen, S.L. & Petersen, J. (2022) *Store Kriser. Parathed og strategier i danske virksomheder*, Akademisk Forlag.

- Leech, N. L., A. B. Dellinger, K. B. Brannagan and H. Tanaka (2010). "Evaluating Mixed Research Studies: A Mixed Methods Approach". *Journal of Mixed Methods Research* **4**(1): 17-31.
- Lubatkin, M.H., Simsek, Z., Ling, Y., Veiga, J.F. (2006). "Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration". *J. Manag.* **32**: 646-672.
- Nofiani, D., Indarti, N., Lukito-Budi, A.S. and Manik, H.F.G.G. (2021). "The dynamics between balanced and combined ambidextrous strategies: a paradoxical affair about the effect of entrepreneurial orientation on SMEs' performance." *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, **13**(5) 1262-1286.
- Mathiassen, L. (2017). "Designing Engaged Scholarship: From Real-World Problems to Research Publications." *Engaged Management ReView* **1**(1).
- Mathiassen, L., M. Chiasson and M. Germonprez (2012). "Style Composition in Action Research Publication". *MIS Quarterly & The Society for Information Management*. **36**: 347-363.
- Meyer, A.D. (1982). "Adapting to Environmental Jolts." *Administrative Science Quarterly*, **27**(4): 515-537.
- Moore, N. and S. Gokani (2021). *AIPM AND KPMG PROJECT MANAGEMENT SURVEY: Looking forward with renewed purpose and relevance*. Australian Institute of Project Management, Australian Institute of Project Management: 16.
- Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Quantitative and Qualitative Methods*. Boston, Pearson Education Inc.
- Olsson, J.R., Ehlers, M., Adland, K.T. & Ahrengot, N. (2019) *Half Double: Projekter på den halve tid med den dobbelte effekt*; Djøf Forlag.
- O'Reilly, C.A. & Tushman, M. (2008). "Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the innovator's Dilemma." *Research in Organizational Behaviour* **28**: 185-206.
- Partanen, J., Kohtamäki, M., Patel, P.C. and Parida, V. (2021), "Supply chain ambidexterity and manufacturing SME performance: the moderating roles of network capability and strategic information flow", *International Journal of Production Economics* **221**.
- Rode, A. L. G. and P. Svejvig (2021). *Project Half Double: Mid-term Evaluation of Phase 3 and Consolidation of Phase 1, 2 and 3*, March 2021. Aarhus, Aarhus University.
- Roethlisberger, F. J., W. J. Dickson and H. A. Wright (1961 (1939)). *Management and the Worker*. Cambridge, Harvard University Press.
- Saunders, M., P. Lewis and A. Thornhill (2016). *Research methods for business students*. New York, Pearson Education.
- Schwandt, T. A. (2007). *The Sage Dictionary of Qualitative Inquiry*. Thousand Oaks, Sage Publications.
- Taran, Y, Nielsen, C, Montemari, M, Thomsen, PP & Paolone, F. (2016) "Business model configurations: A five V framework to map out potential innovation routes", *European Journal of Innovation Management*, **19**(4) 492-527.
- Tashakkori, A. and C. Teddlie (1998). *Mixed Methodology: Combining Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks, Sage Publications Inc.
- Van de Ven, A. (2007). *Engaged Scholarship: A Guide for Organizational and Social Research*. Oxford, Oxford University Press.
- Verma, S. and Gustafsson, A. (2020). Investigating the emerging COVID-19 research trends in the field of business and management: a bibliometric analysis approach, *Journal of Business Research*, **118**: 253-261.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods*. Los Angeles, SAGE Publications.

## RAPPORTER MV.

Asnet (2022) ESG i små og mellemstore virksomheder. <https://asnet.dk/esg-analyse-2022/>

Bennedsen, M. & Nielsen, K.M. (2015) Ejerledelse i Danmark. Rapport 1: Ejerledelse - baggrund og udbredelse, Center for Ejerledelede Virksomheder, CBS.  
[www.cbs.dk/files/cbs.dk/rapport\\_1\\_gr\\_web\\_4.pdf](http://www.cbs.dk/files/cbs.dk/rapport_1_gr_web_4.pdf)

Børsens Gazelle-undersøgelse i 2015.

Deloitte (2018). Indsigtsrapport: Danske mid-marked virksomheders holdninger til vækst, internationalisering og digitalisering.  
[via.ritzau.dk/data/attachments/00510/5dfb33b1-59aa-4dc3-bb6d-3add41be03a9.pdf](http://via.ritzau.dk/data/attachments/00510/5dfb33b1-59aa-4dc3-bb6d-3add41be03a9.pdf)

Erhvervsfremmebestyrelsen (2021): GENSTART AF DANSKE SMV'ER. Tilstandsbillede af de danske små og mellemstore virksomheder.

Erhvervsministeriet: Redegørelse om Danmarks digitale vækst, 2021.

Johnson, J. (2018). CHAOS Report: Decision Latency Report. CHAOS Report, The Standish Group.

Johnson, J. (2022). CHAOS Report: Beyond Infinity. CHAOS Report, The Standish Group: 260.

Klyver, K., Nielsen, S.L. & Petersen, J. (2021) "Hvad kan SMV'er lære af Covid-19? En repræsentativ undersøgelse af yngre danske SMV'er, [portal.findresearcher.sdu.dk/da/publications/hvad-kan-smver-laere-at-covid-19-hvordan-smver-anvender-og-kombine](http://portal.findresearcher.sdu.dk/da/publications/hvad-kan-smver-laere-at-covid-19-hvordan-smver-anvender-og-kombine)

Neville, M. & Falsig, A.B.; (2021) Krise som digital driver i SMV-bestyrelsen, Center for Små og Mellemstore Virksomheder & Industriens Fond [mgmt.au.dk/smv/digital-katalysator](http://mgmt.au.dk/smv/digital-katalysator)

Nykredit/Neville, M. (2016) Ejerledelseanalysen.  
[www.nykredit.dk/globalassets/din-virksomhed/ejerledelseanalyse/nykredit\\_ejerledelseanalyse\\_2016.pdf](http://www.nykredit.dk/globalassets/din-virksomhed/ejerledelseanalyse/nykredit_ejerledelseanalyse_2016.pdf).

Rapport fra den økonomiske ekspertgruppe vedrørende genåbning af Danmark (maj, 2020).

Reg Lab (2021). Smv'ers samarbejde om grøn omstilling.  
[reglab.dk/wordpress/wp-content/uploads/2022/02/go-rapport-samlet-03.pdf](http://reglab.dk/wordpress/wp-content/uploads/2022/02/go-rapport-samlet-03.pdf)

SME Performance Review 2022  
[single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-strategy/sme-performance-review\\_en#paragraph\\_885](http://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-strategy/sme-performance-review_en#paragraph_885)

European Commission (2022) Annual Report on European SMEs 2021/2022. SMEs and environmental sustainability.  
[single-market-economy.ec.europa.eu/document/download/40742729-315d-48ed-b7f1-6335ce2819b8\\_en](http://single-market-economy.ec.europa.eu/document/download/40742729-315d-48ed-b7f1-6335ce2819b8_en)

## EU & DIREKTIVER

Den europæiske grønne pagt  
[commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/delivering-european-green-deal\\_da](http://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/delivering-european-green-deal_da)

Corporate Sustainability Reporting Directive. EUROPA-PARLAMENTETS OG RÅDETS DIREKTIV (EU) 2022/2464 af 14. december 2022 om ændring af forordning (EU) nr. 537/2014, direktiv 2004/109/EF, direktiv 2006/43/EF og direktiv 2013/34/EU

Forslag til Direktiv om virksomhedernes due diligence og bæredygtighed (CSDDD) KOM (2022) 0071

## 3. Appendix: Forskningsdesign og -metode

### 01. FORSKNINGSDESIGN

Gentænk NU-projektet har forskningsmæssigt haft fokus på et tæt og deltagende samspil mellem praksis og forskning med henblik på at studere komplekse problemer i den virkelige verden baseret på forskellige perspektiver og forståelser af nøgleinteressenter. Det giver forskerne mulighed for at bidrage til praktisk problemløsning og samtidig udvikle nye teoretiske indsigter (Van de Ven 2007, Mathiassen 2017). Mere konkret er der anvendt elementer fra både aktionsforskning (Coghlan and Shani 2018) og designforskning (Auernhammer 2020) herunder designtænkning (Auernhammer and Roth 2021).

I projektet er der udviklet en lang række modeller og metoder under de forskellige faser f.eks. effektkort til konkretisering af initiativer (evt. reference til redskabskapitel). En del af modellerne og metoderne blev anvendt normativt og præskriptivt til at angive, hvordan man skulle gennemføre f.eks. et innovationsprint, mens andre blev brugt analytisk til at evaluere gennemførte aktiviteter. Desuden blev der arbejdet med intervention, hvor forskere og eksperter bidrog med problemidentifikation, problemløsning og eksekvering af optimerings- og innovationsinitiativerne.

Fælles for både interventionerne og brugen af modeller er at det foregik i to overlappende cyklusser, problemløsningscyklusen og forskningscyklusen (Mathiassen et al. 2012). Problemløsningscyklusen blev drevet af praktikere og eksperter, og forskningscyklusen af forskere, men de to cyklusser er stærkt sammenflettede og indbyrdes afhængige.

Afslutningsvis skal det nævnes, at vi brugte en "mixed method"-tilgang, hvor vi kombinerede kvalitative og kvantitative data (Tashakkori and Teddlie 1998, Cameron et al. 2015) baseret på pragmatisme (Biesta 2010, Goldkuhl 2012). Kombinationen af kvantitative og kvalitative metoder bidrog med metodisk triangulering, der kan kompensere for evt. svagheder i enkelte metoder, og dermed kan medvirke til et mere komplet resultat.

### 02. DATAINDSAMLING OG DATAANALYSE

Ved dataindsamlingen blev der anvendt en række forskellige metoder såsom interviews, opsamlingsmøder, undersøgelser, workshops, og reviewmøder. Projektdokumentation, præsentationer, ledelsesdokumentation, virksomhedsinformation, e-mails samt offentlig information blev også anvendt. Der er endvidere mere tale om datagenerering end dataindsamling, fordi meget data er konstrueret og skabt sammen i en dialog mellem praktikere, eksperter og forskere, så vi som forskere er en del af det felt, vi studerer. Vi har fokus på problemer, praksisser og relevans og laver værdidrevet forskning (Saunders et al. 2016: 137) for at gøre det brugbart for både praksis og forskning.

Dataanalyse omfatter blandt andet mikset metodeanalyse, hvor vi kombinerer kvalitative og kvantitative data. Vi anvender forskellige former for kvalitativ analyse såsom tematisk analyse (Braun and Clarke 2006) og mønsteranalyse (Yin 2014). Dette suppleres med kvantitative dataanalyser baseret på beskrivende statistik (Saunders et al. 2016).

### 03. EVALUERING AF FORSKNINGEN

Gentænk NU! er en kombination af aktionsforskning, designforskning og miksede metoder, som beskrevet ovenfor. Evalueringskriterier kan således hentes fra aktionsforskning (Eden and Huxham 1996), designforskning (Hevner et al. 2004) og endelig miksede metoder (Leech et al. 2010). Det vil ikke være relevant, og det vil samtidig være meget omfattende systematisk at vurdere de enkelte kriterier, men i stedet er der udvalgt et par stykker, som med fordel kan ekspliciteres.

Forskningen er værdidrevet i modsætning til værdifri forskning (Saunders et al. 2016). Martela (2015: 19) fremhæver, at værdier og interesser bør afsløres, når man laver værdidrevet forskning. Vi anlægger et ledelsesmæssigt perspektiv i vores forskning med en positiv tankegang om at anvende Gentænk NU-metoden i virksomhederne. Vi stræber efter at kombinere det med en kritisk og reflekterende tankegang, men vi må erkende, at vi kunne have anlagt en mere kritisk holdning.

Validiteten af vores forskning skal her forstås som "tillid til vores resultater" (Schwandt 2007: 309), og det er af central betydning og relevans. Først og fremmest er triangulering blevet brugt – for eksempel ved at kombinere kvalitative metoder med kvantitative metoder, som indebærer "dybde, bredde, kompleksitet og rige beskrivelser" (Saunders et al. 2016: 207). Vi har endvidere fokuseret på stringente beskrivelser af forskningsprotokoller (interviewguider, interviewpræsentationer, standardiserede interne rapporter mv.) og ved flere lejligheder brugt mere end én forsker (Saunders et al. 2016: 205). Vi havde fokus på at arbejde systematisk, være transparente og sikre et omfattende dokumentationsniveau.

Vi har endelig i høj grad brugt deltagervalidering, hvor f.eks. rapporter er sendt til review, og der er afholdt reviewmøder (Saunders et al. 2016: 207).

Generalisering fra denne rapport kan gøres ved hjælp af analytisk generalisering (Collingridge and Gantt 2008: 391-392), hvilket betyder, at vores resultater kunne gælde for andre sammenhænge, situationer, tidspunkter, og virksomheder. Det skal dog hvile på begrundet vurdering af, at det reelt giver mening at overføre fra en kontekst til en anden kontekst (Collingridge and Gantt 2008: 391-392).



## 4. Appendix: Begrænsninger i resultaterne

Dette afsnit giver et overblik over begrænsningerne i de resultater, som er præsenteret i denne rapport. Der er altid en vis usikkerhed forbundet med forskning. Dette er bestemt også tilfældet for det, der præsenteres i denne rapport. Vi opfordrer læseren til nøje at studere de begrænsninger, der er præsenteret nedenfor.

### 01. KONSEKVENSER AF VÆRDIDREVET FORSKNING

Når man gennemfører aktions- og designforskning er der tale om en høj grad af intervention fra forskere og eksperter side, hvor vi er med til at skubbe på og dreje tingene i en bestemt retning, det som vi kalder værdidrevet forskning i modsætning til værdifri forskning, hvor forskerne forsøger at undgå enhver form for indblanding (Saunders et al. 2016).

Det er klart at denne fremgangsmåde har en række konsekvenser for, hvordan man skal fortolke resultaterne, f.eks. i forhold til generaliserbarheden, dvs. kan en anden virksomhed gentage forløbet uden forskere og eksperter?

Det kan de næppe, og det bør tænkes ind, når man vil overføre fra en situation til en anden. Endvidere kan resultaterne næppe opfattes som fri for partiskhed (engelsk bias), da forskere og eksperter selv er så involveret, at det kan være vanskeligt for dem at være neutrale og kritiske.

Forskergruppen har dog været opdelt i to grupper, hvor den ene gruppe har været meget aktiv involveret i selve gennemførelsen af Gentænk NU-projektet, mens den anden gruppe har fokuseret på evalueringen, så der er tilstræbt en vis "armslængdeprincip", om end det på flere punkter kan udfordres.

### 02. HAWTHORNE- OG HALO-EFFEKTEN

Hawthorne-effekten (Baritz 1960, Roethlisberger et al. 1961 (1939)) kan være i spil og forårsage reaktivitet – hvilket er et fænomen, der opstår, når individer ændrer deres præstationer eller adfærd på grund af bevidstheden om, at de bliver observeret, og derfor i eksperimentelt forskningsdesign forårsager det en skævvridning, fordi resultatet ikke vil være repræsentative (Heppner et al. 2016).

Halo-effekten indebærer at vi opfatter resultater og situationer mere positivt og optimistisk, end hvad der er belæg for. Dette kan også være på spil her, hvor resultaterne muligvis bliver påvirket af den øgede opmærksomhed og særlige behandling, der gives til virksomhederne i form af ekstra ressourcer fra forskere og eksperter, der hjælper med træning og coaching samt opfølgende samtaler og interviews, hvor processen diskuteres, og der reflekteres over resultaterne (Neuman 2014: 4).

### 03. BEGRÆNSNINGER I DATAINDSAMLING OG DATAANALYSE

De primære data bag undersøgelsen er baseret på svar på spørgsmål fra deltagerne. Forståelsen af begreberne bag disse spørgsmål kan være forskellig fra person til person, og forskerne kan ikke være sikre på, at spørgsmål om tvetydige og komplekse begreber opfattes efter hensigten. Desuden er det ikke de samme personer, der indsamler alle data, hvilket kan betyde forskellige fortolkninger af spørgsmål, hvilket fører til forskelle i svar.

Data om et givent initiativ indsamles ofte fra kun én eller nogle få repræsentanter, der har deltaget med forskellige grader i initiativet. Selvom vi har forsøgt at udvælge de personer, der har størst viden om initiativerne, kan vi ikke påstå, at dataene er repræsentative for alle praktikere, der arbejder på initiativet.

Nogle spørgsmål kræver svar på kvantitative scoringer. Selvom de samme standardforklaringer og eksempler bruges i alle virksomheder, er det ikke muligt at nå frem til en præcis score, og scoren bliver ofte relativ på tværs af praksisser og initiativer.

En anden begrænsning er, at data om praksis er baseret på spørgsmål og svar. Derfor får vi et billede af, hvad praktikere siger, de gør – og ikke af, hvad de gør. Observation er en foretrukket metode, når man ønsker at få et klart billede af deltagernes adfærd (Saunders et al. 2016), men det ligger uden for omfanget af dette studie.

### 04. KRITISK PERSPEKTIV PÅ GENTÆNK NU!-PROJEKTET

Denne rapport er ikke en kritisk gennemgang af Gentænk NU-projektet og dens fremgangsmåde. Selvfølgelig er der undervejs fremkommet såvel positive som negative sider i forhold til gennemførelsen, men et egentlig kritisk perspektiv på Gentænk NU er der ikke tale om.

## 5. Appendix: Partnerbeskrivelse

### PARTNERNE BAG GENTÆNK NU



#### Center for Små og mellemstore virksomheder (SMV) ved Aarhus BSS (hovedansvarlig)

Centret forsker i vækst og udvikling i SMV'er. Det forskningsmæssige fokus er her på såvel erhvervslivets rammebetingelser som på virksomhedernes interne drivere for vækst, f.eks. forretningsudvikling, innovation, ledelseskompetencer, organisationsudvikling og eksekveringsredskaber. Centret har gennem projekter i samarbejde med SMV'er og samarbejdspartnere opbygget en stærk viden om, hvordan man bedst i praksis understøtter vækst og udvikling i SMV'er. Centret er medudvikler af Gentænk NU-metodens virtuelle redskaber og forløb og fungerer som projektleder og ekspert undervejs i projektet, ligesom centret analyserer resultaterne af projektet. Se [www.smv.au.dk](http://www.smv.au.dk)

#### Gejst/Studio

#### Gejst Studio

Gejst Studio har dybdegående eksperterfaring som facilitator af Design Sprints<sup>35</sup>, bl.a. fra regeringsprojektet Sprint:Digital. Derudover har de kompetencer inden for kvalitative interviews og målgruppeanalyser, forståelse og adaption af digital teknologi i organisationer, digitale brugeroplevelser, digital designtænkning og digital forretningsstrategi. Gejst Studio er medudvikler af projektets virtuelle redskaber og forløb og bidrager særligt med faciliteringskompetencer samt udvikling af linjerne for projektets kommunikation og formidling. Se [www.gejststudio.com](http://www.gejststudio.com)

#### INDUSTRIENS FOND

#### Industriens Fond

Industriens Fond har støttet projektet med finansiering gennem puljen "Styrket gennem krisen", som de lancerede, da landet lukkede ned grundet COVID-19.

#### 360°SPRINT® BUSINESS MODEL STRATEGY

#### Associerede partner 360° Sprint

360° Sprint® er et spin out fra PwC Danmark i 2016, og har siden eksisteret som en niche-rådgivningsvirksomhed med speciale i forretningsmodel, strategi og eksekvering i sprints. På baggrund af deltagelse i forskning med Center for SMV og +500 forretningsmodelkortlægninger i praksis har 360° Sprint® opbygget en dyb indsigt i og forståelse af mønstre i forretningsmodeller, ledelsesteams og i deres omgivelser. Med udgangspunkt i internationale strategiværktøjer, som bl.a. Business Model Canvas og Value Proposition Design, har 360° Sprint® udviklet en samarbejdsmodel som sikrer en enkel, hurtig og effektiv sammenhæng mellem overblik, udvikling, eksekvering og holistisk værdiskabelse. Se [www.360sprint.dk](http://www.360sprint.dk)



#### Business Design Lab

Business Design Lab er en forskningsgruppe ved Aalborg University Business School som specialiserer sig i metodeudvikling til forretningsmodel-kortlægning og -innovation. Der er fokus på at skabe digitalt-understøttede løsninger, spil og implementeringsprocesser. Blandt de seneste udgivelser er metoder til at højne bæredygtighed, skalerbarhed og market traction. Se [www.business-designlab.com](http://www.business-designlab.com)



