

Case: Fra tunge manualer til virtuel service hos leverandør af automationsudstyr

Resume

Jorgensen Engineering oplever, at serviceydelser i stigende grad bliver et konkurrenceparameter. Derfor var forløbet i projektet Servitize.DK en god mulighed for både at arbejde med virksomhedens servicekoncept og at styrke forretningsmodellen.

Ved at kombinere egne idéer og Mixed Reality-teknologier har Jorgensen Engineering nu skabt et samlet koncept baseret på fjernsupport, hvor kunderne uden tunge manualer og miljøbelastende rejser kan få løst deres servicebehov. Dette skaber både oplevelsen af en bedre service fra kundernes perspektiv og en mere effektiv serviceforretning hos Jorgensen Engineering.

Jorgensen Engineering

Fokus for forretningstilpasning

Digitalisering

Branche

Automation

Antal ansatte

150

Geografisk placering

Odense



Baggrund og motivation

Jorgensen udvikler og producerer komplekse og kundetilpassede løsninger inden for forpackningsanlæg til fødevarer-, kæledyrs- og healthcare-industrien på verdensplan. De leverede løsninger er modulariserede, hvor kunden kan vælge mellem en række grundmoduler, der tilsammen passer til de behov, kunden oplever.

Virksomhedens kunder er bl.a. store, globale aktører som Nestlé, Unilever, Danone, Fresenius, Heinz, Arla, Abbott Laboratories, etc. Jorgensen Engineerings priser hører til i den høje ende af markedet, men effektiviteten og kvaliteten af løsningerne er tilsvarende høj.

Ønske om mere "intelligent service"

Med en kundebase, der er spredt ud over hele kloden, har Jorgensen Engineering skullet tage nogle afgørende valg i forhold til serviceforretningen. Tilstedeværelse via teknikere på de enkelte markeder var en mulig tilgang, men opbygning og vedligehold af så stort et netværk af serviceinfrastruktur repræsenterer både en økonomisk og organisatorisk udfordring. Derfor har Jorgensen Engineering gennem en længere periode arbejdet med en mere "intelligent" tilgang til serviceforretningen. Service har samtidig bevæget sig fra at være en biting og et nødvendigt onde til at være et strategisk indsatsområde for virksomheden.

Virksomheden valgte at deltage i projektet Digital Reality, som var finansieret af Industriens Fond og havde fokus på anvendelsen af Augmented, Virtual og Mixed Reality i danske produktionsvirksomheder. Dette projekt identificerede en række anvendelsesmuligheder af teknologierne i forhold til at fjernmonitorere og -supportere anlæg hos kunden og afhjælpe de udfordringer, kunderne oplever. Under projektet blev udviklet en løsning til at præsentere digitale manualer og videoinstruktioner i Mixed Reality (MR), hvor medarbejderen på distancen kan få adgang til kundens problemstillinger. Brugen af MR-briller frigør medarbejderens hænder, mens relevant

information bliver tilgængelig netop der, hvor opgaven skal udføres. Jorgensen Engineering har i forbindelse med projektet arbejdet med tredimensionelt design og opsætning af anlæg såvel internt som sammen med kunderne.

Behov for arbejde med forretningsmodellen

Digital Reality-projektet dokumenterede, at det tekniske potentiale i MR-løsninger var betragteligt. Men det var afgørende for Jorgensen Engineering også at undersøge, hvordan virksomheden kunne bygge en holdbar forretningsmodel op omkring en MR-baseret tilgang til serviceforretningen.

Derfor var det kærkomment, da konsulenter fra Force Technology gjorde opmærksom på Servitize.DK-projektet under Industriens Fond. Dette projekt har netop fokus på mindre produktionsvirksomheders mulighed for at gennemføre en transition i retning af at tænke service som et strategisk forretningselement. Servitize.DK-projektet giver mulighed for et såkaldt Transform-forløb, hvor virksomhed, konsulenter og forskere sammen undersøger og lægger en plan for, hvorledes servitization kan inkorporeres i virksomhedens forretning.

Om Servitize.DK

Servitize.DK er et projekt, som har til formål at styrke danske SMV'ers muligheder for at udvikle og sælge services tilknyttet fysiske produkter. Denne "servitization" skal styrke virksomhedernes position på et internationalt marked, hvor serviceydelser bliver et stadig væsentligere konkurrenceparameter. Servitize.DK er finansieret af Industriens Fond og har deltagelse af en partnerkreds bestående af Force Technology, Teknologisk Institut, Alexandra Instituttet, Aarhus Universitet og CBS.

Tilpasning af forretningsmodellen

Målet for involveringen i Servitize.DK var at udvikle en forretningsmodel, der kunne udgøre grundlaget for Jorgensen Engineering's fremtidige servicestrategi.

Servitization-værktøjer

Udgangspunktet for et Transform-forløb i Servitize.DK er et fælles ansøgningsdokument, hvor virksomhed og konsulenter fra projektet formulerer rammer for forløbet og gensidige forventninger. Her sættes der ord på projektets idé og formål, hvem der er kunder og konkurrenter, deltagende personer fra virksomhed og Servitize.DK-projektet, aktivitets- og tidsplan samt forventet effekt på omsætningen ved forløbets afslutning.

Servitization som begreb er bygget op om, at virksomheden i vidt omfang bevæger sig i retning af mere avancerede servicemodeller, hvor kunderne betaler for output og modtager en service, der er rettet mod egne processer. Der er et stort arbejde forbundet med at konkretisere og formidle forretningsmodellen til kunden, og Servitize.DK-projektet har netop fokus på denne opgave.

Arbejdet med forretningsmodeller

Mens udarbejdelsen af ansøgningsdokumentet udgjorde første fase af Transform-forløbet, bestod den resterende del af en række workshops, hvor Jorgensen Engineering's projektleder inddrog forskellige dele af organisationen.

Denne involvering af både salg, teknisk afdeling og produktion var afgørende for at sikre opbakning og skabe ejerskab i hele virksomheden, herunder ledelsen. Da projekterne havde en betydelig teknologisk vinkel, var en gennemgående person i forløbene også den tekniske chef.

Rækken af workshops var bygget op om en høj grad af kundefokus som afsæt for hele forløbet. Således blev forløbet indledt med en workshop, hvor

Jorgensen Engineering sammen med konsulenter fra Servitize.DK arbejdede med virksomhedens kundeværdi på baggrund af en såkaldt "value proposition canvas". I denne øvelse er det afgørende at gøre en indsats for at forstå, hvad kunden oplever af værdi i forhold til netop Jorgensen Engineering's ydelser – sammenlignet med alternativer på markedet.

Den opfølgende workshop havde til formål at kvalificere pointer fra den første workshop. Samtidig var der fokus på at identificere potentielle barrierer og showstoppers i det fremadrettede arbejde.

Den tredje workshop havde fokus på segmentering og prioritering af kundegrupper og på at definere konkrete services, som de forskellige kundegrupper kunne være interesserede i.



Den fjerde workshop var møntet på igangsætning af servicekonceptet. Her var formålet at udvælge relevante testvirksomheder og de ressourcer, som skulle allokeres for at gennemføre disse tests.

Den femte og sidste workshop var centreret om en vækstplan for servicekonceptet. Således blev det her defineret, hvorledes konceptet skulle udrolles til en bredere andel af Jorgensen Engineering's kundebase.



Opsummering af forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Servitization som led og integreret del af forretningsmodellen.
Baggrund/formål	Anvendelse af nye teknologier som led i at understøtte serviceforretningen.
Hvem var involveret?	En lang række medarbejdere hos Jorgensen Engineering med virksomhedens After Sales Manager som gennemgående figur.
Ressourcer	Ca. 100 konsulenttimer.
Resultater	Serviceforretningen er en helt afgørende og hastigt stigende andel af den samlede omsætning.



"Da vi startede Transform-forløbet, var vi allerede begyndt at skabe rammerne for en styrket serviceforretning. Men forløbet hjalp os til at lave én samlet løsning, som vi fintunede og gjorde salgbar."

– Mick Kabel, Aftersales Manager, Jorgensen Engineering

Resultater

Grundtanken bag Jorgensen Engineerings nye serviceforretning er, at den skal være mere end blot udskiftning af en reservedel. Ved at vælge Jorgensen Engineerings service, der kaldes Line Care, skal kunden kunne opnå større effektivitet, højere opetid og optimerede processer. Service skal være værdiskabende.

En sidegevinst af arbejdet med digitale services er, at de 3D-modeller, man udviklede under "Digital Reality", nu også kan bruges som effektivt salgsværktøj. Når en kunde sender en forespørgsel om et nyt anlæg, designer Jorgensen en virtuel tur af anlægget. I stedet for at skulle forholde sig til en stak 2D-tegninger kan kunden iført et sæt VR-briller tage en virtuel rundtur i sit kommende anlæg. Den slags er ikke uvæsentligt, når man står foran en beslutning om at investere et større millionbeløb i et nyt anlæg.

Det er herudover Mick Kabels vurdering, at implementeringen af Virtual, Augmented og Mixed Reality har givet Jorgensen Engineering en robusthed, så virksomheden er sluppet bedre igennem coronakrisen.

Det er lykkedes Jorgensen Engineering at flytte service fra at være en bi-ting til at blive en integreret del af virksomhedens samlede løsning. Endda i en sådan grad, at Jorgensen Engineerings langsigtede mål er, at serviceforretningen skal kunne dække virksomhedens faste omkostninger. Det vil give Jorgensen Engineerings projektorganisation råderum til at byde på nogle af de rigtigt store og avancerede projekter i branchen.

Og Jorgensen Engineerings digitale servicerejse stopper ikke her. Mick Kabel og hans kolleger forbereder nye tiltag, der tager den digitalt baserede service endnu længere. Det handler bl.a. om "digital twins", om simuleringer samt om dataopsamling fra kørende anlæg, så man kan tilbyde nye ydelser inden for "predictive maintenance" (forebyggende vedligeholdelse).

Læringspunkter

- Der kan ligge betydelige potentialer i Augmented, Virtual og Mixed Reality for produktionsvirksomheder – både i forhold til bedre demonstration og salg samt i forhold til at udvikle bedre serviceydelser.
- En systematisk tilgang til at analysere markedet og den enkelte kundes behov er afgørende, hvis I skal få det maksimale ud af servitization.
- Professionelle konsulenter kan hjælpe jer med at strukturere processen med at integrere service i forretningsmodellen. For Jorgensen Engineering var et systematisk workshop-forløb med inddragelse af nøglepersoner fra forskellige dele af organisationen af stor værdi.
- Betydningen af at have ledelsen med i arbejdet med forretningsmodeludvikling og servitization kan ikke overvurderes. Det er helt afgørende, at alle i ledelseslaget er med i processen.

Projektet "Forretningsmodeller efter COVID-19" gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem Jorgensen Engineering og GTS-instituttet FORCE.