

Mange danske SMV'ere investerer ikke tilstrækkeligt i en digitalisering af salgs- og marketingfunktionen; hvilket svækker konkurrenceevnen på sigt.

Det er afgørende, at en større del af de mere traditionsbundne små- og mellemstore danske virksomheder (SMV'ere) sætter fokus på deres forretningsmodel i forhold til en digitalisering af de kundevendte aktiviteter, for herigennem at styrke konkurrenceevnen overfor både større og mere internationalt orienterede virksomheder.

Ifølge et whitepaper fra Kompress februar 2019 lider de danske SMV'ere under følgende 3 udfordringer:

1. Digitalisering & teknologi
2. Lovkrav og kommunale beslutninger
3. Manglende tiltrækning af talent

SMV'erne er ifølge Dansk Industri (februar 2019) stadig kernen i dansk erhvervsliv. De udgør 99% af alle virksomheder i Danmark, beskæftiger mere end 700.000 personer og er dermed afgørende for Danmarks fremtidige vækst.

Netop digitalisering af virksomhedens processer udfordrer virksomhedens forsynings- og værdikæde. Mens mange af virksomhedernes øvrige funktioner allerede har taget konsekvensen af denne teknologiske udvikling, viser e-Salgsanalysen fra Dansk Industri i 2017, at salgsfunktionen – specielt i mindre og mellemstore virksomheder - ikke i samme omfang har grebet disse muligheder, som en øget digitalisering betyder for virksomhedens kunderelationer, vækstmuligheder og omkostningsoptimering.

Med henblik på at belyse netop digitalisering og teknologi igangsatte Copenhagen Business Academy i 2018, et forsknings- og udviklingsprojekt, som skulle kortlægge danske SMV'ers digitalisering af salgs- og marketingfunktionen.

Formålet med projektet er at give vejledning til små og mellemstore virksomheder, for hvordan man bedst igangsætter forretningstransformationen, fra fortrinsvist analoge salgsprocesser til digitale og automatiserede salgsprocesser, således at kunderne enten oplever større værdi og/eller at virksomheden opnår effektiviseringer til gavn for virksomhedens konkurrenceevne.

Projektet indledtes med en kvantitativ undersøgelse blandt 150 SMV'ere i Danmark og blev fulgt op af kvalitative interviews med beslutningstagere i danske SMV'ere. Der tegnede sig et mønster, hvor danske SMV'ere i forhold til en digitalisering af salgsfunktionen falder i 2 hovedgrupper - "Højvækstvirksomhederne" og "Traditionsvirksomhederne".

Højvækstvirksomhederne

Disse SMV'ere er karakteriseret ved en høj grad af digitalisering af salgsfunktionen og en fortsat stræben efter yderligere transformation samt integrering af virksomhedens processer og

systemer, således at kunden oplever større digital tilgængelighed og selvbetjening, hvilket samtidig reducerer virksomhedens løbende salgskostninger – altså en win-win situation i forhold til øget kundetilfredshed og effektivisering af salgsfunktionen. Det virker som om, at netop digitaliseringen af salgsfunktionen har resulteret i, at virksomhederne er blevet mere internationalt orienteret – al den stund, at digital synlighed ikke tager hensyn til geografiske afstande.

Højvækstvirksomhederne repræsenterer godt halvdelen af SMV'erne i vores kvantitative undersøgelse og en stor del af disse virksomheder har allerede en online omsætning på over 5 mio. kr. Virksomhederne anvender nethandels promotions, e-mail og sms-service og en stor del af virksomhederne har ligeledes integreret CRM-systemer med mulighed for kundeselvbetjening. Af analyseresultaterne fremgår det, at netop CRM og kundeselvbetjening er et område, hvor disse virksomheder høster enten store kundefastholdelses fordele eller reduktioner i deres salgs- og markedsføringskostninger. En mindre del af højvækstvirksomhederne (22%) anvender ligeledes AI og Big Data til at understøtte deres online-salg.

Højvækstvirksomhederne er i større grad repræsenteret indenfor serviceområdet, liberale erhverv, information & kommunikation og virksomhederne er således netop udsprunget af de seneste 10 års digitaliseringsbølge. Virksomhederne anvender - helt naturligt - digitaliseringsværktøjer i deres kundekontakt og kundefastholdelse.

Højvækstvirksomhederne søger ligeledes deres information omkring markedsforhold blandt kunder og konkurrenter, hvor traditionsvirksomhederne primært henter deres information gennem nyhedsmedia og brancheorganisationer. Dette kan være medvirkende til, at højvækstvirksomhederne er mere synkrone i forhold til markedet og industrien de opererer i, mens traditionsvirksomhederne måske ser mere indad og dermed er mindre fremtidsorienterede.

Traditionsvirksomhederne

Denne gruppe af SMV'ere er karakteriseret ved en mindre grad af digitalisering af salgsfunktionen.

Traditionsvirksomhederne anvender primært analoge processer fra generering af kundeemner til ordreoptag samt ved kunde fast-og vedligeholdelse.

Analysen viser at traditionsvirksomhederne enten er karakteriseret ved en mindre salg-og marketingfunktion eller ved at marketing og salgsfunktionen ikke arbejder systematisk sammen i forhold til kundegenerering og ordreoptag. Marketingafdelingen tager sig af lead genereringen og uafhængigt heraf er salgsfunktionen ansvarlige for ordreoptaget.

Traditionsvirksomhederne er også mere hjemmemarkedsorienteret. Den manglende digitalisering kan således på sigt resultere i mindre kundeorientering, konkurrencedygtighed samt manglende internationalt udsyn. Det skal dog understreges at traditionsvirksomhederne i større grad er repræsenteret indenfor de mere typiske hjemmemarkedserhverv, så som bygge og anlægs virksomhed, men at også fremstillingsvirksomhederne er overrepræsenteret i denne gruppe, er dog særdeles overraskende; specielt når det tages i betragtning, at en stor del af detailhandlen i

disse år går igennem en voldsom transformation, hvor online salg overtager mere og mere af det traditionelle offline detailhandelssalg.

Vores interviews viser at fremstillingsvirksomhederne ofte arbejder reaktionært i forhold digitalisering af de kundevedte funktioner og dermed afventer at kunderne opstiller krav i forhold til de fremtidige salgs-og distributionsprocesser. Mange fremstillingsvirksomheder der arbejder med detailhandlen arbejder således kun med EDI systemer, fordi de er fremkommet via krav fra kunderne.

Forsøger de traditionsbundne SMV'ere ligefrem at undgå digitalisering af de kundevedte aktiviteter?

Fra vores interviews med de mere traditionelle fremstillings-og servicevirksomheder indenfor SMV-kategorien, kan det konstateres, at det enten er kunderne der fremsætter kravene til virksomhederne eller at den fremherskende opfattelse er, at investeringerne i en digitalisering af salgsfunktionen ikke står mål med de fremtidige indtjeningsmuligheder. Fra en mellemstor servicevirksomhed har vi hørt svar som: *"Vi får vores nye kunder via referencer fra vores eksisterende og ser derfor ikke et behov for en digitalisering, hvor nye leads genereres via SoMe funktioner"*. Samme virksomhed var dog ikke afvisende overfor en yderligere digitalisering, men virksomheden følte behovet større indenfor virksomhedens egentlige driftsprocesser, fremfor i de kundevedte funktioner; hvor man stadig var overbevist om, at kunderne foretrak en mere personificeret service og salgstilgang.

Gennem interview med en nystartet virksomhed indenfor samme serviceerhverv, fandt vi dog at denne virksomhed – gennem en *"born digital"* strategi, havde digitaliseret ikke alene driftsprocesserne, men også de kundevedte processer; hvilket havde resulteret i at virksomhedens forretningsmodel var meget forskellig fra den mere traditionsbundne konkurrent. Denne nye og mere digitale forretningsmodel, havde afstedkommet en langt mindre omkostningskrævende lead generering samt et langt mere proaktivt og kundebetjent ordreoptag, hvilket havde resulteret i en bemærkelsesværdig vækst og samtidige omkostningsreduktioner i både tiltrækning og bevarelse af kunder.

En anden virksomhed indenfor fremstillingsbranchen med salg via detailhandlen, så heller ikke den store kommercielle gevinst, ved at være i tættere digital dialog med kunder og slutbrugere. Virksomheden havde naturligvis et udbygget EDI system med de store detailkunder, der måtte kræve dette. Herudover var andre dele af salget outsourcet og ledelsen mente ligeledes i denne virksomhed, at en digitalisering af salgs-og marketingfunktionen, ikke ville have en tilsvarende kommerciel gevinst på hverken kort eller mellemlangt sigt. Indenfor samme branche så vi en tilsvarende virksomhed – der, da den blev grundlagt udarbejdede en meget forskellig supply-og værdikæde med henblik på de nye tendenser i markedet. Denne virksomhed er i dag lang mindre sårbar overfor ændringer i markedet og indtjeningsstrømmene er meget forskellig fra de mere traditionsbundne fremstillingsvirksomheder i samme branche.

Transformativ versus Disruptiv innovation.

Inden vi kommer med anvisninger på hvad disse eksisterende og traditionsbundne virksomheder bør gøre fremadrettet, er det relevant at se på et af tidens store temaer; nemlig Innovation.

Den amerikanske Harvard professor, Clayton M. Christensen sonderer i sin bog "The Innovators Dilemma (1997), imellem transformativ innovation versus disruptiv innovation. Hvor transformativ innovation – trinvis innovation af produkter og arbejdsprocesser – domineres af den eksisterende industris spillere, er det modsatte ofte tilfældet, for så vidt angår disruptiv innovation. Disruptiv innovation er innovation af produkter eller processer, gennem en helt ny måde at se markedet og segmenternes behov på. Eksempler er der allerede mange af; iTunes, Android, AirBnB, Über, Netflix samt den danske virksomhed Freetrailer.dk, der indenfor en traditionelt branche – leje af trailere – har vendt forretningsmodellen på hovedet. Freetrailer.dk er et dansk forretningskoncept, som gør det gratis at låne trailere. Hvor det tidligere var forbrugerne der skulle betale for trailerne – ofte til afhentning på tankstationer – har digitalisering og et storslået forretningskoncept vendt betalingerne på hovedet. Nu er det de mere end 30 partnere (Silvan, IKEA med flere) som nu er de reelle kunder for Freetrailer.dk og dermed sikrer Freetrailer.dk sig en kontinuerlig omsætningsstrøm – samtidig med at de tilbyder et gratis lejekoncept til deres kunders kunder, lige udenfor kundernes hoveddør.

Højvækstvirksomhederne har således en helt anden skalering end danske SMV'ere. De bliver ofte født lokalt, men vokser lynhurtigt til internationale eller globale virksomheder, da de mange gange udkonkurrerer lokale virksomheder, med mere traditionelle forretningsmodeller. Ifølge professor Clayton M. Christensen er eksisterende virksomheder, indenfor en branche ofte handlingslammet i forhold til en digitalisering af forretningsmodellen, da de samtidig med at sikre nuværende drift (top-og bundlinje), skal være indstillet på at en digitalisering af virksomhedens aktiviteter indebærer nye omsætningsstrømme, investering i teknologi samt en markant justering af virksomhedens arbejdsprocesser og medarbejdernes kompetencer.

Clayton M. Christensens konklusioner, matcher skræmmende de analyseresultater vi har opnået gennem vores kvantitative og kvalitative undersøgelser af SMV'ernes digitalisering af de kundevendte funktioner. Nemlig at Danmark er godt stillet, gennem alle de mindre virksomheder (Højvækstvirksomhederne), der har taget digitaliseringen til sig og fundet nye forretningsmodeller, baseret på digitaliseringens muligheder og de deraf følgende ændrede omsætningsstrømme. Den fremtidige udfordring bliver, hvordan sikrer de mere traditionsbundne SMV'er sig i forhold til disruptive innovationer, som berører deres branche.

[Traditionsbundne SMV'ere bør gå deres forretningsmodel efter i sømmene.](#)

Digitalisering bør i dag ses som det centrale udgangspunkt i SMV'ernes fremtidige forretningsstrategi og ikke blot som et IT-udviklingsprojekt eller en hjælpefunktion.

Udviklingen i detailhandlen har vist os, at kunder og forbrugere i større og større udstrækning anvender on-line og nethandel funktioner fremfor fysiske butikker – i alle dele af købsprocessen. Højvækstvirksomhederne har vist at en digitalisering både skaber kundeværdi, øger mulighederne for en internationalisering, samt reducerer salgs-og marketingomkostningerne på sigt.

Det kan være svært nok for de større virksomheder at udnytte den digital teknologi, men for majoriteten af SMV'ere må vi konstatere at udfordringen er så meget desto større, al den stund at der ofte er langt mere fokus på drift i forhold til udvikling af alternative forretningsmodeller blandt små og mellemstore virksomheder. Det betyder, at de ikke får del i de forretningsmuligheder en digitalisering af de kundeorienterede aktiviteter medfører og således mister konkurrencekraft eller måske endda kommer til at stå i en situation, hvor deres forretningsmodel ikke længere skaber værdi for kunderne. Det er derfor helt afgørende, at SMV'erne arbejder strategisk med digitalisering. De små og mellemstore virksomheder skal være i stand til – parallelt med drift af nuværende virksomhed – at udvikle en forretningsmodel der er i tråd med (frem)tiden og som dermed også på sigt skaber værdi for attraktive kundesegmenter i markedet.

Center for Små og Mellemstore Virksomheder ved Århus Universitet har sammen med Nykredit og PwC lavet et Vidensforum, hvor 30 SMV'ere deltager i et 4-årigt udviklingsprojekt med henblik på at skabe en vækstmodel for SMV'ere. De foreløbige konklusioner er at SMV'erne skal være opmærksom på:

1. Forretningsmiljøet – virksomhedens kunder og konkurrenter
2. Forretningsmodellen – virksomhedens omsætnings og indtjeningsstrømme
3. Ledelse & organisation – virksomhedens evne til at rekruttere og udvikle af medarbejdere
4. Værdiskabelse – Virksomhedens evne til at skabe reel og unik værdi for kunderne
5. Frihed – Virksomhedens evne til at omsætte strategi/idé til eksekvering
6. Virksomhedens historie og DNA – virksomhedens grundlag og kendetegn

Projektets konklusion er, at såfremt virksomheden tør arbejde med og udvikle virksomheden i forhold til ovenstående 6 punkter, er det forretningsmæssige grundlag skabt for at kunne omfavne og integrere digitalisering, automatisering og kundeselvbetjening, i en stadig mere foranderlig verden, som kræver at specielt SMV'erne udviser fleksibilitet i forhold til omverden, kunder og konkurrenter, baseret på netop denne virksomheds nuværende og fremtidige konkurrenceposition i markedet.

Vi har allerede måtte konstatere at den mere analoge del af dansk detailhandel har haft svært ved at omfavne digitaliseringen og dermed skabe synergier imellem fysiske butikker og den hastigt stigende nethandel.

Næste bølge i digitaliseringsprocessen kunne meget vel være at fremstillingsvirksomhederne og serviceerhvervene, skal være i stand til kommunikations- og salgsmæssigt, at nå både kunder og forbrugere, gennem digitalisering af marketing-, salgs- og distributionsprocesserne.

Vi håber med dette forsknings- og udviklingsprojekt at kunne hjælpe SMV'erne med dette, ligesom vi gerne går i samarbejde med andre uddannelsesinstitutioner samt integrerer vores resultater i den fremtidige undervisning af markedsøkonomer og professionsbachelor.

Peter Soltoft, Lektor Cphbusiness. September 2019

