

Case: Producent af termoløsninger skærper værditilbud og målretter nysalg til tysk farma-industri

Resume

Corona-krisen har udfordret Combitherms muligheder for at vokse gennem salg til eksisterende danske kunder, og virksomheden har i stedet arbejdet på at styrke nysalg og eksport. Gennem rådgivningen i genstartNU har Combitherm identificeret den tyske farmaindustri som sit vigtigste eksportmarked og udarbejdet en handleplan for, hvordan virksomheden får gang i eksporten hertil.

Rådgivningen har samtidig åbnet Combitherms øjne for vigtigheden af et godt kendskab til behov og udfordringer hos kunder og slutbrugere for at kunne formulere skarpe value propositions.

Combitherm

Fokus for forretningstilpasning

Salg, kunderelationer og kommunikation

Branche

Producent af termoløsninger

Antal ansatte

25

Geografisk placering

Them



Baggrund og motivation

Combitherm producerer kundetilpassede, fleksible isoleringsløsninger til temperaturfølsomme produkter eller processer. Isoleringsløsningerne kan fx bruges til at temperaturstabilisere medicin og fødevarer ifm. transport og lagring. Virksomhedens vigtigste kunder er transportsektoren og industrien i bred forstand. Betydningsfulde kunder tæller fx DHL og Arla Foods.

Combitherm er vokset med ca. ti medarbejdere gennem de sidste ti år. Virksomheden beskæftiger i dag knap 25 medarbejdere, som består af en kombination af ufaglærte i produktionen samt funktionærer i administrationen.

Corona-krisen udfordrer Combitherms hidtidige vækstgrundlag

Frem til corona-krisen var Combitherms vækst især baseret på gode forhold til kunder, der selv er vokset, og derfor har øget deres efterspørgsel på virksomhedens produkter. Men da corona-krisen ramte, udskød mange kunder deres ordrer pga. den usikre situation. Samtidig kunne virksomhedens sælgere ikke komme ud i verden og besøge nye, potentielle kunder. Virksomhedens omsætning faldt, og man var nødt til at afskedige to medarbejdere i produktionen.

Dialog med DI åbner Comitherms øjne for rådgivningsbehov

Da Combitherm blev kontaktet af Dansk Industri i foråret 2020, var virksomheden allerede opmærksom på muligheden for at få gratis rådgivning via genstartNU. Men de havde undladt at søge programmet, fordi de havde svært ved at se relevansen og finde tiden til udviklingsaktiviteter. Da DI spurgte mere dybdegående til Combitherms udfordringer, blev det imidlertid tydeligere for virksomheden, at den kunne drage nytte af rådgivning til at styrke eksport og nysalg. Dels fordi efterspørgslen fra den sædvanlige kundekreds var faldet. Dels fordi det danske marked var udtømt, hvorfor virksomheden måtte kigge til udlandet efter nye vækstmuligheder.

Erfaren rådgiver sammensætter forløb med fokus på eksport og nysalg

Rådgivningen blev indledt med et møde mellem Combitherms COO og en konsulent fra Valcon, som bl.a. kunne byde ind med mange års erfaring med salg og markedsføring i private virksomheder.

Mødet handlede om at konkretisere Combitherms ambitioner og største udfordringer i relation til eksport og nysalg. På baggrund af dialogen samt baggrundsmateriale om Combitherm (bl.a. økonomiske nøgletal og strategipapirer) udarbejdede rådgiveren en køreplan for rådgivningsforløbet.



Tilpasning af forretningsmodellen

Efter første møde blev der afholdt i alt tre workshops for Combitherms COO og tre sælgere over en periode på tre uger. De tre workshops fokuserede på hhv.:

- **Fokusering af eksport og nysalg.** Selvom Combitherm gennem de sidste tre år har arbejdet på at fokusere sit nysalg mod udvalgte eksportmarkeder, kunne rådgiveren hurtigt se, at indsatsen ikke var fokuseret nok. Derfor handlede den første workshop om at indsnævre fokus yderligere. Gennem en dialog, hvor rådgiveren stillede de rigtige spørgsmål og turde udfordre virksomheden, besluttede Combitherm at satse på eksport til den tyske farmaindustri. Dels fordi det er et stort marked med mange potentielle kunder. Dels fordi det ligger i geografisk nærhed til Danmark og har en forretningskultur, som minder om den danske.
- **Styrkede værditilbud.** Pallehætter er blandt de isoleringsprodukter hos Combitherm, som er særligt relevante for den tyske farmaindustri. Derfor handlede anden workshop om at skærpe værditilbuddet for disse produkter, så Combitherms sælgere tydeligt kan kommunikere, hvordan produkterne dækker et behov og skaber en værdi hos tyske farmaproducenter.
- **Handleplan for den tyske farma-industri.** Gennem dialogen med rådgiveren om styrkelsen af værditilbuddet blev Combitherm opmærksom på, at virksomheden ikke kender sine kunders behov og udfordringer godt nok – bl.a. fordi meget salg sker via forhandlere. Da Combitherm – som sidste del af rådgivningsforløbet – skulle udarbejde en handleplan for indtræden på det tyske marked, blev et væsentligt element derfor, at virksomheden skulle sætte møder op med flere af sine store kunder for at blive klogere på deres "pains and gains".

Udover rådgivningsforløbet har Combitherm selv iværksat en række initiativer for at optimere salgsarbejdet. Virksomheden har bl.a. investeret i annoncering på Google og Facebook og hyret et eksternt bureau til at identificere "varme" salgsleads via virksomhedens hjemmeside. Det gælder eksempelvis virksomheder, der har klikket sig ind på hjemmesiden eller bedt om at få fremsendt brochurer. Derudover er Combitherm begyndt at identificere nye kundeemner gennem b2b databasen Kompas, der rummer information om mere end 30.000 virksomheder fra hele verden.

Endelig er virksomheden begyndt at gennemføre salgsmøder via telefon og Teams. Erfaringen er, at salg til eksisterende forhandlere fungerer fint på den måde, mens salg til nye forhandlere dog ofte kræver fysiske møder.

Om forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Fokusering af salgsindsatsen og skærpet værditilbud til prioriterede kundesegmenter
Output	Handleplan for eksportfremstød på det tyske marked
Ressourcer	50 timers rådgivning og egenfinansiering i form af 75 timer
Bidrag fra virksomheden	Deltagelse i indledende møde og tre workshops, indsamling af baggrundsmateriale om virksomheden, hjemmearbejde mellem workshops (fx formuleringer af value propositions)
Varighed	Ca. tre uger

Resultater

Combitherm er godt i gang med at implementere handleplanen, bl.a. gennem dialog med nuværende kunder om oplevede udfordringer og behov samt planlægning af en markedsføringsindsats overfor den tyske farmaindustri.

Rådgivningsforløbet har bidraget med en vigtig, ny erkendelse – nemlig at Combitherm skal forstå sine kunders behov bedre. Samtidig har virksomheden fået skærpet sin kunde- og markedsforståelse, og de har fået udarbejdet en handleplan, som konkretiserer de skridt, virksomheden skal tage for at få gang i eksporten til den tyske farmaindustri. Combitherm forventer, at de vha. handleplanen potentielt kan tidobles virksomhedens eksport til Tyskland ift. det nuværende niveau.



”Vi har fundet ud af, at vi skal være bedre til at forstå kundernes behov. Fordi vi primært sælger gennem forhandlere i udlandet, mistede vi en masse vigtig information. Og det var derfor også en udfordring at formulere vores value propositions. En vigtig del af handleplanen er derfor at komme ud og snakke med nogle af vores store kunder og blive klogere på deres pains and gains.”

- COO Torben Hallstrup, Combitherm

Læringspunkter

- Hvis du sælger gennem forhandlere, bør du have særligt fokus på at få et godt kendskab til dine kunders behov og udfordringer. Denne viden kan fx bruges til at 1) skærpe dine value propositions, 2) innovere eksisterende produkter og ydelser samt 3) få inspiration til helt nye produkter, services, kundesegmenter, mv.
- Det er en god ide at målrette salgs- og markedsføringsindsatser mod udvalgte kundesegmenter og markeder, hvor din virksomheds produkter/ydelser har størst afsætningspotentiale. På den måde kan du fokusere virksomhedens ressourcer, opnå større impact og reducere spildtid på aktiviteter, der ikke fører til salg.
- En handleplan eller go-to-market strategi kan hjælpe din virksomhed til at konkretisere og prioritere hvilke handlinger, der skal til, for at din virksomhed kan komme godt ind på et nyt marked.
- Eksterne rådgivere kan være gode sparringspartnere, når din virksomhed vil i gang med at sælge til nye markeder og kunder, men ikke ved hvordan. De har rådgivet andre virksomheder om salg – og kan fx facilitere opstartsprocessen, stille udfordrende spørgsmål og introducere til nyttige værktøjer.

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem Combitherm og rådgivningsvirksomheden Valcon.