



Forretningsmodeller efter Covid-19

- læring og inspiration fra
genstart.NU

Projektbeskrivelse

IRISgroup

Indhold

1. Baggrund for projektet	3
2. Formål	4
3. Leverancer	5
4. Hovedaktiviteter	9
5. Organisering af projektet	11



1. Baggrund for projektet

Covid-19 betyder, at mange eksportvirksomheder må tilpasse og videreudvikle deres forretningsmodeller. På kort sigt er der bl.a. brug for at gentænke kommunikation, salg og markedsføring, styring af forsyningskæden samt evt. at tilpasse koncepter til de muligheder og begrænsninger, der følger af restriktionerne.

På lidt længere sigt forventes coronakrisen at sætte sig varige spor i vilkårene for at drive virksomhed og skabe vækst. Det vedrører bl.a. tilpasning af produkter og brands til nye normer, forandringer i de globale værdikæder, accelererende brug af digitale teknologier og digitale platforme samt øgede krav til bæredygtighed i hele forsyningskæden. Dermed skaber COVID-19 også behov for langsigtede tilpasninger af forretningsmodellerne i mange virksomheder.

Det er i denne nye virkelighed en udfordring for SMV'er at udvikle forretningsmodeller, der både skaber omsætning på kort sigt og sikrer grundlag for langsigtet vækst og tilpasning til "new normal".

Samtidig er der et behov for at styrke kompetencerne blandt erhvervsfremmeaktører, der tilbyder SMV'er sparring om forretningsmodeludvikling. Covid-19 har også påvirket virksomhedernes behov for uvildig sparring og skærpet kravene til, at erhvervshusene kan tilbyde SMV'er 360-graders eftersyn af forretningsmodellen – baseret på dyb indsigt i, hvordan Covid-19 påvirker markeder, konkurrenceforhold, forsyningskæder mv.

Genstart.nu programmet rummer – med et forventet antal rådgivningsforløb på ca. 1.500 – et stærkt grundlag for at opsamle viden, der kan skabe indsigt og inspiration for andre virksomheder. Samtidig kan de mange forskellige forløb og virksomhedserfaringer i programmet danne udgangspunkt for en dyb forståelse af, hvordan Covid-19 påvirker forretningsmodeller i forskellige brancher, og hvordan erhvervshusenes sparring i lyset heraf kan videreudvikles.

Herudover skaber de mange forløb en unik mulighed for at blive klogere på, hvad der kendetegner succesfulde SMV-rådgivningsforløb om forretningsmodeludvikling, og hvilke typer af forløb der skaber værdi for forskellige typer af virksomheder.

Ambitionen med "Industrielle forretningsmodeller i 2020'erne" er således at trække læring ud af genstart.nu, så de høstede erfaringer kan komme andre virksomheder og kommende programmer til gode.

Herudover er det målet at skabe et samlet billede af brugerne af programmet samt af den værdi, programmet har skabt i målgruppen. Det er første gang, at Industriens Fond støtter rådgivere og rådgivningsforløb direkte. Projektet skal evaluere resultaterne og perspektiverne i, at Fonden fremadrettet udbyder denne form for programmer som supplement til transformative og længerevarende projekter.

2. Formål

Projektet har tre overordnede formål:

- Det skal trække læring ud til virksomheder i form af bl.a. illustrative cases, som kan anvendes direkte som inspiration for udvikling og tilpasning af forretningsmodeller – og til at efterspørge værdiskabende rådgivning.
- Det skal trække læring ud til erhvervsfremmeaktører mhp. at styrke virksomhedernes adgang til kompetent sparring om forretningsmodeludvikling, og således at erhvervshusene styrker deres evne til at sammensætte forløb, der matcher de enkelte virksomheders behov og forudsætninger. Som led heri skal udvikles et værktøj, der fokuserer på at komme 360 grader rundt om forretningsmodellen med afsæt i genstart.nu's brede erfaringsgrundlag i muligheder og udfordringer knyttet til Covid-19.
- Der skal foretages en samlet erfaringsopsamling med Industriens Fond som den primære målgruppe. Den skal belyse den samlede værdi skabt i genstart.nu og identificere særligt succesfulde forløb rettet mod forskellige typer af SMV'er. Den skal også identificere områder, hvor genstart.nu især har bidraget til forandringer og værdiskabelse – og dermed, hvor SMV'er oplever særlige udfordringer knyttet til Covid-19 og forretningsmodeludvikling. Læringsevalueringen skal også indeholde anbefalinger til fremtidige programmer, der støtter 1-1 rådgivning. Herunder skal den bidrage med indsigter i, hvordan SMV'er kan inspireres og motiveres til at deltage i programmer og projekter støttet af Industriens Fond.

3. Leverancer - målrettet virksomheder

Det er en central ambition for projektet, at virksomheder uden for genstart.nu (eller deltagere, der kan drage nytte af inspiration fra andre genstart.nu-projekter) skal lære af deltagernes erfaringer og hente inspiration til at styrke forretningsmodellen.

Det centrale værktøj til at trække læring ud af genstart.nu er på dette område inspirationscases, der kan formidles via website (genstartnu.dk eller særskilt website), SoMe, erhvervsfremmeaktører, mv.

Casene skal:

- Dække den vifte af brancher og virksomhedsstørrelser, der er repræsenteret i genstart.nu.
- Samlet komme rundt om alle dele af forretningsmodellen (der påvirkes af Covid-19) og repræsentere alle temaer i den rådgivning, der er ydet under genstart.nu.
- Dække forløb, der har været succesfulde og skabt stor værdi i virksomhederne – og som derved kan være til inspiration for andre.

Herudover udarbejdes en formidlingsvenlig håndbog "Sådan tryktester du din forretningsmodel". Målgruppen er SMV-ledelser og bestyrelser, og målet er at udvikle et inspirationsmateriale, der kan danne afsæt for fx interne workshops, hvor virksomhederne diskuterer og analyserer (evt. i samspil med kunder, rådgivere, mv.), hvor og hvordan forretningsmodellen kan videreudvikles. Håndbogen kan suppleres med en mindre video.

Cases:

- Der udarbejdes 60 cases til formidling via genstart.nu's hjemmeside og andre formidlingskanaler.
- Casene fylder 2-3 A-4 sider længdemæssigt og udarbejdes i både web-versioner og pdf-versioner. Industriens Fonds kommunikationspartner kan udarbejde film på basis af casene (der også sætter cases op digitalt).
- Casene vedrører alle dele af forretningsmodellen: Nye salgskanaler, digital markedsføring, nye produkter/koncepter, nye kundesegmenter, partnerskaber og forsyningskæde, finansiering og værditilbud.
- Casene kan opbygges om følgende skabelon 1) kort resume. 2) intro til virksomheden 3) motivation for at bruge genstart.nu, herunder Covid-19's betydning 4) rådgivningsforløbet, 5) resultater – hvordan er forretningsmodellen tilpasset, 6) den opnåede værdiskabelse.
- Casene vil omfatte fotos og opsummere vigtige læringspunkter.

Håndbog:

- Der udarbejdes en publikation, der 1) giver et overblik over, hvor der kan være behov for at efterse forretningsmodellen i lyset af Covid-19, 2) belyser relevante overvejelser og giver små eksempler under hvert område, 3) gennemgår tilgange til at komme i gang med forretningsmodeludvikling, herunder hvordan rådgiverbranchen kan inddrages.

3. Leverancer - målrettet erhvervsfremmeaktører

Erhvervshusene vejleder en del SMV'er om forretningsmodeludvikling – både på konkrete områder som fx digitalt salg og i forløb, hvor flere elementer af forretningsmodellen er i spil. Opgaven for erhvervshusene er at yde uvildig sparring og henvise til efterfølgende privat rådgivning eller fx deltagelse i programmer.

Erhvervshusene har således god erfaring med at yde sparring om forretningsmodeludvikling med afsæt i værktøjer som Business Model Canvas.

Covid-19 har betydet et øget behov for uvildig sparring blandt mange mindre virksomheder. Samtidig udfordrer krisen erhvervshusenes konsulenter, da SMV'erne ofte står med både kortsigtede/akutte udfordringer (fx inden for salg og forsyning) og mere langsigtede, strukturelle muligheder og udfordringer i kølvandet på Covid-19.

Krisen skaber for en del virksomheder behov for mere gennemgribende forandringer af dele af forretningsmodellen. For andre virksomheder har krisen betydet et behov for et generelt 360-graders eftersyn med afsæt i de forandringer i markeder, kundeadfærd, forsyningskæder mv., der følger af Covid-19.

De mange erfaringer fra genstart.nu kan anvendes til at styrke kvaliteten af den uvildige sparring, som ydes af primært erhvervshusene. Det gælder både 1) i form af inspiration og input fra virksomheder, der med succes har tilpasset forretningsmodellen og 2) i forhold til at udvikle systematiske tilgange til at gennemgå forretningsmodellen med SMV'er i lyset af Covid-19.

Endelig kan erfaringerne fra genstart.nu bruges til at opnå indsigt i, hvordan succesfulde forløb kan tilrettelægges i forhold til forskellige typer af virksomheder, herunder hvordan samspillet og overgange mellem erhvervsfremmeaktører og private rådgivere kan styrkes.

Dialogværktøj:

- Der udvikles et dialogværktøj, som kan anvendes af erhvervsfremmeaktører til at yde uvildig sparring med SMV'er om forretningsmodeludvikling.
- Værktøjet vil indeholde en overordnet grafik over elementer i forretningsmodellen, hvor det er naturligt at overveje tilpasninger i lyset af Covid-19.
- Derudover vil det indeholde spørgsmål og eksempler under hvert område med afsæt i erfaringer og gode eksempler fra genstart.nu-projekterne.
- Værktøjet skal også kunne tilgås digitalt, og det skal være muligt digitalt at tilgå relevante cases, der relaterer sig til de forskellige dele af forretningsmodellen.
- Værktøjet vil have særlig fokus på samspillet mellem forskellige dele af forretningsmodellen i lyset af Covid-19. Det vil også sætte fokus på interorganisatorisk forretningsmodeludvikling (afhængigt af dækningen i genstart.nu).

Aktionsforskning skal styrke erhvervsserviceindsatsen

Projektets ambition er endvidere at bidrage til at forny den sparring, som bl.a. erhvervshusene udbyder. I dag er sparringen primært centreret om en 1-1 møderække med virksomhedernes topledelse fulgt op af fx henvisning til private rådgivere.

Projektet skal også skabe indsigt i virkningsfulde tilgange til forretningsmodeludvikling, som kan omsættes til en udvidet værktøjskasse i erhvervshusene.

Under projektet gennemføres således eksperimentelle forløb i form af ca. 15 forskellige SMV-forløb, hvor det udviklede værktøj målrettet erhvervshuse afprøves på SMV'er i forskellige typer af forløb. Aktiviteten har flere formål:

- At validere og evt. tilpasse det udviklede værktøj.
- At styrke forretningsmodellerne i de deltagende SMV'er.
- At afprøve forskellige typer af rådgivningsforløb baseret på erfaringer fra genstart.nu-forløbene og virksomhedernes refleksioner i de planlagte interviews (se afsnit 4).
- At afprøve nye former for samspil mellem erhvervshuse og rådgivervirksomheder.
- At udvikle en drejebog til erhvervshusene med forslag til, hvordan det generelle værktøj til forretningsmodeludvikling kan anvendes over for forskellige typer af SMV'er.

Aktionsforskning:

- Forløbene tager afsæt i, at SMV'er har forskellige forudsætninger og "læringsstile". Med afsæt i den indledende dataindsamling i fase 1 (se afsnit 4) opstilles i samarbejde med forskerne og den tilknyttede følgegruppe 7-8 typer af forløb, der skal afprøves på SMV'er.
- Tidligt i fase 2 udvikles en prototype til et generisk værktøj til forretningsmodeludvikling, der anvendes i alle forløb.
- Men herudover vil der være stor variation i forløbene. Der kan fx blive eksperimenteret med (de konkrete typer af forløb kan naturligvis først fastlægges, når vi har opsamlet viden fra succesfulde forløb under genstart.nu):
 - Mindre workshoprækker, hvor virksomhederne skal afprøve tiltag mellem hver workshop
 - Tidlig inddragelse af medarbejdere
 - Inddragelse af kunder som inspirationskilde til forretningsmodeludvikling
 - Forløb med vekselvirkning af uvildig sparring og rådgivning
 - Interorganisatorisk forretningsmodeludvikling baseret på fælles workshops eller lign. med leverandører, kunder og komplementære virksomheder i økosystemet.
 - Metoder til test af idéer til forretningsmodeludvikling i markedet
- Forskerne deltager i alle aktiviteter (primært som observatører) og udarbejder for hvert forløb en kort evaluering med anbefalinger til design af forløb, der kan indgå i erhvervshusenes værktøjskasse.

3. Leverancer – målrettet Industriens Fond

Også for Industriens Fonds videre arbejde er det vigtigt at trække læring og erfaringer ud af genstart.nu. Først og fremmest er der behov for en erfaringsopsamling, der giver et samlet billede af den værdi, programmet har skabt for de deltagende SMV'er samt af de forventede effekter på lidt længere sigt.

Erfaringsopsamlingen skal fokusere på faktorer som:

- Hvilke typer af forløb har været udbudt/afprøvet under programmet?
- Hvilken værdi har den private rådgivning skabt for SMV'erne i de forskellige forløb? Har nogle typer af forløb været mere succesfulde end andre? Har nogle SMV'er fået mere ud af forløbene end andre?
- Hvordan ser brugerne af programmet ud ift. resten af erhvervslivet mht. brancher, vækst, eksport, geografi, mv.
- Hvordan har programmet medvirket til at skabe omsætning og adfærdsændringer under krisen, og hvad er de langsigtede perspektiver for ift. vækst, eksport, produktivitet, mv.?
- Hvordan har programmet stimuleret til brug af privat rådgivning, og hvordan påvirker programmet den efterfølgende brug af privat rådgivning (på markedsvilkår)?
- Hvor stor er additionaliteten og dødvægtstabet i programmet? Hvordan har programmet påvirket adfærd, strategi og forretningsmodeludvikling?
- Hvilke typer af udfordringer har været gennemgående under de forskellige hovedtemaer – hvad fortæller trækket på programmet om danske SMV'ers hovedudfordringer under og efter Covid-19?

Endvidere er det centralt for Industriens Fonds fremtidige arbejde at få svar på følgende spørgsmål:

- Kan programmer med fokus på 1-1 rådgivning også fremadrettet være et vigtigt element i Fondens værktøjskasse, eller er behovet for genstart.nu mere udtryk for en ekstraordinær situation?
- Hvordan kan lignende programmer under Industriens Fond evt. designes? Hvad kan Fonden med fordel lægge vægt på i udbud af programmer, der støtter 1-1 rådgivning? Hvilke behov og muligheder kan denne type af programmer give danske virksomheder som supplement til de programmer, der udbydes under bl.a. Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse? Hvordan motiveres SMV'er til at deltage i lignende programmer i fremtiden?

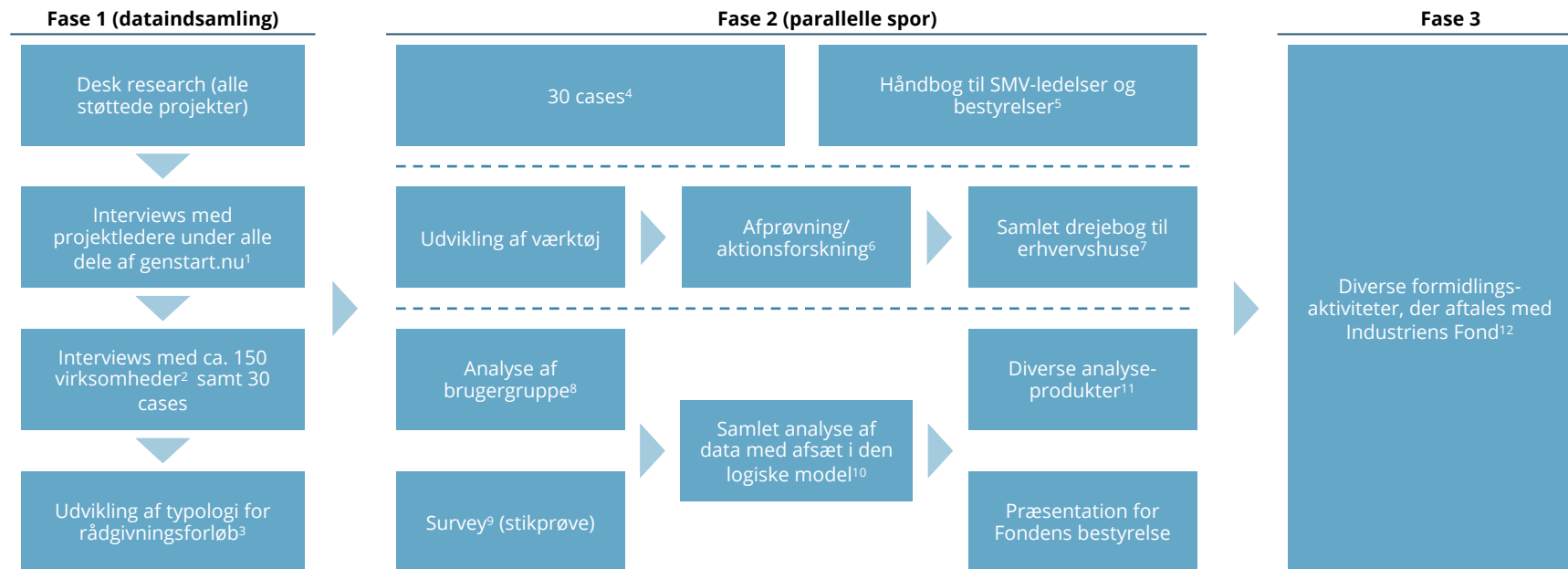
Erfaringsopsamling:

- Der udarbejdes som afslutning på projektet en samlet erfaringsopsamling, der belyser ovenstående spørgsmål. Konkret kan der fx udarbejdes følgende produkter:
 - Et samlet PP-oplæg til Fondens bestyrelse, og som Fonden selv kan plukke i og drage nytte af i egne præsentationer.
 - 4-5 kortere temanotater om centrale emner, jf. punkterne oven for.

Den nærmere ramme for erfaringsopsamlingen aftales ved projektets start, men det vil for store dele af arbejdet være naturligt at tage afsæt i "Den logiske model", som Fonden anvender til projektevaluering.

4. Hovedaktiviteter

Projektperioden strækker sig fra august 2020 til december 2021. Det forløber i tre faser. Fase 1 (august-december 2020) er en dataindsamlingsfase, der understøtter alle tre spor i projektet. I fase 2 (januar til september 2021) fortsætter projektet i tre spor, der retter sig mod hver af projektets tre målgrupper. Fase 3 (oktober-december 2021) fokuserer på formidlingsaktiviteter.



Noter til hovedaktiviteterne

¹ Der gennemføres interviews med projektlederen for alle projekter, der har modtaget bevilling under "Viden i anvendelse nu" samt for projekter under Styrket gennem krisen, der fokuserer på 1-1 rådgivning. Herudover interviewes et mindre antal ledende konsulenter under hotlinen (Implement og Valcon). Målet er både at få et dybere indsigts i aktiviteter og typer af forløb samt at identificere mulige kandidater til cases. Interviewene skal også bidrage til at belyse, hvad rådgiverne har fået ud af programmet, og hvordan det har medvirket til at opbygge relationer til SMV'er og styrke samspillet mellem rådgiverbranchen og industrien.

² Omfatter både casekandidater og tilfældigt udvalgte virksomheder, der har modtaget rådgivning. Der tilstræbes en bred dækning på brancher, temaer og virksomhedsstørrelser. Det overvejes, om interviewene også skal omfatte en gruppe af ikke-brugere i hhv. rådgivningsbranchen og i de erhverv, som er målgruppen for programmet.

³ Typologien skal give et overblik over 1) temaer/undertemaer i rådgivningen samt 2) typer af rådgivningsforløb anvendt i genstart.nu

⁴ Arbejdet med at udarbejde cases starter i fase 1. Målet er 60 cases inden udgangen af marts 2021. Der skal udvikles en systematik, så casene kan tilgås online ud fra bl.a. tema og branche.

⁵ Skal fungere som lettilgængelig håndbog bygget op om grafiske illustrationer, der kan danne grundlag for brainstorming og drøftelser i fx SMV-ledelser og bestyrelser,

⁶ Se særskilt slide

⁷ Drejebogen indeholder 1) en række spørgsmål, der kan stilles til virksomhederne som supplement til værktøjet, 2) forslag til forløb, hvor værktøjet bringes i anvendelse over for forskellige typer af virksomheder,

⁸ Vi modtager oplysningen om virksomheder, der har modtaget rådgivning (navne/cvr fra projektlederne). Med dette afsæt laver vi en profil af brugerne mht. geografi, alder, branche, størrelse, vækst, eksport mv. holdt op mod eksporterende erhverv i øvrigt. Efter projektets afslutning (fx ultimo 2022) kan der følges op med analyser af væksten i virksomhederne holdt op mod en matchende kontrolgruppe.

⁹ Formålet med surveyet er at få et repræsentativt billede af 1) tilfredshed med forløbet, 2) adfærdspåvirkninger og forandringer i virksomhedernes strategier og forretningsmodeller, 3) kortsigtseffekter, 4) forventninger til de langsigtede effekter af forløbet. Undersøgelsen giver mulighed for at holde forandringer og effekter op mod typen af forløb og segmentere resultaterne på brancher og virksomhedsstørrelser.

¹⁰ Ud over en samlet evaluering af adfærdsforandringer og programeffekter skal analysen bl.a. identificere fælles træk ved succesfulde/mindre succesfulde forløb og kortlægge forskelle i implementering/opfølgingsgrad på tværs af segmenter. Der vil også blive foretaget en særskilt analyse af de forløb, der har karakter af generel sparring om forretningsmodeludvikling. Denne del af analysen skal bidrage til at identificere metoder, der kan anvendes i erhvervs-fremmesystemet og udvikle de modeller, der skal afprøves i aktions-forskningen.

¹¹ Der udarbejdes 4-5 temanotater, hvis fokus aftales med Industriens Fond.

¹² Kan fx vedrøre INSPIRE, workshops for erhvervshuse, seminar for erhvervsfremmeaktører, etc.

5. Organisering af projektet

Projektet gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group og forskere fra tre universiteter (AU, AAU og SDU)*. *Projektteamet* ledes af Jens Nyholm (partner, IRIS Group), som koordinerer samarbejdet mellem IRIS Group og forskerne. Forskernes primære rolle er at bidrage til analysedesign, dataindsamlingen inden for konkrete temaer (bl.a. supply chain/forsyningskæder, digitalisering og data), cases samt aktionsforskning.

Projektlederen refererer til en *styregruppe* bestående af nøglemedarbejdere i Industriens Fond, som mødes jævnligt for at drøfte projektets fremdrift, udkast til analysedesigns og leverancer samt evt. behov for at justere/udvide projektet. Derudover tilknyttes en *følgegruppe* bestående af tre direktører fra erhvervshusene, ledende personer fra KL, Erhvervsstyrelsen og Industriens Fond samt udvalgte forskere fra projektteamet. Følgegruppens vigtigste rolle er at drøfte metoder og konklusioner, medvirke til at planlægge aktionsforskning, give feedback på udkast til leverancer samt drøfte, hvordan resultaterne bedst kan implementeres i specielt erhvervshusene.

