

THE NEW NORMAL INSPIRATIONSKATALOG



TEKNOLOGISK
INSTITUT

INDUSTRIENS
FOND FREMMEK DANSK
KONKURRENCEEVNE
The Danish Industry Foundation

Dette katalog er blevet til i forlængelse af The New Normal, et udviklingsforløb, der tilbyder danske virksomheder refleksion og læring ift. den kaotiske situation som Covid-19 i mange tilfælde har forårsaget – og pba. dette en ny alignment af virksomhedernes forretningsmodel i "det nye normale".

Udviklingsforløbene i 70 danske SMV'er i The New Normal er udført af konsulenter fra Teknologisk Institut og FORCE Technology med støtte fra Industriens Fond som en del af Fondens genstartNU-indsats.

Kataloget er udarbejdet af Teknologisk Institut i marts og april 2021.

*Fotos: Pixabay, Freepik, Unsplash, Teknologisk Institut
Forsidefoto: [aleksandarlittlewolf - Freepik](#)*



FORORD

Idéen med dette katalog er at give danske virksomheder inspiration til, hvordan de kan modstå fremtidige kriser. Det indeholder en række temaer, aktiviteter og anbefalinger, som dansk erhvervsliv med fordel kan holde sig for øje, når de arbejder med strategisk forretningsudvikling.

Kataloget er blevet til på baggrund af de 50 foreløbigt afviklede virksomhedsforløb i The New Normal, et projekt, der har rakt ud til virksomheder, der i større eller mindre grad har været ramt af coronakrisen – enten positivt eller negativt. Det er erfaringer fra disse forløb, der opsummeres på de kommende sider.

Forløbene har haft til formål at give deltagerne inspiration til, hvordan de kan justere på deres forretningsmodel samt at

udvikle og skabe procedurer for, hvordan de kan imødegå forskellige udfordringer. Herudover har forløbene skullet give deltagerne overblik over alternativer til deres nuværende forretningsmodel.

Den største og mest gennemgående udfordring, vi har oplevet, virksomhederne har mødt i forbindelse med sundhedskrisen, har været ordrenedgang. De har derfor været interesserede i, hvordan de kan tilpasse salgsaktiviteter til det nye normale.

I kataloget vil du kunne læse om fire temaer, der fylder hos virksomhederne, cases og udtalelser fra deltagerne, udvalgte erfaringer på baggrund af forløbene og afslutningsvist gives en kort beskrivelse af projektet og projektpartnerne.

DE VIGTIGSTE TEMAER FOR DELTAGERVIRKSOMHEDERNE

Ønske om en mere forskelligartet kundekreds

Ved indgangen til coronakrisen oplevede nogle af de deltagende virksomheder, at mange af kunderne faldt fra samtidig – det var særligt tilfældet hos de virksomheder, hvis kundeportefølje bestod af mange af den samme type kunder.

Endvidere var det særligt en udfordring for virksomheder, der havde baseret deres forretning på et engagement med få og ofte store kunder.

Et af de temaer, der dukkede op undervejs i projektet, har derfor været at skabe en bredere kundekreds, så virksomheden er knap så sårbar overfor ordrenedgang fra et eller flere af sine kundesegmenter.

Forholdet mellem produkt og service – udvikling af en komplementær serviceforretningsmodel

Fremstillingsvirksomheder har ofte svært ved hurtig omstilling, da sektoren typisk har et dyrt produktionsapparat, og det er derfor langt fra alle fremstillingsvirksomheder, der uden videre kan omstille sig efter kundernes skiftende præferencer eller forbrug samt pludselige hændelser.

En anden meget relevant tilgang til dette er eksempelvis udvikling af nye services og forretningsmodeller, men dette er også en svær disciplin for de traditionelle og ofte produktfokuserede produktionsvirksomheder.

Hvordan skaffer vi nye kunder?

Identificering af nye kundesegmenter og markeder er en udfordring, som de virksomheder, der i forvejen fandt dette svært, kun er blevet endnu mere bevidste om.

For det er vanskeligt at skaffe nye kunder under en sundhedskrise, hvor man ikke kan sende sine kørende sælgere ud for at tale med eksisterende og potentielle kunder eller møde disse på salgskonferencer.

Udover at mange virksomheder har måttet tænke i mere digitale løsninger på denne udfordring, så er det også svært for dem at vurdere, hvordan de forskellige brancher og markeder er påvirket af krisen.

Man kan ikke bare gå til de markeder, man plejer med den salgsteknik, man plejer at benytte – for det virker ikke i den nye normale verden. Nu skal der sælges digitalt og til helt nye kunder, som man ikke kender.


Bæredygtighedskrav fylder mere

Mange virksomheder har sourcet deres produkter ud fra et ønske om at spare omkostninger. Dette perspektiv ændres fuldstændigt under sundhedskrisen.

Nu er det vigtigste, at man kan få sine produkter, og at man har en tæt relation til alle partnere i værdikæden.

Det betyder bl.a., at mange virksomheder er begyndt at source lokalt i stedet for globalt – og at man som virksomhed tænker mere langsigtet i brugen af de produkter, man producerer.

Derudover er mange virksomheder begyndt at fokusere på at forlænge levetiden af deres produkter – hvilket også betyder, at ressourceforbruget hos disse virksomheder er reduceret drastisk.



"Vores udbytte af at have været en del af New Normal er, gennem feedback fra vores kunder, at få valideret mange af de ting vi gør rigtigt, fået sparring omkring nogle af de overvejelser vi gør os, samt vores tilgange til dem og nærliggende udviklingsmuligheder, bl.a. ved at tilbyde nye værditilbud til eksisterende kunder."

- Jan Mercebach, salgschef, JB Metalindustri

HVAD SIGER DELTAGERNE?

"New Normal-forløbet har givet os et nyt perspektiv på vores forretning, f.eks. vores tilgang til at finde kunder, og vi er blevet tvunget til at tage stilling til den måde vi gør tingene på. Konsulenterne har hjulpet os med at dele større udviklingsopgaver op i mindre bidder, så de bliver langt mere overskuelige for os at gå i gang med. Vi er blevet bedre til at kommunikere og at holde hinanden op på de ting, vi skal have løst."

- Keld Dahlin Hansen, partner, Visions Graphic

"Vi har haft stort udbytte af at være en del af New Normal-forløbet, da vi har fået undersøgt en masse nye tendenser på baggrund af coronakrisen – og hvordan de tendenser påvirker vores værditilbud og forretningsmodel. Vi har bl.a. fået indblik i, hvordan vi løbende kan bruge feedback fra vores kunder til at justere vores værditilbud og inspiration til at igangsætte et nyt bæredygtigt produktudviklingsprojekt sammen med vores leverandør."

- Jan Grønberg, servicechef, LKF Vejmarkering

"Forløbet har fået os til at eksekvere på etableringen og lanceringen af vores serviceforretning, som giver os endnu et ben at stå på, så vi i fremtiden er mindre sårbare over for pludselige og uforudsete ændringer som Covid-19. Vi er nu i dialog med vores kunder om vores servicetilbud med en ny abonnementsordning."

- Lars M. Bang, Director, Marketing, Schur Technology

"New Normal-forløbet har fået os til at fokusere på vores serviceforretning, og det klæder os bedre på i forhold til salgsmøder med kunderne, så vi i får mere loyale kunder i fremtiden"

- Sune Lauridsen, servicechef, WTT

SÅDAN GJORDE DE - SCHUR TECHNOLOGY

Udfordring

I forbindelse med Covid-19 har det været svært for Schur at opnå dialog med potentielle nye kunder. Virksomheden ønskede i den forbindelse at fokusere på eventuelle nye beslutningsprocesser og krav fra eksisterende kunder samt afdække, hvad det betyder for salgs-processen og tilgangen til markedet. Schur oplevede f.eks. En stigende interesse for as-a-service-koncepter, hvilket blev et hovedfokus i forløbet.

Hvordan hjalp vi?

Indledningsvist hjalp vi Schur med at afklare sine udfordringer og mulige løsninger. Ledelsen og salgsteamet blev på baggrund af dette arbejde enige om et pay-per-print-koncept, altså et koncept, hvor kunden betaler pr. mærkning af sine produkter. Det ville bl.a. kræve, at servicefolk og sælgere skulle klædes på med nye kompetencer.

På baggrund af dette udarbejdede man sammen en handlingsplan med konkrete tiltag, som Schur kunne tage fat på.

Resultat

Schur Technology står efter forløbet tilbage med en handlingsplan, der dækker alle de områder og tiltag, der er vigtige for succesfuldt at gøre en abonnementsordning til en succes. Schur Technology forventer at indgå en håndfuld pay-per-print-aftaler inden for det næste halve års tid. Der lader også til at være interesse blandt nye kunder, hvilket vil give øget omsætning.



“

Forløbet har fået os til at eksekvere på etableringen og lanceringen af vores serviceforretning, som giver os endnu et ben at stå på, så vi i fremtiden er mindre sårbare over for pludselige og uforudsete ændringer som Covid-19.

”

- Lars M. Bang, Director, Marking, Schur Technology

SÅDAN GJORDE DE - SKOV A/S

Udfordring

SKOV ønskede at arbejde mere strategisk med de 17 Verdensmål og bæredygtighed generelt. Virksomheden ønskede at undersøge, om en grønnere profil kunne bidrage til at styrke deres markedsposition samtidig med, at de sammen med deres slutbrugere kunne nedsætte deres CO₂-aftryk.

Hvordan hjalp vi?

Sammen med ledelsen i virksomheden udvalgte vi fire fokusområder, som vi i fællesskab vurderede, at SKOV havde det største bæredygtighedspotentiale indenfor.

Derefter igangsatte vi en proces på tværs af SKOVs organisation, der havde til formål at kortlægge alle de bæredygtige idéer, der var i organisationen.

Resultat

Ved projektets afslutning stod SKOV med +50 idéer til bæredygtige initiativer i organisationen samt 6 færdigbeskrevne bæredygtige koncepter, som SKOV efterfølgende kunne gå direkte ud og igangsætte og forankre i organisationen.



VORES ERFARINGER FRA 50 GENNEMFØRTE VIRKSOMHEDSFORLØB

I gennem de indtil videre 50 gennemførte virksomhedsforløb med danske fremstillingsvirksomheder, der på den ene eller anden måde har været mærket af coronakrisen, har vi opsamlet en række erfaringer, som vi mener dansk erhvervsliv – hhv. virksomheder og deres rådgivere – kan få glæde af:

Bred inddragelse

Det er vigtigt, at medarbejdere på tværs af virksomheden, f.eks. både salgsafdelingen og servicefolk er med ombord i forhold til den efterfølgende forankring af projektet i virksomheden.

En bred involvering af medarbejdere fra starten sikrer ejerskab over processen fremover.

En nødvendig forandringsproces

Selvom et forløb som dette ikke nødvendigvis giver en synlig effekt på bundlinjen med det samme, bidrager det til at igangsætte en nødvendig forandringsproces.

Forløbene har for deltagerne således været en god katalysator for at få løst kendte udfordringer fra før krisens tid. Og på den måde har forløbene i mange tilfælde flyttet virksomhedens mindset og dermed igangsat en forandringsproces.

Start ude hos kunden

I mange tilfælde kan det være en god idé at anlægge et udefra-og-ind-perspektiv på sin forretning – dvs. at starte undersøgelsen ude hos ens kunder eller ved kunders kunder.

Denne tilgang har i en del tilfælde rykket ved virksomhedernes mindset og syn på, hvilke tiltag, der var nødvendige.

Længerevarende relation

Udviklingsforløbene viser, at der er behov for at opretholde en længere relation med virksomhederne, end der nødvendigvis har været afsat tid til i projektet.

En opfattelse af tryghed og tillid mellem konsulent og virksomhed har – særligt på grund af den alvorlige baggrund, som sundhedskrisen udgør – været utrolig vigtig for de deltagende virksomheder, og de har i flere tilfælde haft behov for at afvikle i hvert fald det indledende møde fysisk, fremfor online, som der ellers var lagt op til inden forløbene gik i gang.

Handlingsplan skal være konkret

En vigtig komponent i virksomhedsforløbene har været den afsluttende handlingsplan, som konsulenten udarbejder i samarbejde med virksomheden.

Her har det vist sig vigtigt, at handlingsplanen anviser konkrete tiltag på både kort og langt sigt. Vi har eksempelvis identificeret nye markeder, kundesegmenter og justeret virksomhedernes produkter og services så det passede til "det nye normale".

Det er ikke nok at planen indeholder en vision eller idé – den skal være direkte handlingsanvisende. Jo mere konkret og operationel, jo bedre.

Vigtigt med fleksibilitet

Virksomhedsforløbene har haft en fælles overordnet ramme – men der har været stor fleksibilitet og manøvre frihed inden for den ramme, hvilket har vist sig at være yderst positivt, da de deltagende virksomheder har haft forskellige udgangspunkter for at deltage, forskellige ønsker – og forskellige ressourcer at afsætte til projektet.

Det har derved været muligt at tilpasse forløbene til den enkelte virksomheds behov.

KORT OM PROJEKTET OG DETS AKTIVITETER

Projektet har fremstillingsvirksomheder med 10-500 ansatte som målgruppe. Fremstillingsindustrien er en sektor, hvor den nye virkelighed under og efter sundhedskrisen kan afføde behov for nye produkter, værdikæder, services og forretningsmodeller.

Formålet med projektet var fra dets begyndelse at hjælpe produktionsvirksomhederne, som oplever en svindende ordre-pipeline. Ret hurtigt stod det dog klart, at også de virksomheder, der har oplevet en pludselig vækst under krisen, havde brug for hjælp til at omstille sig til den nye virkelighed.

Gennem accelererede virksomhedsforløb på 4-6 uger med udgangspunkt i en allerede udviklet model, Alignment Squared-modellen, skal i alt 70 fremstillingsvirksomheder hjælpes

med at tilpasse deres forretning, så de kan sælge mere og til flere kunder og mere generelt omstille sig til den nye virkelighed på bagkant af Covid-19-krisen.

Vi er i skrivende stund godt i gang med forløbene og har indtil videre udført 50 ud af 70 forløb.

OM PROJEKTPARTNERNE

Teknologisk Institut

Teknologisk Institut har fungeret som projektleder på New Normal og har udført 35+ forretningsudviklingsforløb med danske fremstillingsvirksomheder, der enten har været ramt på omsætningen af coronakrisen, eller som har oplevet pludselig vækst og har haft brug for hjælp til at håndtere dette.

Teknologisk Institut arbejder for at styrke erhvervslivet i mødet med fremtidens teknologiske og erhvervsmæssige udfordringer.

I Center for Innovation og digital Transformation arbejder 12 konsulenter specifikt med forretningsudvikling og Innovation i bred forstand.

FORCE Technology

FORCE Technologys rolle i projektet har ligesom for Teknologisk Institut været at udnytte sine stærke kompetencer inden for forretningsudvikling og digitalisering til at udføre New Normal-virksomhedsforløb – 25 af slagsen i projektperioden.

FORCE Technology skaber tryghed og værdi for sine kunder baseret på uvildighed og viden.

FORCE arbejder i lighed med TI med udgangspunkt i forståelse af ens kunders behov (*customer insights*).

