

Case: Trappeproducent forbereder eksportfremstød og udvikler ny strategi med afsæt i markedstrends

Resume

BV Trappen har gennem flere år haft ambitioner om at komme i gang med eksport. Men den daglige drift har taget al ledelsens fokus, og virksomheden har derfor ikke fået omsat ambitionerne til handling.

Gennem et rådgivningsforløb med fokus på eksport og strategi fik BV Trappen analyseret det tyske marked og lagt en go-to-market strategi. Derudover identificerede virksomheden vigtige trends og game changers, som dannede grundlag for udviklingen af en samlet strategi.

BV Trappen forventer nu at øge omsætning og eksport betydeligt frem mod 2025.

BV Trappen

Fokus for forretningstilpasning

Salg, kunderelationer og kommunikation

Branche

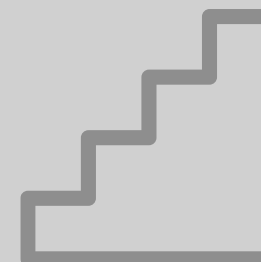
Trappeproduktion

Antal ansatte

40

Geografisk placering

Thisted



Baggrund og motivation

BV Trappen er en 30 år gammel dansk virksomhed, som designer, producerer og monterer indvendige trapper i træ.

De primære kunder udgøres af større trælasthandler såsom Bygma, Stark, XL-Byg og Davidsen Trælast samt større entreprenørfirmaer, der opfører boligbyggerier over hele landet.

BV Trappen beskæftiger i dag 40 medarbejdere, som primært udgøres af faglærte maskinsnedkere, tømrere, tekniske tegnere samt ufaglærte.

Boom i byggebranchen smitter af på underleverandører

BV Trappen har oplevet kraftig vækst de sidste par år. I perioden er BV Trappens omsætning vokset med ca. 20-25 pct. om året, og virksomheden har derfor udvidet med 10 nye medarbejdere

Væksten skyldes ikke mindst, at BV Trappen er underleverandør til byggebranchen, der har haft fremgang i flere år.

Dels fordi pensionskasser gennem de senere år har igangsat en række større byggeprojekter. Dels fordi udbetalinger af indefrosne feriepenge, mulighed for håndværkerfradrag og "strafrenter" ved at have penge opsparet i banken har ansporet mange private boligejere til at igangsætte nye bolig- og renoveringsprojekter.

Gratis rådgivningstilbud motiverer til at eksekvere på eksportambitioner

Trods den positive udvikling i efterspørgslen har BV Trappen længe haft ambitioner om at komme i gang med eksport til Tyskland.

Virksomheden sælger i dag stort set kun til kunder i Danmark, hvor et mindre antal store trælasthandler er en vigtig kilde til omsætning. Samtidig er ledelsen bevidst om risikoen for en afmatning i den danske byggebranche. Ved at opbygge en større og mere varieret kundeportefølje i både

Danmark og udland ønsker direktøren at sprede risikoen for omsætningstab mere ud.

Gennem bestyrelsesarbejde kendte den private rådgiver Jette Ditlev fra Ditlev Consulting direktøren for BV Trappen, herunder virksomhedens eksportambitioner. Hun orienterede ham derfor om muligheden for eksportrådgivning under programmet genstartNU.

Som mindre virksomhed med en fuld ordrebog havde direktørens fokus de senere år i høj grad været på den daglige drift. Han så derfor tilbuddet som en oplagt mulighed for at få prioriteret ressourcer til at eksekvere på eksportambitionerne.

Parterne blev hurtigt enige om at starte et forløb, som både havde fokus på at udvikle en overordnet strategi for BV Trappen og afsøge mulighederne for at entrere på det tyske marked, hvor der er en stigende interesse for nordisk design.



Tilpasning af forretningsmodellen

Forløbet blev indledt med et møde mellem den private rådgiver og direktøren for BV Trappen, som skulle give rådgiveren indsigt i virksomhedens drift, forretningsgrundlag og eksportparathed. Rådgiveren benyttede modellen "Business Model Canvas" som grundlag for dialogen, da den giver et simpelt overblik over elementerne i en forretningsmodel. Herunder var fokus især på BV Trappens værditilbud og foreløbige eksporterfaringer.

Desk research og dialog med forhandlere i Tyskland

Frem til næste møde havde både rådgiver og direktør indsamlet ny viden om det tyske marked for trappesalg, der blev brugt som afsæt for en drøftelse af BV Trappens muligheder for market entry i Tyskland.

Via sit netværk var rådgiveren kommet i dialog med direktionen i en større dansk trælasthandel, som havde etableret sig med over 200 trælastere i Tyskland. Derudover havde rådgiveren via desk research identificeret oversigter over tyske trappeforhandlere- og producenter, der kunne være mulige samarbejdspartnere for BV Trappen. Endelig havde direktøren indhentet data om det tyske prisniveau via virksomhedens ejerkreds.

Samlet viste de forskellige input, at det tyske marked er præget af mange trappeproducenter, som sælger via trælasthandlere og konkurrerer på skarpe priser, der er vanskelige for BV Trappen at matche.

Rådgiveren og direktøren blev derfor enige om at satse på salg via mindre, specialiserede trappeforhandlere, som henvender sig til en kvalitetsbevidst kundekreds med særlig interesse for (dansk) design og arkitektur.

Strategiudvikling med afsæt i trends og game changers

Dernæst faciliterede rådgiveren to strategiworkshops, hvor direktøren og virksomhedens udvidede ledergruppe 1) identificerede trends og game changers, som forventes at præge virksomheden frem mod 2025, og 2) definerede hvordan virksomheden skal tilpasse sig udviklingen. Fx:

- **Kundekonsolidering.** Mange trælastere lægges sammen i store koncerner, og derfor er eksport et vigtigt led i at mindske virksomhedens sårbarhed overfor enkelte, store kunder.
- **Materiale mangel.** Der er pt. store prisstigninger på byggematerialer, og virksomheden skal derfor nøje følge med i udviklingen, der kan være tegn på opbremsning i byggebranchen.
- **Bæredygtighed.** Forbrugerne efterspørger i stigende grad bæredygtige produkter, og derfor vil virksomheden med udgangspunkt i FN's Verdensmål fokusere på bæredygtighed i hele værdikæden. Fx gennem brug af FSC-certificerede underleverandører.
- **Digitalisering.** Forbrugerne handler i stigende grad på nettet, og virksomheden skal derfor tænke i øget digitalisering af interne processer og markedsføring.

Om forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Eksport via forhandler på nyt marked og styrket trendforståelse
Output af rådgivningsforløb	Identifikation af potentielle forhandlere i Tyskland og strategioplæg
Ressourcer	Ca. 50 timers rådgivning samt egenfinansiering i form af over 100 timer
Bidrag fra virksomheden	Deltagelse i møder og workshops
Varighed	Et par måneder

Resultater

Eksport- og strategiforløbet har bidraget til at styrke BV Trappens forretning på flere områder.

Styrket videngrundlag og ny samarbejdspartner i Tyskland

Eksportforløbet har styrket BV Trappens indsigt i det tyske marked for trappe salg, herunder givet et overblik over konkurrencesituationen og mulige forhandlere. Gennem forløbet har BV Trappen desuden identificeret en lille trappeforhandler i Nordtyskland, der tidligere har solgt dansk design, som virksomheden efter forløbsafslutning har indledt et samarbejde med.

Ny strategi og mål frem mod 2025

Strategiforløbet blev sammenfattet i et strategioplæg til BV Trappens bestyrelse. Nogle konkrete initiativer i strategien er iværksat umiddelbart efter forløbsafslutning, fx styrket fokus på affaldshåndtering i produktionen, mens andre initiativer iværksættes på sigt, fx udvikling af en webshop.

Styrket omsætning og eksport

Direktøren for BV Trappen forventer, at rådgivningsforløbet kan føre til betydelig vækst i virksomhedens omsætning og eksport. Konkret er forventningen, at implementering af den nye strategi vil øge virksomhedens årlige omsætning med 10 pct. frem mod 2025, og at eksport vil udgøre 10 pct. af den samlede omsætning i 2025.



”Det har været super at få et forløb faciliteret af en rådgiver. Som lille virksomhed i vækst har dagligdagen taget al fokus. Jette har trukket os til truget og samlet alle trådene, så vi nu er enige om virksomhedens styrker, udfordringer og retning for fremtiden.”

- Adm. dir., Peter Vang, BV Trappen

Læringspunkter

- Der er mange veje til eksport, men en grundig markedsanalyse af fx markedsstørrelse, konkurrencesituation, prisniveau og forhandlermuligheder kan hjælpe dig med at lægge en strategi for at komme godt ind på et nyt marked.
- Der kan være stor forskel på, hvilke salgskanaler der er mest velegnede på forskellige markeder. Overvej derfor grundigt, om salg via forhandlere, distributører, egne sælgere, online kampagner eller noget helt femte vil være den mest effektive indgang.
- Markedet ændrer hele tiden betingelserne for at drive virksomhed. Det er derfor en god ide løbende at forholde sig proaktivt til, hvordan du kan tilpasse din virksomhed til nye trends – og samtidig gribe de forretningsmuligheder, som forandringerne rummer.
- Ledelsen i mindre virksomheder har ofte travlt med den daglige drift og kan have svært ved at afse tid til strategi og forretningsudvikling. Private rådgivere kan facilitere en effektiv og fokuseret proces, som tager temperaturen på din virksomhed og udstikker retningslinjer for fremtiden.

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem BV Trappen og rådgivningsvirksomheden Ditlev Consulting.