

Case: Teknologivirksomhed omlægger forretningsmodellen og udvikler VR-præsentationsplatform

Resume

Unity Studios var en af de første virksomheder til at bruge virtual reality (VR) og augmented reality (AR) i udviklingsprojekter for deres kunder. Tech-giganternes stigende fokus på området og feedback fra kunderne fik virksomheden til at omlægge forretningsmodellen og udvikle verdens første præsentationsplatform for VR og AR.

Det har skabt et behov for at udvikle en ny salgsstrategi med fokus på globalt salg af SynergyXR, som det nye produkt hedder. Unity Studios har brugt genstartNU til at hente professionel hjælp til at udvikle en skarp salgsstrategi med fokus på bl.a. markedsvalg, segmenter, partnerskaber og kompetenceprofiler i salgsteamet.

Unity Studios

Fokus for forretningstilpasning

Værditilbud og forretningskoncepter

Branche

Virtual reality

Antal ansatte

30

Geografisk placering

Aarhus



Baggrund og motivation

Unity Studios blev stiftet i 2008 af stifterne bag successelskabet Unity Technologies, der har udviklet en platform til spiludvikling på mobil, tablets, pc, virtual reality, mv.

Stifterne af Unity Technologies ønskede at etablere et konsulent- og udviklingshus, der kunne arbejde for at udbrede Unitys teknologi. Fx ved at hjælpe spiludviklere med at anvende platformen eller ved at udvikle spil for andre virksomheder.

Unity Studios fik hurtigt en række store virksomheder som kunder, der så et potentiale i at bruge en spilplatform til professionelt brug. Flere virksomheder indgik aftaler med Unity Studios om at udvikle træningsforløb for deres medarbejdere baseret på virtual reality og augmented reality, der kombinerer billeder fra den fysiske verden med virtuelle data/grafikker. Fx i relation til brandøvelser, træning af nye medarbejdere eller forberedelse til nye projekter (fx i relation til onboarding af nye offshore platforme).

Omkring 2016 lukkede Unity Studios al aktivitet ned inden for spiludvikling og satsede 100 % på VR og AR. Kundeporteføljen voksede og omfattede virksomheder som Saxo Bank, Grundfos, Schneider Electric, Procter & Gamble, Velux og Volkswagen.

Ny direktør transformerer Unity Studios' forretningsmodel

Unity Studios fik i begyndelsen af 2016 ny direktør, og herfra tog udviklingen fart. Direktøren så sammen med ejerkredsen et stort potentiale i at transformere virksomheden fra en klassisk konsulentvirksomhed til en produktvirksomhed med en SaaS-løsning, der kunne skaleres internationalt.

Baggrunden var tosidet. For det første begyndte de store tech-giganter at røre på sig og investere store midler i VR og AR.

For det andet var Unity Studios begyndt at etablere netværksgrupper blandt deres kunder, hvor kunderne kunne udveksle idéer og erfaringer.

I netværkene opstod idéen om en platform for VR og AR, som virksomhederne selv kan arbejde i. Det vil sige en platform, hvor brugerne selv kan designe VR- og AR-oplevelser, herunder indarbejde 3D-modeller af egne produkter til fx virtuelle showrooms og træningsforløb.

Verdens første præsenteringsplatform inden for VR og AR

Det førte til en beslutning i Unity Studios om at satse på udvikling af en 3D-præsenteringsplatform. Og i januar 2020 var Unity Studios klar til lanceringen af SynergyXR, der kan betragtes som verdens første "gør-det-selv værktøjskasse" inden for extended reality.

Unity Studios har i dag udvikling og salg af platformen som sit klart vigtigste forretningsområde. I foråret 2020 modtog virksomheden en stor investering fra North-East Venture og Vækstfonden til videreudvikling og markedsføring af platformen.

Produktet sælges som en abonnementsløsning. Blandt de første kunder er Novo Nordisk, Haldor Topsøe, Grundfos og Sanovo.



Tilpasning af forretningsmodellen

Med SynergyXR har Unity Studios skiftet karakter som virksomhed. Værditilbuddet består nu ikke alene i at sælge teknologiske kompetencer på projektbasis. Unity Studios' ambitiøse vækstsmål skal realiseres gennem salg af en helt ny platform til at arbejde med VR og AR. Frem for alene at sælge konsulenttimer til udviklingsprojekter skal salgsindsatsen gears mod at sælge et softwareprodukt på licensbasis. Samtidig er det målet, at konsulentforretningen i stigende omfang skal fokusere på projekter, der gør brug af SynergyXR.

Dermed har salgsindsatsen skullet omlægges og opprioriteres. I august 2020 udpegede ledelsen en salgsdirektør, der står for udvikling og implementering af en ny salgsstrategi.

Komplet salgsstrategi udvikles i intensivt forløb

Samtidig var Unity Studios gennem sit netværk blevet opmærksomme på genstartNU og mulighederne for at hente gratis rådgivning. Salgsdirektøren kom hurtigt i kontakt med en erfaren konsulent fra Implement, og sammen planlagde de et forløb, der skulle føre til en ny salgsstrategi.

Forløbet bestod af en række halvdagsmøder med korte mellemrum. I starten deltog både Unity Studios' CEO og salgsdirektør, mens salgsdirektøren og konsulenten stod for arbejdet med at gøre strategien færdig.



"Forløbet var en stor succes, og vi kom frem til løsninger, vi ikke selv var nået frem til. Konsulenten havde stor praktisk erfaring fra både scaleups som Unity Studios og store virksomheder, som vi gerne vil måle os op mod."

- Sales Director Anders Fogt Hansen, Unity Studios

I forløbet blev modellen "Business Model Canvas" brugt som ramme til at komme rundt om hele forretningsmodellen. Herunder i forhold til at konkretisere Unity Studios' nye forretningsmodel og dens implikationer for kunderelationer, salg, marketing, partnerskaber og kompetencer i salgsteamet.

Strategiarbejdet fokuserede også på markedssiden, herunder hvilke markeder, segmenter og endda virksomheder, Unity Studios skulle satse på frem mod 2022. SynergyXR har mange anvendelsesmuligheder og potentielle kunder i de fleste sektorer. I første omgang er målet at satse på store industrielle kunder i specielt Skandinavien.

Herudover var samarbejdet også med til at afklare, hvilke typer af partnere der skal satses på i udbredelsen af SynergyXR på de forskellige markeder.

Om forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Omlægning af forretningsmodel fra konsulentmodel til produktmodel.
Output	Komplet salgsstrategi for nyt produkt (SynergyXR).
Ressourcer	Ca. 50 konsulenttimer.
Bidrag fra virksomheden	Ca. 100 timer.
Varighed	Ca. to måneder.

Resultater

En af de store udfordringer i salgs- og markedsføringsindsatsen er, hvad Unity Studios betegner som "market education". De skal demonstrere over for potentielle kunder, hvordan de kan bruge SynergyXR til selv at arbejde med AR og VR til præsentationer, showrooms, træningsøvelser, mv. Udfordringen er bl.a., at få potentielle kunder, som ikke kender teknologien godt og måske ikke umiddelbart tænker, at de har inhouse kompetencer til at arbejde med den.

Det har krævet etablering af nye tiltag i salgsindsatsen for at demonstrere værditilbuddet i SynergyXR for forskellige typer af kunder. Konkret har Unity Studios udarbejdet en række videoer og cases om, hvordan eksisterende kunder anvender værktøjet. Herudover udlåner Unity Studios hardware til potentielle kunder med henblik på, at de online kan demonstrere indholdet i platformen, og hvad den kan anvendes til.

Store vækstambitioner

Det er Unity Studios ambition at vokse kraftigt over de kommende år gennem tegning af abonnementsaftaler. Målet er på kort sigt en vækst i abonnementssalget på 500 pct. over det kommende år.

Et resultat af genstartNU-projektet er, at et salgsteam med de rette kompetencer er ved at være på plads til at føre strategien ud i livet.



"SynergyXR kan sammenlignes med fx Wordpress og udviklingen inden for websites. I starten brugte alle webbureauer, når deres hjemmesider skulle opdateres. Men med CMS-teknologien blev det nemt for brugerne selv at lave opdateringer."

- CEO Mads B. Troelsgaard, Unity Studios

Læringspunkter

- Hvis I arbejder med rådgivning og konsulenttydelser inden for anvendelse af ny teknologi, kan en vej til skalering være at skabe produkter eller platforme baseret på jeres kompetencer.
- Det kræver ofte gennemgribende forandringer i kunderelationer, salg, markedsføring og kompetenceprofiler at gennemføre større forandringer i forretningsmodel og value proposition.
- Videoer, use cases og tilbud om online demonstration kan være en vigtig del af markedsføringen af nye teknologier og koncepter.
- Professionelle rådgivere kan være nyttige sparrings- og samarbejdspartnere, når I skal omlægge jeres strategi. Bl.a. fordi de har et stort erfaringsgrundlag fra andre virksomheder at trække på, og fordi de er vant til at arbejde med relevante strategiværktøjer.

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