Case: Leverandør af mærkningsudstyr udvikler pay-per-print-koncept til en usikker fremtid

Resume

En del af Schur Technologys kunder går en usikker fremtid i møde og kan få svært ved at investere i mærkningsudstyr fremover. Med hjælp fra genstartNU har Schur Technology udviklet en handlingsplan, der skal realisere et abonnementskoncept, hvor kunderne betaler pr. print i stedet for at investere i udstyret selv.

Rådgivere tilknyttet genstartNU har gennem et forløb hjulpet med at stille de rigtige og kritiske spørgsmål om processen. Det har været centralt for, at Schur Technology nu er trygge ved at implementere det nye koncept.

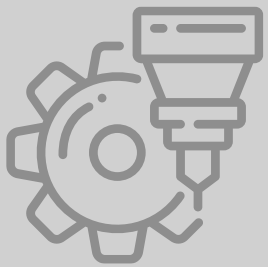
Schur Technology

Fokus for forretningstilpasning
Værditilbud og forretningskoncepter

Branche
Fremstilling af industrielt udstyr

Antal ansatte
103

Geografisk placering
Horsens



INDUSTRIENS FOND FREMMER DANSK KONKURRENCEEVNE
The Danish Industry Foundation

genstartNU.dk
Denne case er udarbejdet af IRIS Group ifm. erfaringsopsamlingen på genstartNU.

Baggrund og motivation

Schur Technology producerer pakkemaskiner og pakkelinjer til produktemballage. Den afdeling, der fokuseres på i denne case, arbejder specifikt med mærkningsudstyr, som benyttes til datoprint på varepakning. Varerne er typisk mælkekartoner, madvarer og flasker, men udstyret bruges i stigende grad også til produkter uden for fødevareindustrien, fx inden for byggeri og farma.

Inden for varemærkning har Schur Technology ingen eksport, men er den største sælger af denne type udstyr i Danmark. Udstyret sælges til kunder, der spænder lige fra de største fødevareproducenter til små gårdbutikker. Ud over salg står Schur Technology også for vedligehold og support på udstyret.

Schur Technologys ca. 100 medarbejdere har arbejdsplads i Horsens, hvoraf 20 arbejder med varemærkning. Desuden er Schur Technology en del af den større Schur-koncern, der er en større international kæde af i alt 12 virksomheder fordelt på fem lande.

Coronakrisen forhindrede dialog med nye kunder

Coronakrisen har været relativt skånsom for Schur Technologys hovedkunder. Fødevare- og farmabrancherne har ikke været ramt på samme måde som mange andre brancher på omsætningen og har fortsat haft brug for mærkningsudstyr. I nogle tilfælde blev det sværere for Schurs serviceteknikere at komme ud til kunderne, men der har været tale om et begrænset problem.

Til gengæld kunne sælgerne ikke komme ud og opnå dialog med potentielle nye kunder. Typisk tager Schur Technologys fem kørende sælgere ud og opsøger nye kunder fysisk, men hjemmearbejde og social afstand hos virksomhederne medførte, at det blev en langt mere vanskelig opgave under krisen.

Nye ønsker hos kunderne

Da man ikke kunne rekruttere nye kunder, gik Schur Technology i gang med at fokusere på at udvikle virksomhedens værditilbud. Formålet var for det første at leve op til eksisterende kunders voksende krav og ønsker. For det andet at ruste virksomheden til at favne en ny andel af markedet, når de igen kunne besøge potentielle kunder.

Schur Technology har i stigende grad oplevet en efterspørgsel efter ordninger, hvor mærkningsudstyr, forbrugsvarer og support sælges som et abonnement. Mærkningsudstyret er en større investering, som en usikker fremtid kan afskrække kunder fra at foretage. Det gælder ikke mindst, når nye produktsatsninger lanceres, hvilket Schur Technology forventer vil ske i stigende grad på grund af coronakrisen, der har presset mange virksomheders sædvanlige drift.

Endelig ser Schur Technology en tendens til, at de nye ledergenerationer i deres kundesegmenter foretrækker as-a-service-koncepter samt fleksible samarbejder, hvor man betaler for ydelser, når man skal bruge dem.

Tilpasning af forretningsmodellen

I april 2020 hørte Schur Technologys Service Director Carsten Lund om genstartNU, og to dage senere havde virksomheden sendt en ansøgning afsted. Virksomhedens afdelingschef blev derefter sat i kontakt med Teknologisk Institut og FORCE Technology, og sammen etablerede de et forløb med det formål at udvikle et nyt servicekoncept for virksomheden.

Udvikling af et pay-per-print-koncept

På forløbets første møde tog rådgiverne og virksomheden fat på at afklare virksomhedens udfordringer, problemstillinger og mulige løsningsmodeller. Derefter tog Schur Technology tilbage i egen organisation, hvor ledelsen og salgsteamet blev enige om et pay-per-print-koncept. Dvs. et koncept, hvor kunderne betaler pr. mærkning af sine produkter.

De næste to møder bestod af workshops med udgangspunkt i den såkaldte Alignment Squared-model. Modellen er udviklet af CBS-forskere og struktureret omkring et formål (i dette tilfælde at øge markedsandelen), samt hvordan virksomhedens kunder, kompetencer, bidrag til kunden og demonstration af produktets værdi relaterer sig til dette. Mellem alle delene skal der være "alignment" – dvs. overensstemmelse.

I samarbejde udfyldte virksomheden og rådgiverne modellen, der viste nogle mangler og opmærksomhedspunkter, der skulle håndteres, før man var klar til at gå ind på markedet med den nye løsning. Bl.a. blev det tydeligt, at både servicefolk og sælgere skulle klædes på med kompetencer til det nye koncept. Samtidig blev det drøftet, hvordan den nye forretning kunne forankres i virksomheden.

På baggrund af dette udarbejdede man sammen en handlingsplan med konkrete tiltag. Planen havde både gøremål på kort sigt (2-3 måneder) og langt sigt (1 år) og bestod af temaerne markedsføring, hjemmeside, involverede medarbejdere, økonomi, jura ift. aftaler, beregninger, mv.

Rådgiverne stillede de kritiske spørgsmål

På forløbets sidste workshop gik rådgiverne og virksomheden tiltagene igennem med fokus på såkaldte "showstoppers" – trusler, der kunne medføre, at konceptet ikke blev en succes. De blev opdelt i fire grupper: ressourcer, systemer, kunder og marked. Truslerne blev dels noteret som opmærksomhedspunkter, som bør monitoreres under udrulningen af konceptet, og dels håndteret ved udformning af yderligere tiltag.

Rådgivernes rolle var i det hele taget at være kritiske og tænke i, hvad der kan gå galt internt og eksternt. De store spørgsmål har bl.a. handlet om, hvordan konceptet modtages internt, og hvor stor værdi der ligger for de forskellige kundegrupper.

Om forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Konkretisering af nyt forretningskoncept inden for servitization.
Output	Handlingsplan, der beskriver opgaver og tiltag på kort og langt sigt.
Ressourcer	Ca. 50 timers rådgivning.
Bidrag fra virksomheden	Deltagelse af Schur Technologys salgschef og servicechef. Interne møder med andre medarbejdere samt ledelsen.
Varighed	Ca. fire måneder.

Resultater

Schur Technology står efter forløbet tilbage med en handlingsplan, der dækker alle de områder og tiltag, der er vigtige for at gøre en abonnementsordning til en succes. Virksomheden er allerede begyndt at tage fat på listen over opgaverne, og den forventer inden for et par måneder at kunne tilbyde pay-per-print til sine kunder.

Abonnementsordningen forventes at give øget omsætning

Siden forløbets afslutning har Schur Technology lavet en pulsmåling ved hjælp af SMS'er til kunder for at høre om deres holdning til det nye koncept. Der har indtil videre været mange positive tilbagemeldinger, og Schur Technology forventer at indgå en håndfuld aftaler inden for det næste halve års tid. Der lader også til at være interesse blandt nye kunder, hvilket vil give øget omsætning.

Rådgivningsforløbet gav ekstra sikkerhed

Ud over en konkret handlingsplan er en stor gevinst ved forløbet, at Schur Technology er blevet mere sikre på konceptet. Det skyldes ikke mindst rådgivernes evne til at påpege faldgruber og showstoppers. Schur Technology har fået meget mere tryghed i, at de nu har kendskab til de værste risici og har fået bedre indblik i, hvordan man kan håndtere dem.

> "Forløbet har fået os til at eksekvere på etableringen og lanceringen af vores serviceforretning, som giver os endnu et ben at stå på, så vi i fremtiden er mindre sårbare over for pludselige og uforudsete ændringer som covid-19. Vi er nu i dialog med vores kunder om vores servicetilbud med en ny abonnementsordning."
>
> - Director, Marking Lars M. Bang, Schur Technology

1 Se fx Ritter (2014): "Alignment² [Alignment Squared]: Driving Competitiveness and Growth through Business Model Excellence". Udviklet med støtte fra Industriens Fond.

Læringspunkter

- Brug af as-a-service-koncepter kan hjælpe produktionsvirksomheder til at nå nye kunder. Ikke mindst hvis der er tale om produkter, der kræver store investeringer.
- Alignment Squared-modellen[1] kan hjælpe virksomheder til at sikre overensstemmelse mellem forskellige elementer i forretningsmodellen. Det gælder både generelt og i forhold til et bestemt projekt eller formål.
- Selv hvis man på forhånd har besluttet sig for at implementere et nyt koncept, kan der være stor værdi i at benytte rådgivning til at blive mere tryg i sin implementering.
- Test gerne nye koncepter blandt kunderne. Det kan gøres ved brede, kvantitative afdækninger eller blot ved hjælp af en SMS.

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem Schur Technology og rådgivningsvirksomhederne Teknologisk Institut og FORCE Technology.