

Det gode SMV-rådgiversamarbejde

Af Mads Bruun Ingstrup, lektor, SDU og Helle Maiken Fischer, seniorkonsulent, IRIS Group

Gennem interview med mere end 200 SMV'er og private rådgivere fra genstartNU-programmet har projektet "Forretningsmodeller efter Covid-19" givet en dyb indsigt i, hvad det vil sige at give rådgivning til denne type virksomheder om forretningsmodeludvikling. Denne artikel samler op på de vigtigste pointer fra analysearbejdet og kommer med inspiration til, hvad man kan lægge vægt på i fremtidige erhvervsfremmeprogrammer.

Da corona-krisen ramte, igangsatte Industriens Fond genstartNU-programmet med det formål at hjælpe kriseramte SMV'er. Udgangspunktet var 50 timers skræddersyet privat rådgivning, som skulle hjælpe virksomhederne til at nytænke deres forretning med udgangspunkt i deres individuelle situation og særlige behov.

Mere end 2000 virksomheder har draget fordel af genstartNU-programmet, og vores erfaringssopsamling viser, at den private rådgivning har skabt mange positive resultater samt mere konkurrencedygtige virksomheder. Fx vurderer stort set alle virksomheder, at programmet har forbedret deres forretning, og over halvdelen af virksomhederne forventer positive økonomiske effekter, fx i form af øget omsætning.

Samtidig er programmet lykkedes med at komme ud til en stor gruppe virksomheder, som ikke før har benyttet hverken privat rådgivning eller offentlige erhvervsfremmetilbud. Det gælder for en fjerdedel af deltagerne, dvs. rundt regnet 500 virksomheder. Næsten halvdelen af virksomhederne er desuden blevet mere motiveret til at købe privat rådgivning på markedsvilkår i fremtiden, fordi de har fået øjnene op for den værdi, det kan give at involvere eksterne parter i udviklingen af drift og forretning.

Fire arketyperiske rådgivningsforløb

På baggrund af dybdegående interview med mere end 200 virksomheder og private rådgivere, der har deltaget i genstartNU-programmet, har vi fået

dyb indsigt i god praksis i rådgivning om forretningsmodeludvikling i SMV-segmentet.

Programmet var overordnet karakteriseret ved, at rådgivningsforløbene blev tilrettelagt og gennemført af erfarne seniorrådgivere, som havde stor frihed til selv at definere formål og indhold i de enkelte forløb med udgangspunkt i virksomhedernes situation og behov. Det betyder også, at datamaterialet dækker over en mangfoldig portefølje af rådgivningsforløb, som kommer omkring alle dele af forretningsmodellen. Lige fra salg og kommunikation, over produkter og værditilbud, til interne processer og forsyningskæder.

På baggrund af de kvalitative data har vi udviklet fire arketyperiske rådgivningsforløb. Arketyperne afspejler betydelige forskelle mht. rådgivningens fokus, output, aktiviteter, medarbejderinddragelse, rådgiverrolle og implementeringsgrad. Nogle forløb er mere strategiske, mens andre er meget operationelle. De fire arketyper omfatter:

1. Sparring og coaching af ledelsen

Denne rådgivning har typisk form af 1:1 sparring med ledelsen, som derved opnår ny inspiration, viden og kompetencer på bestemte områder eller bliver introduceret til nye, operationelle værktøjer. Her er det typisk op til ledelsen selv at trække på den nye viden og værktøjer i det daglige arbejde. Rådgiveren har typisk en rolle som konstruktiv og kritisk sparringspartner, som hjælper virksomhedsledelsen frem til nye erkendelser.

2. Strategi, handleplan og analyse

Denne rådgivning består typisk af en kombination af 1:1 møder med ledelsen, bredere medarbejderinddragelse via fx workshops og mindre analyser, som til sidst munder ud i en handleplan, strategi eller lignende. I de fleste tilfælde står virksomheden selv for implementering, men i enkelte tilfælde giver rådgiveren sparring herpå. Rådgiveren har en vigtig faciliterende rolle, hvor relevante parter inkluderes undervejs.

3. Konkrete forandringstiltag

Denne rådgivning omfatter bl.a. 1:1 møder, virksomhedsbesøg, workshops, tests, mv. for derved at identificere optimeringspotentialer i virksomhedernes processer og produktionsudstyr samt igangsætte løsningsstiltag. Her er rådgiveren med i hele eller dele af implementeringsfasen og har en vigtig rolle i forhold til at facilitere en konstruktiv dialog om problemer og løsningsmodeller på tværs af ledelse og medarbejdere.

4. Udvikling af nye produkter, salgskanaler og værktøjer

Denne type rådgivning forløber typisk over en række individuelle møder, hvor der udvikles eller testes nye digitale prototyper, salgskanaler eller værktøjer – fx en webshop. Møderne kan suppleres med kollektive workshops. Her spiller rådgiveren en betydelig, udførende rolle i udviklingsarbejdet, og der er ofte behov for videreudvikling efter de 50 timers rådgivning.

Succes på tværs af og inden for arketyper

Vores erfaringsopsamling viser, at nogle af disse typer af forløb har større succesrate end andre. Både når der ses på tværs af arketyper, men også inden for de enkelte arketyper.

Forløb med fokus på sparring og inspiration til ledelsen har generelt en lavere succesrate end forløb med fokus på udvikling af handleplaner og strategier samt konkrete forandringstiltag. Faktisk er succesraten højest i de forløb, hvor rådgivningen både er mundet ud i en handleplan – og hvor rådgiveren samtidig har givet sparring på implementeringen. Det kan ses af figuren nedenfor.

Figur 6.4.3. Andel virksomheder, der i høj grad har opnået resultater, fordelt efter forløbets karakter



Kilde: Survey blandt deltagere i genstartNU-forløbene foretaget af IRIS Group.
N = 610, hvoraf 351 virksomheder har opnået økonomiske resultater i meget høj eller høj grad.

Det er altså vigtigt, at rådgiveren spiller en aktiv rolle i forhold til at omsætte ny viden, anbefalinger og værktøjer til konkrete forandringer i den enkelte virksomhed. Det behøver ikke nødvendigvis at være meget tidskrævende. Nogle timers sparring kan være nok. Til gengæld er det væsentligt fra begyndelsen at tænke i et sammenhængende rådgivningsforløb, der understøtter god overlevering til virksomheden, så denne på egen hånd kan drible videre med projektet.

Indenfor de enkelte arketyper viser resultaterne endvidere, at længerevarende rådgivningsforløb, som kombinerer flere forskellige typer af aktiviteter, og hvor virksomheden investerer et betydeligt antal interne timer, har langt større succes end korte forløb med få aktiviteter. Det er måske ikke så overraskende, men understreger til gengæld vigtigheden af at tænke i kreative og varierende rådgivningsformater og samtidig stille krav til virksomhedernes deltagelse og evt. involvering af flere nøglemedarbejdere.

Inspiration til fremtidige erhvervsfremmeprogrammer

Disse erfaringer fra genstartNU-programmet kan bruges som inspiration i fremtidige erhvervsfremmeprogrammer. Vi ser et betydeligt potentiale i at opfordre flere virksomheder til at gøre brug af privat rådgivning evt. ved hjælp af tilskud fra offentlige erhvervsfremmeprogrammer. genstartNU kan dermed tjene som inspiration til en nytænkning af indsatsen, hvor der tænkes i programmer og forløb med fokus på:

- Tidlig inddragelse af nøglemedarbejdere, som har dyb indsigt i udfordringer, behov og potentialer i relevante dele af forretningsmodellen, og som kan være med til at rammesætte formål, deltagerkreds og relevante aktiviteter i forløbet.

- Introduktion til overskuelige og intuitive værktøjer, der fx kan bruges som led i den indledende problemaflarung og behovsafdækning, eller som virksomheden nemt kan integrere i den almindelige virksomhedsdrift – fx med henblik på at optimere interne processer, salg, osv.

- Vekselvirkning mellem forskellige aktivitetstyper og hjemmearbejde, så virksomhederne får mulighed for at arbejde med nye værktøjer og afprøve input fra rådgivningen i praksis. Hjemmearbejdet er samtidig med til at øge værdien af møder og workshops.

- Brug af kollektive elementer, hvor virksomheder får mulighed for at udveksle erfaringer og danne netværk på tværs af fx brancher og markeder, og hvor rådgiveren kan effektivisere sine ressourcer og frigive mere tid til 1:1 rådgivning på områder, hvor den skaber størst værdi.

...

Kontakt

Lektor og centerleder Mads Bruun Ingstrup
Center for Bæredygtig Erhvervsfremme, SDU
mbi@sam.sdu.dk
T 65501329

www.sdu.dk/da/om_sdu/institutter_centre/cbe

 Center for
Bæredygtig
Erhvervsfremme

 SDU