

Skab vækst

med tillægsydelse
fra andre brancher

Strategisk værktøjskasse til SMV'er i handels- og servicesektoren. Fra forskningsprojektet Brancheglidning mellem handel og service.

Indhold

| | |
|---------------------------------------|----|
| Når handel og service glider sammen | 3 |
| Sådan har andre gjort | 6 |
| 4-trinsguide | |
| Trin 1 – Interne og eksterne analyser | 8 |
| Trin 2 – Brainstorm | 12 |
| Trin 3 – Find den bedste mulighed | 14 |
| Trin 4 – Sæt i gang | 16 |
| Spørg Cphbusiness til råds | 18 |
| Om Cphbusiness | 20 |

Holdet bag projektet



Projektleder
Søren Damstrup
Adjunkt, Cphbusiness
dam@cphbusiness.dk



Projektdeltager
Lotte Mortensen
Adjunkt, Cphbusiness
lomo@cphbusiness.dk



Projektdeltager
Malene Holm Sørensen
Lektor, Cphbusiness
mahs@cpbusiness.dk



Projektdeltager
Michael Hansen
Adjunkt, Cphbusiness
mc@cphbusiness.dk



Projektdeltager
Kasia Petersen
Lektor, Cphbusiness
Katp@cphbusiness.dk

Når handel og service glider sammen

Hvis I vil styrke jeres SMV...

er det effektivt at udbygge forretningen med ydelser kendt fra andre brancher. Fx som frisøren, der begynder at sælge hårprodukter. Eller cykelforhandleren, der tilbyder en livslang serviceaftale og reparerer cyklen hjemme hos kunden.

Men hvad betyder det for de indre linjer, når en virksomhed bevæger sig mod en ny branche? Hvad skal man være særligt opmærksom på? Og hvad skal der til for at komme godt i gang med udviklingen og få succes?

Det har Cphbusiness' forsknings- og udviklingsprojekt Brancheledning mellem handel og service undersøgt.

- Mange virksomheders tilbud ligner hinanden, og derfor er det ofte tillægsydelser, der skiller jer ud fra konkurrenterne, skaber vækst og øger kundetilfredsheden. Det kan være fristende for SMV'er at kaste sig ud i projektet, men hvis indsatsen skal lykkes, er en velstruktureret strategisk udviklingsproces nødvendig, siger adjunkt Søren Damstrup fra Cphbusiness, som er projektleder på Brancheledning mellem handel og service.

E-handel og Covid-19 øger presset

Overlappet mellem handel og service har fundet sted i mange år, hvor forskellige faktorer har sat skub i udviklingen.

Den stigende e-handel udfordrer fx de fysiske detailbutikker, som derfor i stigende grad bruger butikken til personlig service, udstilling, smagsprøver og rådgivning. Og for SMV'er i servicesektoren var det Covid-19, som satte turbo på processen.

- Det er svært at drive en eventvirksomhed eller en cocktailbar under et forsamlingsforbud. Så nedlukningerne tvang mange til at tænke i alternative forretningsmodeller. Nogle knækkede nakken, men flere formåede faktisk at vende krisen og få succes med de nye tiltag, som de stadig lever godt af i dag, fortæller Søren Damstrup.

Er medarbejderne klædt på?

Når en virksomhed satser på nye ydelser fra en anden branche, er det vigtigt at fokusere på de interne ressourcer. Er medarbejderne rustet til udviklingen? Er der måske brug for et lager og et logistikstyringsystem? Uanset hvad, kan der være udgifter forbundet med manøvreren, som man måske ikke altid er opmærksom på.

- Er der balance mellem jeres nye indtægtsstrømme og udgifterne? Det er enormt vigtigt at holde øje med. Ligesom det er vigtigt, at du tager medarbejderne i hånden, opkvalificerer dem eller ansætter nye med andre kompetencer, hvis det er nødvendigt. Du er ikke nødvendigvis en haj til kundeservice, hvis du

Når handel og service glider sammen

har en handelsbaggrund og omvendt, siger Søren Damstrup.

Fire trin og en række værktøjer

Som SMV i handels- eller servicebranchen kan det være fristende at kaste sig ud i projektet. Og det er ofte en god idé. Men hvor skal I begynde, hvad skal I være opmærksomme på undervejs, og hvilke analyser er gode at lave?

I denne guide får I fire trin og en række analyseværktøjer, som kan gøre den strategiske udviklingsproces overskuelig og hjælpe med at fremtidssikre jeres forretning.

De fire trin er

Interne og eksterne analyser

Lær jer selv og omverdenen at kende. Hvilke styrker, svagheder og tendenser kan I udnytte?

Brainstorm

Vær kreative og lad idéerne flyde på baggrund af den viden, I analyserede jer frem til.

Find den bedste mulighed*

Kør jeres idéer gennem et kritisk filter og find den, der passer bedst til jeres forretning.

Implementering

Sæt i gang!

Guiden bygger på viden fra Cphbusiness' forskningsprojekt **Brancheglidning mellem handel og service**. Find hele rapporten på eaviden.dk.



Sådan har andre gjort

cocktail company

Cocktail Company

Cocktail Company blev etableret i 2016 som en virksomhed, der tilbyder catering af cocktails til private og erhvervskunder. Men da Covid-19 ramte, blev den forretningsmodel udfordret. Derfor udbyggede de med online cocktailevents og salg af drikkevarer og barudstyr. Detailhandelsdelen har skaffet Cocktail Company nye kundesegmenter og øget virksomhedens omsætning.

unisport

Unisport

E-commerce-virksomheden Unisport er en af Europas førende forhandlere af fodboldprodukter. En stor indsats på sociale medier har betydet, at de i dag har mere end fem millioner følgere og derfor kan tilbyde en markant marketingplatform for deres samarbejdspartnere. Salget er stadig Unisports kerneaktivitet – men marketingplatformen er blevet en væsentlig del af virksomhedens forretningskoncept.



Frisørkæden Zenz

Frisørkæden Zenz åbnede sin første salon i 1999. Siden er en række saloner kommet til, og i 2011 begyndte virksomheden at udvikle egne beauty- og hårprodukter med fokus på bæredygtighed. Salget af egne produkter blev en succes, og i dag kan de købes på alle store E-commerce-kanaler og i cirka 300 frisørsaloner – ligesom de eksporteres til 20 lande. I 2019 lancerede Zenz desuden sin egen webshop.



Trin 1

Interne og eksterne analyser

Hvem er I? Og hvem er jeres omverden?

For at komme godt i gang er det vigtigt, at I kender jer selv og jeres omverden. Når I ved, hvor I står, er det lettere at se, hvilken vej I skal gå, og hvilke tillægsydelse I bør satse på.

Begynd med jer selv

I den interne analyse ser I på jeres egen virksomhed og forretningsmodel. Hvad er jeres kerneydelse? Hvem er jeres medarbejdere? Hvordan er jeres økonomi? Og hvad har I egentlig råd og ressourcer til?

Modellen Business Model Canvas er et godt værktøj til den interne analyse. Den giver overblik over jeres forretningsmodel ved at kortlægge fx værditilbud, kunder, kanaler og indtægtskilder.

Når I har udfyldt modellen kan I bruge den til at vurdere jeres interne styrker og svagheder.

Se Business Model Canvas på næste side.

Hvem er jeres konkurrenter?

Når I har set på jeres egen forretningsmodel, er det tid til at løfte blikket og kigge på konkurrenterne.

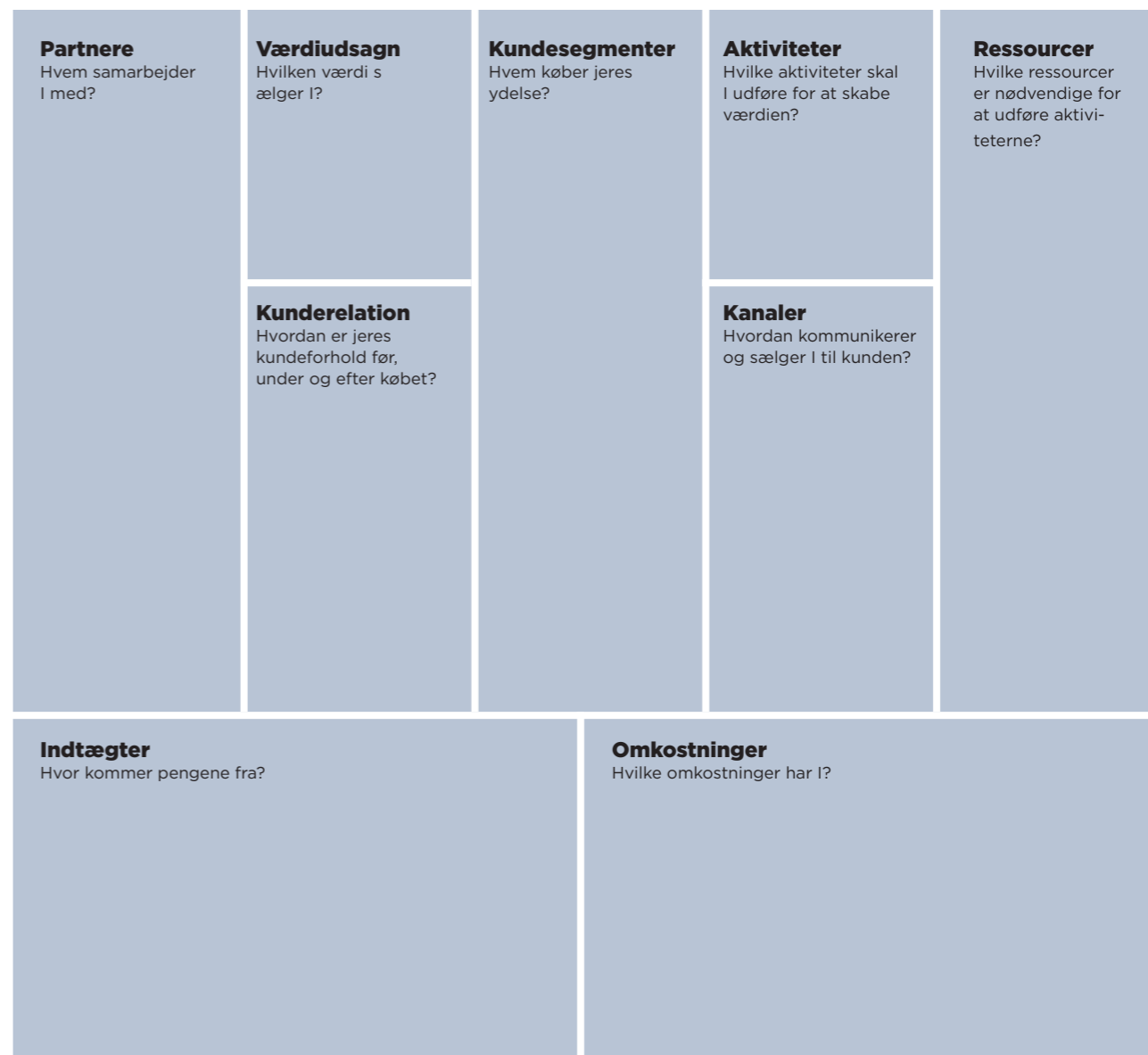
Hvem er de? Hvad tilbyder de af tillægsydelse? Hvem er deres kunder? Hvor ligner I hinanden, og hvor er I forskellige? Hvordan er deres prissætning? Hvad med deres økonomi? Og hvem er deres leverandører?

Ved at analysere jeres nærmeste konkurrenter, får I syn for, hvordan I kan skille jer ud, og hvad I ikke skal satse på.

Identificér jeres nærmeste konkurrenter og lav en tabel for at få overblik over deres tilbud og styrker og svagheder. I vælger selv, hvilke parametre I vil se på.

Hvor mange konkurrenter, I analyserer, afhænger af, hvilken virksomhed I er, og hvor I befinder jer. Et pizzeria i København har fx mange direkte konkurrenter, mens et pizzeria i provinsen har færre. For de fleste er de tre-fire nærmeste konkurrenter relevante.

Business Model Canvas



Trin 1

Interne og eksterne analyser

Hvad trender hos forbrugerne?

Nu er det tid til at kigge på dem, som det hele handler om. Næmlig jeres potentielle kunder. Hvad rører sig blandt forbrugerne? Er der nogle trends, I skal have for øje, når I udvikler jeres nye tillægsydelser?

Euromonitor International udgiver jævnligt rapporter online over aktuelle forbrugertrends. Find den seneste udgave af 'Top 10 Consumer Trends' og vurder, hvilke muligheder eller trusler tendenserne kan udgøre for jeres virksomhed.

Stil så forbrugertrendsne op i et skema

| | Mulighed | Trussel | Neutral |
|---------|----------|---------|---------|
| Trend 1 | | | |
| Trend 2 | | | |
| Trend 3 | | | |
| Trend 4 | | | |



Trin 2

Brainstorm

Lad idéerne flyde

I har indsamlet viden om jeres egen virksomhed, de nærmeste konkurrenter og tendenser hos forbrugerne. Nu skal I finde på idéer.

Hvilke veje kan vi gå, når vi skal udvikle vores forretning med nye elementer fra service- eller handelsbranchen? Hvad har vi ressourcer til? Er der noget, vores konkurrenter ikke har, som vi kan tilbyde? Kan vi udnytte en aktuel trend blandt forbrugerne? Lav en brainstorm med udgangspunkt i den viden, I fik fra jeres interne og eksterne analyser, og skriv jeres muligheder ned.

Få gerne hjælp udefra

Det kan være en fordel at få hjælp til brainstormingen fra andre, som ser jeres virksomhed udefra. Det kan fx være konsulenter eller nuværende og poten-

tielle kunder, som kan give perspektiver, I ikke selv havde tænkt på.

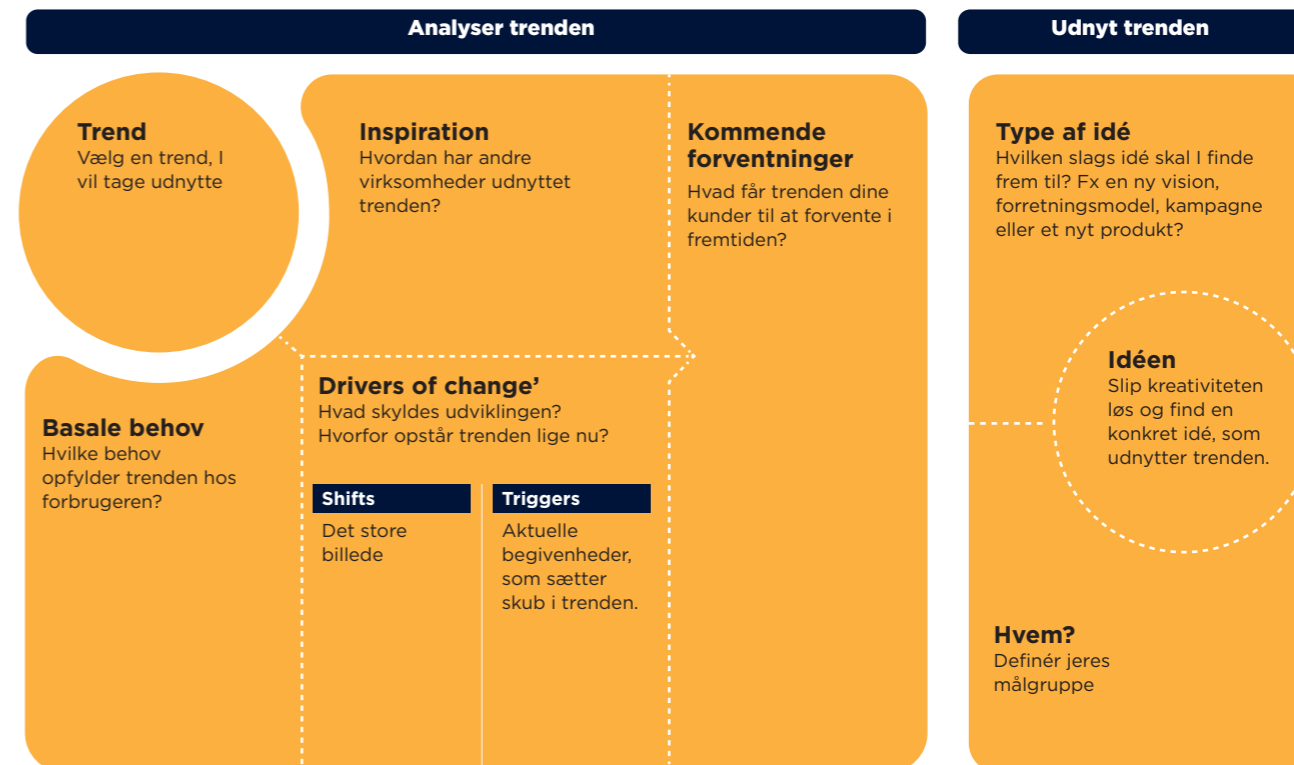
Værktøj til idégenerering:

Consumer Trend Canvas

Hvis I skal finde muligheder på baggrund af de forskellige forbrugertrends, kan I bruge modellen Consumer Trend Canvas. Den er udviklet af Trend-Watching og er nem at følge.

Consumer Trend Canvas hjælper med at udfolde og forstå hver forbrugertrend, og hvordan I potentielt kan udnytte trenden. I venstre side af modellen analyserer I trenden, og i højre side laver I et bud på, hvilken mulighed trenden giver for netop jer.

Consumer Trend Canvas



Consumer Trend Canvas trin for trin

1. Vælg en trend

Venstre side handler om den specifikke forbrugertrend. Vælg en trend, som virker relevant at tage udgangspunkt i.

2. Find inspiration hos andre

Tænk over, hvordan andre virksomheder har udnyttet trenden.

3. Hvilke behov opfylder trenden?

Dyk nu ned i, hvilke basale behov trenden adresserer hos forbrugeren.

4. Hvor kom trenden fra?

Drivers of change. Hvilke makrobevægelser (shifts) og aktuelle begivenheder (triggers) har forårsaget trenden.

De store bevægelser (shifts) er ting som digitalisering eller stigende levealder. Triggers er de mere nære ting i form af aktuelle begivenheder, som sæt-

ter skub i en trend. Fx en ny lovgivning eller en rekordvarm sommer.

5. Hvad betyder det for jeres kunders forventninger?

Hvilke 'emerging expectations' skaber trenden blandt jeres kunder?

6. Hvad kan I bruge trenden til?

I højre side af modellen skal I først definere, hvilken type idé der skal behandles. Er det fx en ny vision, forretningsmodel, kampagne eller et nyt produkt?

7. Så skal I definere målgruppen

Hvem vil I gerne ramme med jeres nye tiltag?

8. Find idéen

Med al den viden, I nu har kortlagt, skal I til sidst slippe kreativiteten løs og finde den konkrete idé for lige netop jeres virksomhed.

Trin 3

Find den bedste mulighed

Kør idéen gennem et kritisk filter

Efter jeres brainstorm sidder I med en række muligheder. Måske har I fundet 3-5 forskellige veje, I kan gå. Nu skal I vælge den rigtige.

For at finde den strategiske mulighed, som passer bedst til jeres forretning, skal I evaluere jeres idéer. Til det formål kan I bruge SAF-modellen.

Den består af en række kritiske spørgsmål, som I skal stille til de forskellige muligheder. Spørgsmålene er delt op i kategorierne: Suitability, Acceptability, Feasibility:

Find alle spørgsmålene i SAF-modellen ►

Suitability

- Udnytter strategien virksomhedens styrker? Giver den fx arbejde til jeres dygtige medarbejdere? Eller er miljømæssige muligheder med til at etablere virksomheden i nye vækstsektorer på markedet?
- I hvor høj grad overvinder strategien de vanskeligheder, I har identificeret i den strategiske analyse? Forbedrer strategien fx organisationens konkurrenceevne? Løser den jeres likviditetsproblemer? Eller mindsker den afhængigheden af en bestemt leverandør?
- Passer strategien ind i organisationens formål? Vil den fx hjælpe med at opnå profitmål eller vækstforventninger? Eller vil den bevare kontrollen for en ejer?

Acceptability

- Hvad bliver virksomhedens økonomiske præstation i rentabilitetstermer? Parallellen i den offentlige sektor vil være en cost/benefit-vurdering.
- Hvordan vil den finansielle risiko - fx likviditet - ændre sig?
- Hvad vil effekten på kapitalstrukturen være (fx gearing eller aktieejerskab)?
- Vil eventuelle ændringer være passende i forhold til de generelle forventninger i organisationen - som fx holdninger til højere risikoniveauer?
- Vil funktionen af en afdeling, gruppe eller medarbejder ændre sig væsentligt?
- Skal organisationens forhold til eksterne interessenter - fx leverandører, regering, fagforeninger eller kunder - ændres?
- Er strategien acceptabel i organisationens miljø? Vil lokalsamfundet fx acceptere højere støjniveauer?

Feasibility

- Kan strategien finansieres?
- Er organisationen i stand til at præstere på det fornødne niveau (fx kvalitetsniveau og serviceniveau)?
- Kan den nødvendige markedsposition opnås, og har I de nødvendige marketingkompetencer?
- Kan konkurrencereaktioner håndteres?
- Hvordan vil organisationen sikre, at de nødvendige kompetencer på både ledelses- og operativt niveau er tilgængelige?
- Vil teknologien være tilgængelig for at konkurrere effektivt?
- Kan de nødvendige materialer og ydelser skaffes?

Trin 4

Sæt i gang

Implementering

I har fundet den bedste strategiske mulighed for jeres virksomhed. Nu skal den føres ud i livet.

Jeres nye tillægsydelser skal implementeres, lanceres og indgå i jeres virksomheds taktik og operationer. Og der er selvfølgelig en række faktorer, I skal have for øje.

Strategikort kortlægger processen

Modellen Strategikortet viser en strategiproces, og hvilke forretningsselementer der kan indgå, når I implementerer en strategisk mulighed. Find modellen på næste side. Når I ser på strategikortet, så vurder først, hvilke resultater inden for de tre nederste perspektiver, der får konsekvenser i det øverste perspektiv. Overvej så, hvordan de forskellige kritiske succesfaktorer påvirker hinanden op igennem strategikortet. Det giver jer et indblik i, hvordan virksomheden hænger sammen i forhold til at rulle jeres nye tiltag ud – og hvad I skal være opmærksomme på undervejs.

Lav en plan

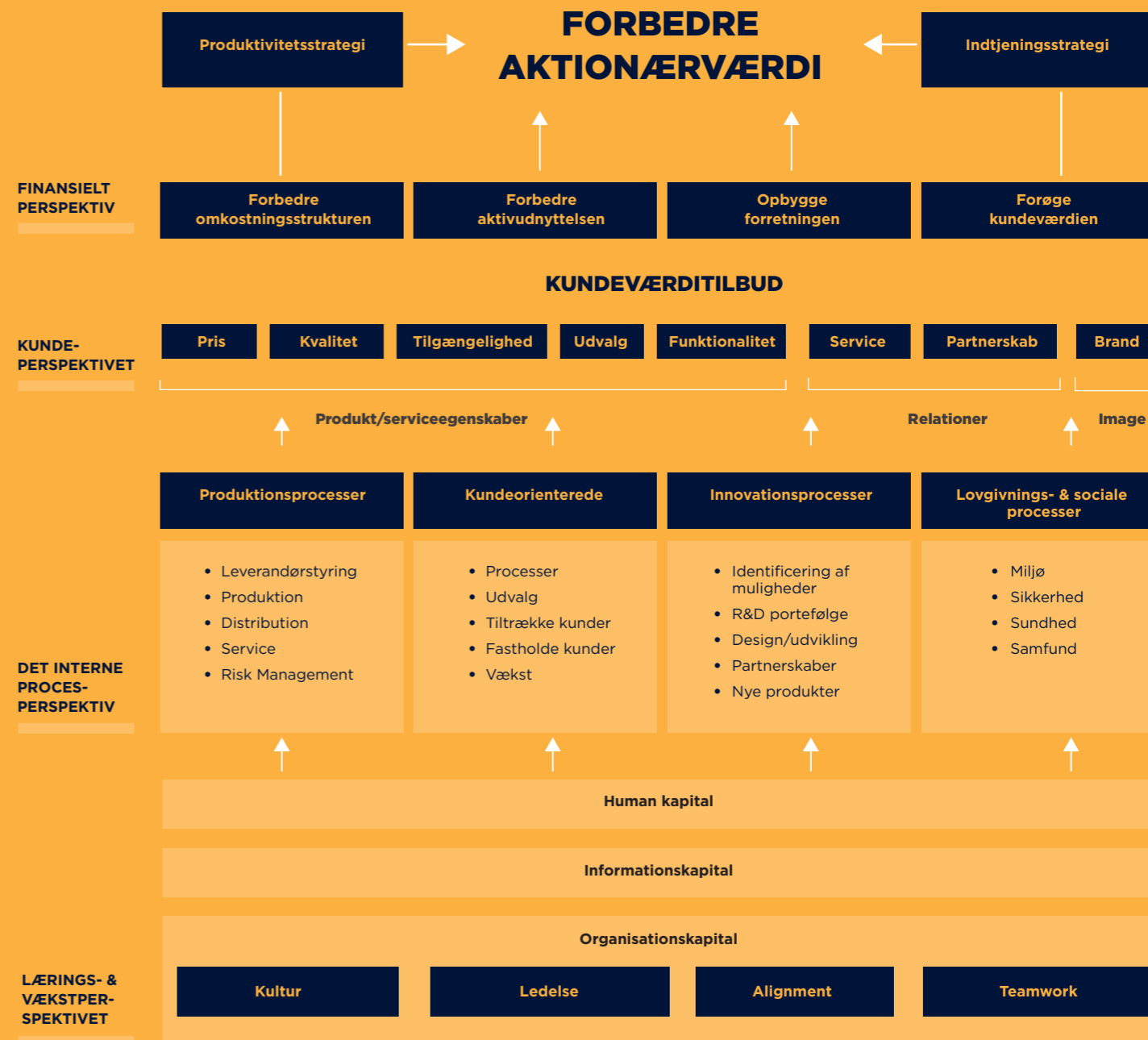
Sørg for at udarbejde en plan for lanceringen. Hvornår går vi på markedet? Hvilke indsatser laver vi og på hvilke tidspunkter? Hvornår har vi udgifter og indtægter etc.? I kan bruge et Balanced Scorecard som styrings- og målesystem til at implementere, kontrollere og evaluere. Find og udfyld det digitalt på: www.smartsheet.com/balanced-scorecard-examples-and-templates

Vær opmærksom på jeres interne ressourcer

Når jeres virksomhed begynder at tilbyde ydelser fra en anden branche end jeres oprindelige, er det vigtigt at holde øje med, hvad der sker internt. Brancheglidningen stiller nemlig ofte nye krav. Fx:

- Hvis I er en servicevirksomhed, som begynder at sælge varer, skal I måske have et lager og et logistikstyringssystem.
- Er I en handelsvirksomhed, som nu tilbyder serviceydelser, skal I måske ansætte medarbejdere specifikt til kundeservice.
- Måske skal jeres medarbejdere gennem et kompetenceudviklingsforløb, så deres færdigheder i højere grad passer til jeres nye tiltag
- Måske er der behov for mere fysisk kapacitet – fx at flytte til større lokaler, bygge til eller øge antallet af firmabiler.

Uanset hvilke nye krav implementeringen stiller til jeres interne ressourcer, kan der være udgifter forbundet med det. Husk derfor også at holde øje med, om der er balance mellem jeres nye indtægtsstrømme og udgifterne.



Spørg Cphbusiness til råds

Kontakt projektlederen

Guiden bygger på viden fra Cphbusiness' forskningsprojekt Brancheledning mellem handel og service. Vil du have mere viden om vores findings eller sparring om processen, så kontakt projektleder Søren Damstrup fra Cphbusiness og hør om mulighederne for fx en workshop eller at blive case- eller praktikvirksomhed for studerende på Cphbusiness.



Søren Damstrup
kan kontaktes på:
dam@cphbusiness.dk

Skab vækst med tillægsydelse

Når SMV'er vil skabe vækst og fremtidssikre forretningen, kan det være effektivt at satse på nye tillægsydelse. Mange virksomheder ligner hinanden, men tillægsydelse kan skille jer ud fra konkurrenterne og øge kundetilfredsheden.

For SMV'er i servicebranchen er det oplagt at finde udviklingsmuligheder i elementer fra handelsbranchen. Det samme gælder for handelsvirksomheder, der tilføjer serviceydelse til forretningsmodellen.

Denne guide til SMV'er i handels- eller servicebranchen indeholder fire trin og en række værktøjer, som kan overskueliggøre processen. Guiden bygger på viden fra Cphbusiness' forskningsprojekt Brancheglidning mellem handel og service.

Om Cphbusiness

Cphbusiness er landets største erhvervsakademi. Vi udbyder en bred vifte af videregående uddannelser op til bachelor- og diplomniveau og forsker inden for områderne salg og markedsføring, service og oplevelse, økonomi og finans, innovation og teknologi, ledelse og kommunikation og laboratorie og miljø.

Læs mere på cphbusiness.dk