

Case: Elektronikvirksomhed udvikler sig fra leverandør af produkter til slutproducent af komplette løsninger

Resume

Under corona-krisen oplevede Micro Technic, at kunderne udskød eller aflyste ordrer. Det påvirkede den kortsigtede indtjening og de langsigtede vækstambitioner. For at vende udviklingen sagde ledelsen ja til et rådgivningsforløb, som skulle hjælpe med at udvikle virksomheden fra en traditionel produktleverandør til leverandør af komplette løsninger.

Rådgiveren hjalp med at opstille konkrete bud på justeringer af Micro Technics værditilbud, salgskanaler og kunderelationer. Justeringerne testes nu på udvalgte kunder.

Micro Technic

Fokus for forretningstilpasning

Kunder, salg og produkter

Branche

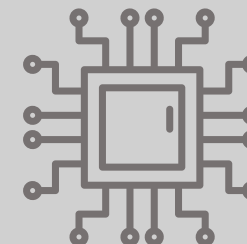
Elektronik

Antal ansatte

50

Geografisk placering

Aarup



Baggrund og motivation

Micro Technic producerer elektronik til flere formål, herunder trafikregulering samt overvågning af vind og vejr. Virksomheden blev grundlagt i 1977 og beskæftiger 50 medarbejdere, heraf 25 i produktionen og 25 inden for salg, udvikling og administration. Micro Technic er en vækstvirksomhed – i perioden 2010-2019 voksede omsætningen med 5-10 % hvert år.

Virksomheden er opdelt i tre forretningsområder: 1) ordreproduktion, 2) udvikling og produktion på kontraktbasis, samt 3) udvikling, produktion og markedsføring af egne produkter:

- Forretningsområde 1 står for 80 % af omsætningen, og her produceres elektronik på baggrund af kunders tegninger og kravspecifikationer.
- Forretningsområde 2 står for 10 % af omsætningen og vedrører udvikling af nye produkter på baggrund af kundernes idéer. Sammen med kunden udvikler Micro Technic en prototype, som testes og efterfølgende sættes i produktion.
- Forretningsområde 3 står for 10 % af virksomhedens omsætning og vedrører Micro Technics egen produktserie.

Forretningsområde 1 og 2 baserer sig næsten kun på danske kunder, hvorimod eksport udgør en væsentlig andel af salget under forretningsområde 3. Micro Technics salg bygger i overvejende grad på, at medarbejdere fra deres egen salgsafdeling besøger kunder og starter nye projekter.

Kunder udskyder eller aflyser ordrer

Begyndelsen på corona-krisen var relativ skånsom for Micro Technic. Men fra det sene forår fik virksomheden problemer, fordi flere kunder enten udskød eller aflyste ordrer. Det ramte de to første forretningsområder hårdt og udfordrede Micro Technics rolle som underleverandør. Konsekvensen var, at virksomheden i 2020 endte i indeks 70 i forhold til 2019.

Fokus på komplette løsninger

På grund af det bratte fald i omsætningen og en forandring i efterspørgselsmønsteret ønsker Micro Technic at opprioritere forretningsområde 3. Virksomheden har over en periode observeret, at kunderne i stigende grad efterspørger komplette løsninger – i form af Internet-of-Things-løsninger (IoT), der kobler hardware og software. Virksomheden har sat som mål, at forretningsområde 3 skal udgøre 50 % af omsætningen i 2025.

Ifølge ledelsen vil øget fokus på egne produkter give en række fordele. Indtjeningen vil kunne styrkes, fordi en større del af omsætningen vil komme fra salg direkte til slutkunden. Micro Technic kan nemmere påvirke prisdannelsen som slutproducent end som traditionel underleverandør. Samtidig vil virksomheden blive mindre afhængig af, om samarbejdspartnere formår at generere salg. Endelig vil Micro Technic kunne generere løbende indtægter ved at sælge IoT-løsninger på abonnementsbasis.

Til at kickstarte rejsen mod at blive slutproducent af komplette løsninger valgte direktøren at række ud til genstartNU.



Tilpasning af forretningsmodellen

Micro Technics direktør hørte om genstartNU via Dansk Industris nyhedsbrev og blev via den oprettede hotline sat i kontakt med en rådgiver fra Valcon. Sammen udformede de to parter et forløb med udgangspunkt i ønsket om at udvikle forretningsområde 3.

Tre bud på justeringer

Forløbet startede med et møde med deltagelse af direktøren og udviklingschefen, hvor Valcons rådgiver fik en introduktion til Micro Technic, herunder strategi, økonomi, organisering, produkter, mv. Virksomhedens ambition om at satse på salg af komplette løsninger blev grundigt diskuteret.

Rådgiveren, direktøren og udviklingschefen brugte de efterfølgende møder på at skabe et detaljeret overblik over sammenhængene i Micro Technics nuværende forretningsmodel. Det tjente som udgangspunkt for at opstille konkrete bud på justeringer af virksomhedens nuværende værditilbud, salgskanaler og kunderelationer. Tre bud kom på bordet:

- Satse på salg af komplette løsninger via abonnementsordninger. Det kan sikre en løbende indtjening – også i krisetider, og det kan bidrage til etablering af længerevarende kunderelationer.
- Opprioritere tre eksisterende kundesegmenter, hvor der især opleves stigende efterspørgsel på komplette løsninger: Maskinbyggere, systemintegratorer samt producenter af systemer til overvågning af klima og miljø.
- Starte salg i nye brancher, som efterspørger komplette løsninger. Herunder fx transportbranchen, som arbejder på at forbedre overvågningen af fødevarer under transport.

Som afslutning på forløbet udarbejdede rådgiveren en handleplan med uddybning af de tre bud på, hvordan værditilbud, salgskanaler og kunderelationer kan videreudvikles. Derudover blev Micro Technic forelagt

forskellige typer af kontrakter til inspiration i processen med at udforme abonnementsordninger. Rådgiveren træk på Valcons erfaringer fra it-branchen, hvor abonnementsordninger længe har været brugt.

Rådgivningen gav et godt rygstød til den videre udvikling

Dialogen mellem rådgiver og virksomhed tog udgangspunkt i Business Model Canvas, som er et værktøj udviklet til at beskrive og analysere forretningsmodeller. Ved hjælp af dette værktøj faciliterede rådgiveren et overskueligt forløb. Rådgiverens spørgsmål til virksomhedens forretningsmodel koblet med hans erfaringer fra it-branchen var ifølge direktøren med til at fordrø vigtige erkendelser om nye forretningsmuligheder.

Rådgiverens arbejde resulterede i en handleplan, idet de tilgængelige 50 timers gratis rådgivning ikke var nok til at hjælpe Micro Technic i mål med at teste og implementere de tre bud på justeringer af forretningsmodellen.

Om forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Justering af værditilbud, salgskanaler og kunderelationer med fokus på komplette løsninger.
Output	Handleplan med konkrete bud på justeringer af forretningsmodellen.
Ressourcer	Ca. 50 timers rådgivning.
Bidrag fra virksomheden	Deltagelse af direktør og udviklingschef. Andre medarbejdere inddraget ad hoc.
Varighed	2 måneder.

Resultater

Micro Technic vurderer, at de både har fået tilført nye kompetencer og er blevet hjulpet godt på vej med at udvikle forretningsområde 3. Der er stor tiltro til, at de kan nå målet om, at dette forretningsområde skal udgøre 50% af omsætningen i 2025.

Styrkede strategiske kompetencer

Direktøren og den øvrige ledelse har gennem forløbet fået nye kompetencer i arbejdet med forretningsmodeludvikling. Det er ifølge direktøren et vigtigt område, som kan blive overset i den daglige drift. Særligt har Micro Technic igennem processen lært at definere og konkretisere deres værditilbud, salgskanaler og kunderelationer. Ledelsen forventer, at de nye strategiske kompetencer vil gøre dem bedre i stand til løbende at justere deres forretningsmodel - og dermed lettere nå i mål med transformationen til slutproducent af komplette løsninger.

Test og implementering af forretningsmodeljusteringer

Micro Technic er i gang med at teste og implementere rådgiverens tre bud på justeringer af forretningsmodellen. Indtil videre er ændringerne blevet modtaget positivt internt i virksomheden og hos udvalgte kunder. Virksomheden konkluderer, at de er blevet bekræftet i, at salg af komplette løsninger er vejen frem. Virksomheden forventer, at justeringerne vil være fuldt implementeret i 2021.



”Vi har fået nogle nye kompetencer, og så er vi blevet bekræftet i, at de tanker, vi havde om vores forretningsmodel, er rigtige. Det ser ud til, at markedet for elektronik og IoT i stigende grad efterspørger komplette løsninger.”

- Direktør Frank Max Laursen, Micro Technic

Læringspunkter

- Det kan være en fordel at gå fra at være traditionel underleverandør til at blive slutproducent af komplette løsninger. Din virksomhed rykker frem i værdikæden og får direkte adgang til slutkunden.
- Ved hjælp af relativt simple værktøjer kan din virksomhed få et overblik over forretningsmodellen. Herefter kan du opstille mulige forbedringsforslag til eksempelvis værditilbud, salgskanaler og kunderelationer.
- Et rådgivningsforløb kan gavne din virksomhed. Samarbejde med eksterne rådgivere kan anviser nye udviklingsveje og facilitere et udviklingsforløb, som ellers ville gå tabt i den daglige drift. I et sådant samarbejde kan du opnå nye kompetencer.
- Det kan være en god ide at søge erfaringer fra andre brancher. Det kan give inspiration og læring, så du hurtigt kan implementere nye og gennemprøvede løsninger.

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem Micro Technic og rådgivningsvirksomheden Valcon. Casen er godkendt af Micro Technic.