Afsluttende rapport for projektet:

Digitalisering af BtB salgsfunktionen for små & mellemstore virksomheder

*“…businesses that are slow to digitize struggle to remain competitive.”*

 McKinsey, Jan 2018

**Indholdsfortegnelse:**

1. **Indledning**
2. **Projektets formål**
3. **Analyse og resultater**
* **Spørgeskemaundersøgelse**
* **Interveiwanalyse**
1. **Viden indsamling**
2. **Afsluttende bemærkninger**
3. **Indledning:**

I foråret 2018 blev det vurderet om, der skulle igangsættes et F&U projekt på digitaliseringsområdet ud fra følgende:

*Problemstilling:*

Digitalisering (automatisering) af virksomhedens processer udfordrer virksomhedens forsynings-og værdikæde. Mens mange af virksomhedernes øvrige funktioner allerede har taget konsekvensen af denne teknologiske udvikling, er det vores hypotese at BtB salgsfunktionen – specielt i mindre og mellemstore virksomheder, ikke i samme omfang har grebet disse muligheder, som en øget digitalisering betyder for virksomhedens kunderelationer og vækstmuligheder. (Kilde: DI e-salgsanalyse 2017)

*Forbedringer:*

Digitalisering af salgsfunktionen bør betyde en større oplevet kundeværdi samt en øget salgsproduktivitet for de virksomheder, som forstår at kombinere digitalisering af salgsfunktionen (online) med fysiske kunderelationer (offline). Herigennem skabes betydelige konkurrencefordele, specielt i forhold til virksomhedens Omnichannel strategi.

*(Viden)behov som projektet skal dække:*

Projektets hypotese er, at en stor del af SMV’ere – specielt indenfor BtB – ikke besidder den nødvendige viden i udviklingen af en digitalisering af salgsfunktionen. (Dette bekræftes af DI e-salgsanalyse og e-kundeanalyse 2017.)

Projektet blev igangsat med et forstudie i 2018 (bilag 1), hvorefter projektet blev godkendt som F&U projekt 1. februar 2019 (bilag 2) og lukket ned 30 juni 2019.

I projektets forstudie blev der udviklet et elektronisk spørgeskema til brug ved den kvantitative analyse udfyldt af beslutningstagerne i 135 små og mellemstore virksomheder i hovedstadsområdet. Analysen blev understøttet af et eksternt markedsføringsbureau J2, der arbejdede med at udvælge og tale med virksomhederne og få tilsagn om at en fra ledelsen ville udfylde spørgeskemaet.

Med afsæt i resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen blev der gennemført en kvantitativ analyse med personlige interview med beslutningstagerne hos 8 små og mellemstore virksomheder. Det var oprindelig planen at gennemføre 20 interviews, men da projektet blev nedlagt ultimo juni, arbejdede projektgruppen ikke videre med at finde og få gennemført flere interviews.

Det var fra starten ideen at inddrage en række eksterne partnere i projektet eksempelvis DI, Dansk Erhverv og Væksthus Hovedstaden. Vi kontaktede de forskellige organisationer og forespurgte om de var interesseret i at deltage i projektet. I første omgang gav Væksthus Hovedstaden tilsagn om at ville udsende spørgeskemaet til deres medlemmer, men da vi var klar med spørgeskemaet spring de fra pga. Manglende ressourcer. Generelt var det svært at finde gehør i en travl hverdag hos de potentielle eksterne partnere, hvor digitaliseringsområdet i forvejen er dækket af mange forskelligartede projekter. Efterspørgsel efter endnu et projekt kunne derfor ikke identificeres.

Det interessante er, at resultaterne fra de indsamlede data kalder på støtte til implementering af digitaliseringstiltag hos de små & mellemstore virksomheder i Danmark. De efterlyser praktiske redskaber til at gennemføre digitalisering i flere funktioner i virksomhederne herunder salg og marketing.

Det har været vigtig igennem hele projektet, at der er vil blive genereret ny viden på digitaliseringsområdet samt at projektet har en faglig og akademisk højde.

Der er i projektet opsamlet megen *viden på digitaliseringsområdet,* dels gennem en lang række indsamlede artikler og dels ved deltagelse af projektmedlemmer (CBU, ARA, PSOL, MEB) ved to danske konferencer samt et online undervisningsforløb hos MIT gennemført af projektmedlem (PSOL).

Herudover vil projektgruppen se til, at den indsamlede viden deles blandt underviserne på cphbusiness dels gennem viden loggen og dels på relevante møder f.eks områdemøder.

Digitaliseringsprojektet har en *mappe i Moodle*, hvor al den viden, analyser, møder, rapporter og andet er samlet.

Projektet blev lukket ned i forsommeren 2019, efter at de to analyser var gennemført, men desværre før, at de indsamlede resultater blev omsat til praktik brugbare redskaber til brug i de små & mellemstore virksomhedere.

Det var oprindelig projektgruppens hensigt, at der ud fra resultaterne skulle udvikles en ”roadmap” og/eller en ”værkstøjskasse” på digitaliseringsområdet, som de små & mellemstore virksomheder kunne anvende ved implementering af digitaliseringsaktiviteter på salgs- og markedsføringsområdet. Det anbefales, at dette arbejde gennemføres ved en senere lejlighed.

Efter projektets officielle ophør, har Peter Soltoft udarbejdet en interessant *artikel* (bilag 3), som det er planen at sende til Børsen, Dansk Markedsføring og cphbusiness – Intranet og evt. flere relevante medier.

Der er blevet arbejdet i en arbejdsgruppe for forstudiet og en ny projektgruppe (CBU, ARA, PSOL, MEB) i foråret med PSOL som gennemgående person.

*Tidsplanen* blev udskudt i foråret i forbindelsen med gennemførslen af spørgeskemaundersøgelsen, da det var svært at rekruttere virksomheder og få beslutningstagerne til at udfylde skemaet søgte vi hjælp hos et eksternt markedsanalysebureau.

*Budgetrammen* på projektet er blevet overholdt.

1. **Projektets formål.**

*Hypotese:*

Danske SMV’ere er bagud i digitalisering af salgsfunktionen; hvilket resulterer i langsigtet tab af markedsandele

*Formål:*

Hvordan kan CPH Business tilføre viden til samt supportere SMV’ere indenfor BtB, til at udnytte teknologi, kunde og forretningsprocesser til en digitalisering af salgsfunktionen, således at virksomhedens kunder oplever større værdi og/eller at salgsprocesserne gøres mere effektive

*Output:*

Kortlægning af best practices samt roadmap for en digitalisering af SMV’ernes BtB salgsfunktion. Det vil blive undersøgt hvilke brancher der vil være mest relevante for projektet med henblik på at skabe mest mulig værdi for en branche eller type af virksomheder.

1. **Analyser og resultater.**

**Spørgeskemaundersøgelsen**

*Trin 1 i analysearbejdet var en spørgeskemaundersøgelse* og i foråret/sommeren 2019 blev der gennemført en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse hos udvalgte små & mellemstore virksomheder i hovedstadsområdet. Disse blev udvalgt ud fra, at der skulle være virksomheder fra både produktions- og servicesektoren repræsenteret. Det blev valgt, ikke at fokusere på en enkel industri med at tage en bredere tilgang. Vi udsendte information om undersøgelsen gennem vores netværk, til cphbusiness praktikvirksomheder, vi allerede var i kontakt med samt alle andre tænkelige kanaler. Dog måtte vi sande, at det er svært, hvorfor vi betalte hjælp fra marketinganalysebureauet 2J Marketing. Der blev kontaktet 240 virksomheder delvis taget ud fra en bruttoliste på cphbusiness praktikvirksomheder. Resultatet blev, at vi fik svar fra 135 virksomheder.

Til at gennemføre spørgeskemaundersøgelse var der i efteråret 2018 udarbejdet en spørgeramme opstillet i programmet Survey Monkey (bilag 4), og i hvilket virksomhedslederne kunne svare. Survey Monkey behandlede de indsamlet data. Resultatet af analysen (bilag 5).

Med udgangspunkt i resultaterne i spørgeskemaundersøgelsen blev opstillet to hypoteser, hvilke blev udviklet og diskuteret i projektgruppe.

Disse to hypoteser blev afprøvet i de efterfølgende interviews med beslutningstagerne i virksomhederne.

**Interviewanalysen**

*Trin 2 i arbejdet var en kvalitativ interviewanalyse* først planlagt til at blive gennemført via personlige interviews i 20 små og mellemstore virksomheder, men pga. Forsinkelse i den kvantitative spørgeskemaundersøgelse måtte vi sætte målet ned til 10 små og mellemstore virksomheder.

Der blev udarbejdet en interviewguide til brug ved de personlige interviews i virksomhederne.

Nedenfor er uddrag af interviewguiden (hele interviewguiden findes i bilag 6).

*Tekst i Interviewguiden:*

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.

På denne baggrund har erhvervsakademiet Copenhagen Business Academy, der primært igangsætter forskningsprojekter med udgangspunkt i praktisk anvendelse for små og mellemstore virksomheder, igangsat et forskningsprojekt med titlen: ”Digitalisering af BtB salgsfunktionen for små & mellemstore virksomheder”.

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.

Vi har derfor indledningsvist foretaget en kvantitativ undersøgelse blandt 150 SMV’ere i Danmark og et mønster er, at virksomhederne deler sig i 2 hovedgrupper:

1. Den ene gruppe 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 salgsomkostninger – 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. Virksomhederne søger også i større udstrækning information omkring markedsforhold blandt kunder og konkurrenter. Disse virksomheder er i større grad repræsenteret indenfor serviceområdet, liberale erhverv, information & kommunikation samt hotelvirksomhed.
2. Den anden gruppe er karakteriseret ved *en mindre grad af digitalisering* *af salgsfunktionen*. Fortsat anvendelse af analoge processer fra generering af kundeemner til ordreoptag samt kunde fast-og vedligeholdelse. Disse virksomheder er enten karakteriseret ved en mindre salg-og marketingfunktion eller ved at marketing og salgsfunktionen ikke arbejder systematisk sammen i forhold til kundegenerering og ordreoptag. Denne gruppe af virksomheder er også mere nationalt orienteret og det virker som om, at de ikke i samme udstrækning holder sig markedsorienteret via kunder og konkurrenter, men snarere gennem nyhedsmedia og brancheorganisationer. Den manglende digitalisering kan således på sigt resultere i mindre kundeorientering, konkurrencedygtighed samt manglende internationalt udsyn. Disse virksomheder er i større grad repræsenteret indenfor bygge og anlæg og fremstillingsvirksomhed.

Herefter var der i interviewguiden udarbejdet en spørgeramme med 15 spørgsmål (bilag 5), som blev givet til beslutningstagerne i virksomhederne og som dannede grundlag for yderligere diskussion. Alle interview er scripteret.

*Resultater af spørgeskemaundersøgelsen og interviews:*

Projektet indledtes med en kvantitativ undersøgelse blandt 135 SMV’ere i Danmark og blev fulgt op af kvalitative interviews med beslutningstagere i 10 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 salgsomkostninger – 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 online 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 markedsføringsomkostninger. 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 kundevendte funktioner og dermed afventer at kunderne opstiller krav i forhold til de fremtidige salgs-og distributionsprocesser. Mange fremstillingsvirksomheder der arbejder med detailhandlen, arbejder netop med EDI systemer, som er fremkommet via krav fra kunderne.

1. **Viden indsamling.**

I løbet af projektet har der været indsamlet en række artikler (samlet i Moodle) og der har været samarbejde med CBS og Ålborg Universitet omkring viden indsamling samt diskussion af den akademiske tilgang i afvikling af projektet.

I Moodle er samlet de relevante artikler i mappen Digitalisering, som vi har og vil gøre PR for i viden loggen samt ved relevante møder f.eks ved områdemøder og ved cphbusiness årsmøde foråret 2019. (bilag 7)

1. **Afsluttende bemærkning**

Hele projektet om digitalisering af SMV’ere er relevant ift. undervisningen (på både MAK og PBA), da mange af vores cases og eksamenscases ofte omhandler SMV’ere og disses værdikæde og værditilbud (value proposition).

Der har været brugt mange ressourcer på, at først udvikle et spørgeskema og herefter gennemføre den kvantitative spørgeskemaundersøgelse. Uden hjælp fra analysebureauer og penge allokeret til dette er det svært at indsamle empiri og data. Dette i relation til volumen og dermed også ift. validitet.

Det vurderes, at det har været en udfordring og ulempe, at projektgruppen har været udsat for stor udskiftning og dermed manglende kontinuitet. Dermed er viden og erfaring gået tabt. Heldigvis har der været en gennemgående tovholder med hele vejen og samarbejdet i projektgruppen i perioden fra januar til projektet blev lukket ultimo juni har fungeret meget fint med stor faglighed og fleksibilitet.

Det er projektgruppens anbefaling, at emnet digitalisering tages op i et nyt F&U projekt, da den indsamlet empiri klart udtrykke et behov for mere viden, modeller og praktiske redskaber til at implementerer digitalisering i salgsfunktionen i små & mellemstore virksomheder.

Projektet afsluttes med udarbejdelse af en artikel af Peter Soltoft om resultaterne af arbejdet i i digitaliseringsprojektet, artiklen udsendes til flere relevante aviser og fagblade samt udbredes internt i cphbusiness.

På vegne af projektgruppen

Peter Soltoft

Andreas Raaschou

Carsten Buhl

Merete Brunander

**Bilag:**

1. **Forstudie**
2. **F&U projektplan**
3. **Artikel:** *Mange danske SMV’ere investerer ikke tilstrækkeligt i en digitalisering af salgs-og marketingfunktionen af Peter Soltoft*
4. **Spørgerammen**
5. **spørgeskemaundersøgelse – summery af Survey Monkey**
6. **Interviewguide**
7. **Slidepræsentation Årsmødet 2019**