

Fra IT-leverandør til strategisk udviklingspartner

Værktøjer og erfaringer fra et
forløb med fire danske IKT-
virksomheder

2026

Udført af Teknologisk Institut

| Bevilget af DigitalLead

DigitalLead.



TEKNOLOGISK
INSTITUT



Medfinansieret af
Den Europæiske Union



Virksomhedsudvikling
Danmark

OM GUIDEN

Guiden er udviklet gennem et innovationsprojekt, som er bevilget af DigitalLead og medudviklet af de fire deltagende virksomheder: Arotek ApS, Neogrid Technologies ApS, eCo Solutions ApS og Trendlog.io ApS.

Denne guide henvender sig til ledelsen og salgsansvarlige i små og mellemstore IKT-virksomheder, der leverer software, systemer, drift eller rådgivning til private virksomheder og organisationer, men er lige så brugbar for andre, der ønsker at forbedre partnerskabet med kunderne.

Den er relevant for jer, hvis I kan genkende mindst ét af følgende udsagn:

- I har kunder, I har haft i mange år, men taler stadig kun med de samme tekniske kontaktpersoner om begrænsede opgaver.
- I bliver ringet op, når noget skal løses, og sjældent når noget skal besluttes.
- I ved, at I skaber mere værdi end det, der står på fakturaen, men I kan ikke prissætte det.
- I har idéer til nye ydelser, men de bliver aldrig testet, fordi driften altid kommer først.
- I kan mærke, at kunderne ikke udnytter det, I levererer, til fulde.

Guiden er en samling værktøjer og metoder, der er afprøvet i praksis. I kan bruge dem internt i teamet, med bestyrelsen eller sammen med eksterne konsulenter.

Der er ingen krav om, at I bruger alle værktøjerne, men de deltagende virksomheder brugte dem i den rækkefølge, de præsenteres i.

Alle værktøjer udfyldes internt hos jer. Ingen af værktøjerne er lavet for at bruges direkte sammen med kunderne. Alt, hvad I skriver, skal testes i praksis med kunderne eller medarbejderne gennem eksperimenterne i spor 3 og mikrohandlingerne i spor 4.

OM BRUG AF AI

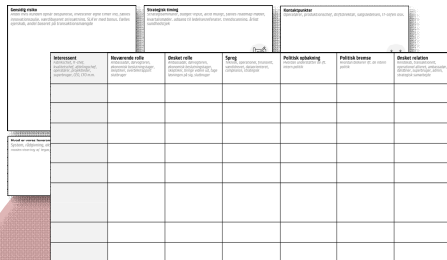
Dele af denne guide er udarbejdet med assistance fra generativ kunstig intelligens, herunder strukturering, omskrivning og redaktionel bearbejdning af tekst. Alt indhold er gennemlæst, redigeret og godkendt af de ansvarlige forfattere hos Teknologisk Institut. Det fulde, redaktionelle og indholdsmæssige ansvar påhviler Teknologisk Institut.

Fire spor, syv værktøjer

Sporene kan bruges hver for sig, men er stærkest i rækkefølge, fordi hvert spor bygger på det forrige.

Spor 1 og 2 giver indsigt i jeres kunder og interessenter. Spor 3 omsætter indsigt til noget der kan testes. Spor 4 sikrer at det interne maskinrum ikke står i vejen for det, I vil levere.

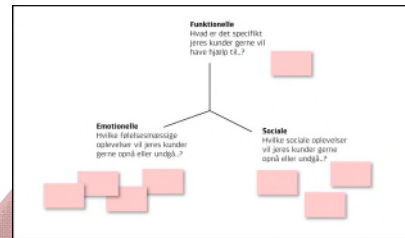
Spor 1



Nye interessenter

Kortlæg jeres relation til kunden: hvilke roller der er, hvem der hjælper, hvem der modarbejder, og hvilken værdi I leverer.

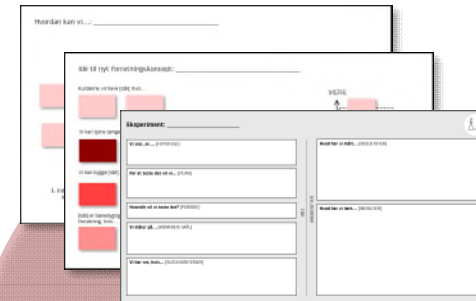
Spor 2



Forstå nye kundebehov

Sæt ord på, hvad kunden prøver at opnå, hvilke udfordringer de møder og hvordan de prioriterer. Skeln mellem hvad I ved og hvad I tror.

Spor 3



Forretningseksperimenter

Test, om en ny ydelse, pakke eller prismodel holder, før I bygger den. Det handler om at teste i det små, før I bygger eller det bliver til et projekt.

Spor 4



Skab forandringer

Oversæt beslutningerne til handlinger, der kan udføres på en almindelig tirsdag.

Hvorfor

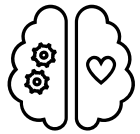
*Hvad adskiller en leverandør fra en strategisk partner,
og hvorfor lange relationer ikke er nok?*

***"Projektet tvang os til at bruge tid på nogle ting, som ellers hurtigt ville blive
nedprioriteret i hverdagen."***

- Arotek

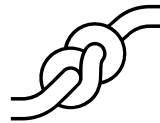
Hvad mener vi med strategisk udviklingspartner?

En strategisk udviklingspartner er en leverandør, som kunden involverer tidligt i sine forandringer/forbedringer/transformationer og investeringer. Ikke fordi leverandøren beder om det, men fordi kunden ikke kan undvære deres perspektiv. Det kræver tre ting af jer som leverandør: at I forstår kundens forretning, at I kan omsætte udfordringer til handlemuligheder og at I troværdigt kan føre dem ud i livet. Derudover fandt vi fire pejlemærker, som understøtter jeres rolle som strategisk udviklingspartner.



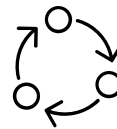
EVNEN

til at se bag om den umiddelbare bestilling for at finde det reelle forretningsbehov



VILJEN

til at binde sin succes op på kundens faktiske gevinster og effekt



METODEN

til at håndtere kompleksitet, der uundgåeligt opstår, når der brydes med det bestående



FORSTÅELSEN

af, at menneskelig vaneændring sjældent kan løses af teknologien alene

To relationsformer

Skiftet fra leverandør til strategisk partner handler ikke om at gå fra at være dårlig til at være god. Det er to forskellige relationsformer, som begge har deres relevans, for forskellige kunder og segmenter og begge kan være rentable. De stiller dog forskellige krav til samarbejdet og til jer som virksomhed.

Det handler ikke om jeres forretningsmodel, eller om I sælger timer eller projekter. Det handler om, hvad I aftaler ved siden af selve leverancen: fælles mål, evalueringspunkter og succeskriterier.

Det store spørgsmål er ikke nødvendigvis, om I er det ene eller det andet, men om I står, hvor I gør, fordi I har valgt det, eller fordi det tilfældigvis er end der.

Her er en sammenligning mellem rollen og samarbejdet som hhv. leverandør og strategisk partner.

Primært fokus

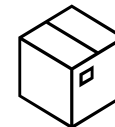
Kontaktperson

Målt på

Relationstype

Leverancens omfang

Initiativ



Leverandør

Den umiddelbare bestilling

IT-chef og drift

Leveringen

Transaktionel

Primært teknologi

Primært kundedrevet og at løse problemer når noget går galt

Strategisk partner

Det reelle behov

Ledelseslag og/eller ejerleder. Det afgørende er ikke titlen, men om I er inde, før beslutningen er taget.

Værdien I skaber

Fælles forretningsudvikling

Teknologi og/eller rådgivning plus menneskelig adfærd og effekt

Både kunde- og virksomhedsdrevet og forandringsskabende

Lange relationer er ikke det samme som dybe relationer

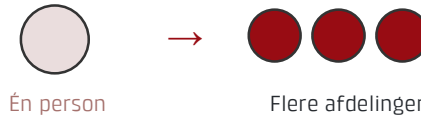
I forløbet vurderede de fire virksomheder deres egen modenhed to gange, ved opstart og igen efter ca. ni måneder i slutningen af projektet. Modenhedsmodellen præsenteres på de næste 2 sider.

Det mest markante resultat var ikke en enkelt score. Det var en forskel. Alle fire havde haft deres vigtigste kunderelationer i over seks år. Alligevel lå modenheden i selve samarbejdet på et gennemsnit på 2,2 ud af 4 på de udvalgte parametre omkring relationen. En lav score betyder ikke utilfredse kunder eller et dårligt samarbejde, men at samarbejdet ikke er strategisk forankret.

De fire områder til højre var dem, virksomhederne arbejdede mest med for at indfri deres ambition om, at blive set som strategisk udviklingspartner.

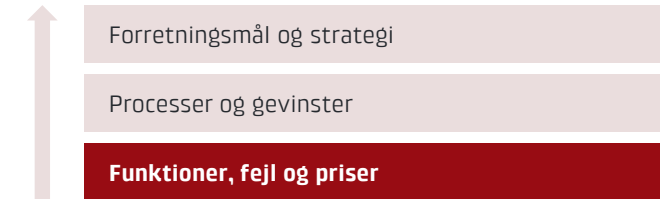
Tid i en relation skaber fortrolighed. Den skaber ikke automatisk strategisk adgang. Det kræver, at nogen tager initiativ, og initiativet ligger oftere hos jer end hos kunden.

KONTAKTFLADE (FØR)



Tre ud af fire havde primært kontakt til én person eller til operativt niveau hos kunden.

DIALOGENS FOKUS (FØR)



Samtalen handlede oftest om funktionalitet, fejl og priser frem for om forretningsmål og strategi.

MODULER PR. KUNDE (FØR)



Alle fire tilbyder flere serviceydelser, men sælger typisk én til tre pr. kunde. Det er ikke et problem i sig selv, men kan ses som en indikation på at deltagerne ikke kender de andre behov, eller at virksomheden ikke tænker dem ind i de behov.

AFTALEGRUNDLAG (FØR)

- **Scope og leverance**
- **Pris og betaling**
- **Deadline og SLA**
- Fælles mål
- Evalueringpunkter
- Succeskriterier

Alle fire havde standard leveranceaftaler eller SLA-baserede kontrakter med fokus på scope, pris og deadline. Ingen af aftalerne indeholdt fælles mål, evalueringpunkter eller succeskriterier.

Sådan blev modenheden målt

For at kunne sige noget præcist om hvilken udvikling og hvilke kapabiliteter virksomhederne opnåede gennem projektet udviklede vi en modenhedsmodel, som blev målt ved opstart og afslutning. Modenhedsmålingen bygger på seks parametre, som hver vurderes på fire trin. Den er en selvevaluering udviklet til dette projekt.

DE SEKS PARAMETRE



Det interne maskinrum

Processer, videndeling, kultur, KPI'er og ledelsens prioritering



Relation til kunden

Kontaktflade, samtalens fokus, tillid og kortlægning af kundens organisation



Den værdi de skaber

Hvad kunden opnår, ansvaret for resultatet og brugen af kundeindsigt



Strategisk indflydelse

Timing, mod til at udfordre, planlægningshorisont og udtalte behov



Talent og kompetencer

Forretningsforståelse, rådgivningsevner og kundeindsigt som disciplin



Kommerciel modenhed

Prismodel, kontraktdesign og balancen i det, parterne investerer

DE FIRE TRIN

Ad hoc

Det sker, men det er personbåret og afhænger af, hvem der har opgaven.

Struktureret

Der er en form og en vane, men den varierer fra person til person.

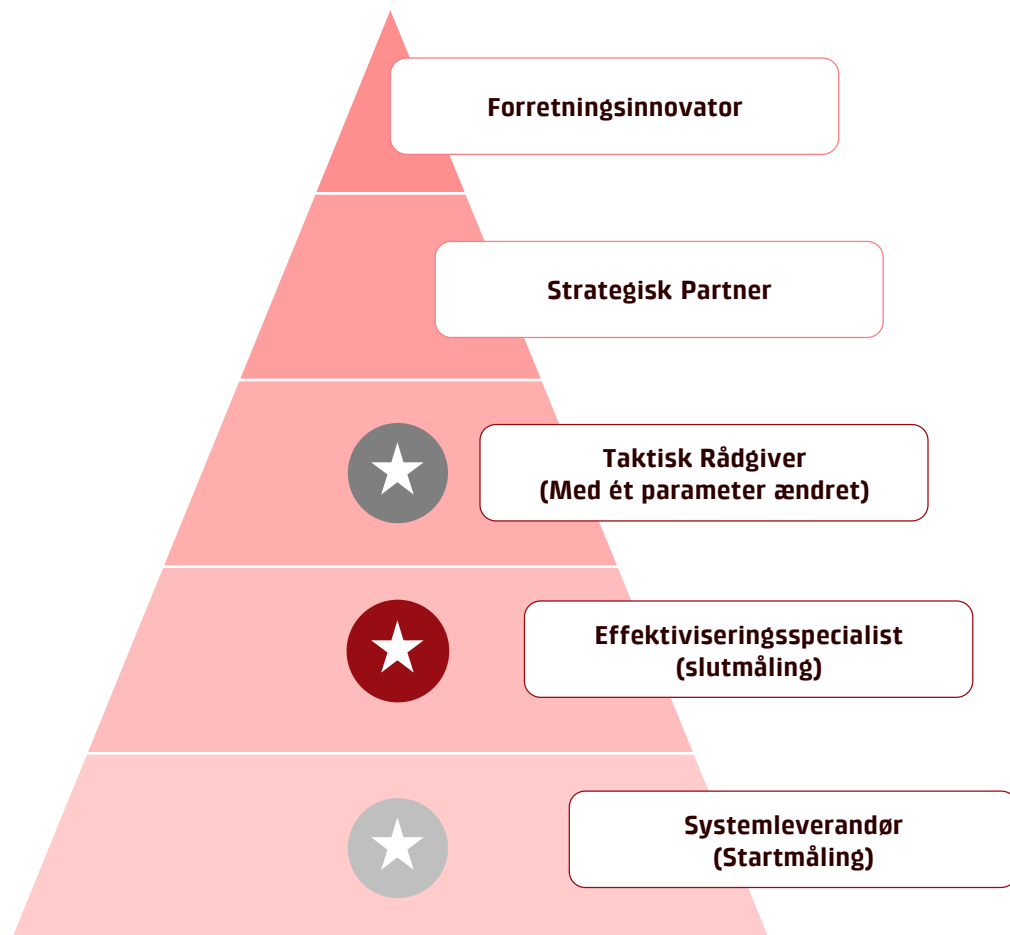
Standardiseret

Det er beskrevet, gentageligt og gælder på tværs af kunder.

Værdiskabende dynamik

Det bruges aktivt til at skabe noget nyt sammen med kunden.

Hvad skal der til for at rykke ét niveau i pyramiden



De seks parametre har vi oversat til fem niveauer i Partnerskabspyramiden. Pyramiden er ikke en rangliste over gode og dårlige leverandører og samarbejder, men en indikation på hvad samtalen og aftalen med kunden handler om. Placeringen bliver afgjort, delvist af en gennemsnitlig modenhedsscore, og delvist af en række minimumskrav. Der var særligt tre ting, der var svære for de fire virksomheder ift. at rykke modenhedsniveauer op:

Kan en ny kollega overtage kunden i morgen?

Kravet er, at alt det centrale om kunden er til at finde: hvem de er, hvad der er aftalt og hvad der er leveret, også udover selve aftalen. Alle fire beskrev, at det krævede en snak med den, der kendte kunden.

Handler de sidste tre kundemøder om forretning eller drift/performance?

Kravet er, at samtalen indeholder emner som forretningsmål, investeringer eller strategi. Udgangspunktet var funktioner, fejl og priser. Det var det krav, der oftest spærrede for at rykke op fra de nederste to niveauer til Taktisk Rådgiver.

Hvem hos kunden kender jer ud over den daglige bruger?

Kravet er, at have relationer til beslutningstagere på tværs af relevante roller hos kunden. Tre ud af fire startede med én kontaktperson.

Som næste side viser, så handler en del om det interne, mere end hvad der leveres og hvilken værdi der skabes.

Intern modarbejde mod strategiske partnerskaber

Pyramiden viser, hvad der formelt kræves. Denne side viser en effektkæde, der kan forklare, hvorfor kravene ikke bliver opfyldt. På tværs af virksomhederne var tre punkter konsekvent de svageste, både i start- og slutmålingen, og de kan ikke løses hver for sig, men hænger sammen.

KPI'er

Ingen målte systematisk på partnerskabsværdi. Tre ud af fire vurderede et godt år udelukkende på omsætning hos nøglekunder, faktureringsgrad og nye kunder.

To havde kundefastholdelse og værdiskabelse som målepunkter ved slutmålingen.

Videnhåndtering

Kundekendskabet sad hos enkeltpersoner, ikke i systemet. Flere beskrev, at en ny kollega "starter stort set fra nul", eller at et skifte "kræver en grundig mundtlig overlevering".

Aktivitetshistorikken findes, men den er mest logbog og kræver gravearbejde eller mund-til-mund-overlevering.

Aftalegrundlag

Kontrakterne lignede enkeltstående projekter eller SLA'er (Service Level Agreement), begge med fokus på scope, pris og deadline. SLA'en er ikke problemet i sig selv. Problemet er, at den alene kan fastholde jer som leverandør, fordi den fokuserer på performance frem for på de mål, som kunden ønsker at opnå.

Måler I ikke på partnerskabsværdi, har I ingen grund til at dokumentere den. Dokumenterer I den ikke, kan I ikke bygge en kontrakt omkring den. Og beskriver kontrakten kun, hvad I leverer, og ikke hvad kunden opnår, så er I stadig leverandør, uanset hvor længe I har været det.

Ingen måling af partnerskabsværdi



Ingen grund til at dokumentere den



Intet at bygge kontrakten på



Stadig leverandør

Vigtigste læring fra forløbet

Teknologisk Institut startede forløbet med en antagelse om, at den største barriere var mindset. At IT-virksomheder tænker teknisk frem for forretningsmæssigt, og at opgaven derfor var at ændre, hvordan de så på deres kunder.

Det var forkert. Både oplevelsen med virksomhederne og modenhedsanalysen viste, at forretningsforståelse, relationel kortlægning og ansvar for resultatet var blandt deres stærkeste kort fra begyndelsen. De vidste godt, hvad et strategisk partnerskab er, og de ville gerne derhen. Det, der manglede, var at sætte det i system og følge op, også når driften pressede på.

Derfor er værktøjerne i denne guide bygget så de er små. Ingen af dem kræver mere end 90 minutter. Og både spor 3 og spor 4 handler om det, der virker allermest banalt: at aftale én konkret handling og følge op på den. Vi har erfaret i projektet, at selvom det kan føltes småt, så flyttede det noget.

Hvad der faktisk flyttede virksomhederne

Det var ikke teori, der flyttede virksomhederne. Det var, at de gik ud og testede hypoteser mellem møderne. De afprøvede nye måder at tale med kunder på, nye ydelser, undersøgte lovgivning osv. og da de havde testet noget, evaluerede de resultaterne. Det var kontinuiteten og opfølgningen der talte, ikke værktøjerne eller det enkelte eksperiment alene. Det kom ikke af sig selv, og nogle var udfordret på det. Det var tydeligt, at de virksomheder, der prioriterede tid til det, rykkede på flere parametre.

Det, der kan gøre en forskel, er at forpligte sig på at stoppe op og stille spørgsmål, I normalt ikke har tid til: Hvordan arbejder I egentlig med kunderne? Hvem taler I med? Hvilke antagelser bygger I jeres salg på? Og at teste det, evaluere det og sætte det i system.

Hvad der rykkede sig

Modenhedsanalysen viste konkrete skift mellem start og slut. Ikke alle virksomheder rykkede lige meget, og ingen enkelt deltager rykkede på alt. Men set på tværs af de fire deltageres udvikling var der tre ting, der stikker ud.

1

Fra én kontaktperson til flere relationer

FØR

Tre ud af fire havde primært kontakt til én person eller til operativt niveau.

EFTER

To ud af fire har nu relationer til beslutningstagere og ledere på tværs af funktioner, eller et dokumenteret overblik over nøglepersoner, deres roller og holdninger

2

Fra transaktionelle til værdibaserede mål

FØR

Tre ud af fire vurderede et godt år udelukkende på omsætning hos nøglekunder, faktureringsgrad og nye kunder.

EFTER

To ud af fire måler nu også på kundefastholdelse, vækst hos eksisterende kunder og den værdi, de skaber for kunden.

3

Fra standardaftaler til fælles mål

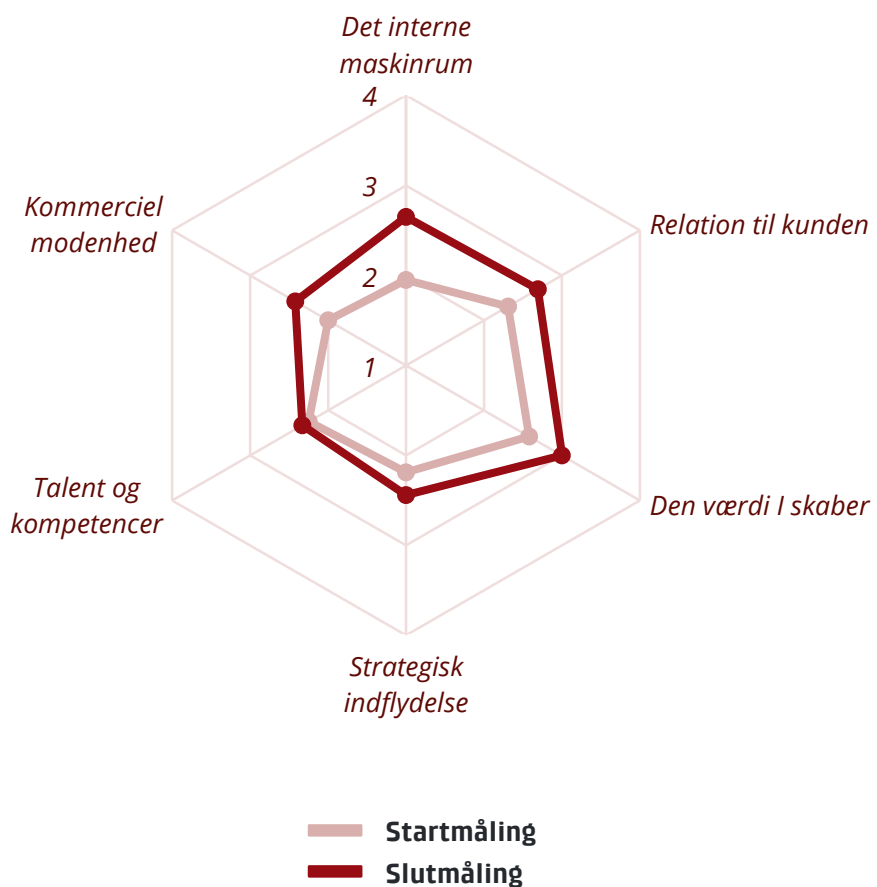
FØR

Alle fire havde standard leveranceaftaler eller SLA-baserede kontrakter med fokus på scope, pris og deadline.

EFTER

Én af de fire har nu kontrakter med fælles mål, evalueringspunkter og klare succeskriterier. To af de fire har nu en struktureret dialog om værdi og pris, hvor prisen afspejler den værdi, kunden kan forvente, uanset om det er fast pris, timepris eller en anden forretningsmodel.

Ni måneder flytter formen, ikke fundamentet



Radaren viser gruppens gennemsnit ved start- og slutmåling. Alle parametre voksede, men udviklingen var ikke jævn. Her er, hvordan de fire spor understøttede udviklingen:

Det interne maskinrum flyttede sig mest – Spor 4

Den største bevægelse skete internt hos virksomhederne, bl.a. i processer, dokumentation af kundeviden mm. Det var det interne løft, der førte gruppen et niveau op i Partnerskabspyramiden. Talent og kompetencer rykkede sig minimalt, og det skyldes, som antagelsen viste, at det mindre handlede om kompetenceudvikling, men på at skabe struktur og systemer. Spor 4 handler om, at finde de handlinger, der kan udføres på en tirsdag, som understøtter partnerskabet og relationen til kunderne.

Relationen og værdien rykkede sig sammen – Spor 1 og 2

Relationen til kunden og den værdi, virksomhederne skaber, flyttede sig omtrent lige meget. Det hænger sammen med, at de via disse spor kortlagde kundernes interesser, det sprog de taler, deres behov og mål. Det handlede både om at kigge på det reelle indhold af det, man leverer, men i høj grad også om at italesætte og synliggøre den værdi, man skaber på tværs af organisationen.

Kommerciel modenhed fulgte med, men fra et lavt udgangspunkt – Spor 3

Kommerciel modenhed lå blandt de laveste parametre ved begge målinger og flyttede sig omtrent som relationen og værdien. Virksomhederne vidste, at de skabte mere værdi end det, der stod på fakturaen, men aftalerne og prismodellerne afspejlede det ikke. Spor 3 handler om at teste en ny ydelse, pakke eller prismodel, før den bygges.

Nye interessenter

*Hvem træffer reelt hvilke beslutninger hos kunden,
hvordan får I adgang til dem og hvordan ser det gode samarbejde ud?*

Nye interesser

*"Vi skal ikke kun vide, hvad kunden har købt.
Vi skal også vide, hvad der er vigtigst for de mennesker,
vi samarbejder med hos kunden."*

- Arotek

I komplekse B2B-køb er kunden sjældent én person. En beslutning om at udbrede, modernisere eller investere involverer typisk brugere, ledere og mellemledere, IT, økonomi og til tider compliance. De har alle forskellige, og nogle gange modstridende, interesser.

Hvis I kun har dialog med én kontaktperson, får I derfor kun ét perspektiv på, hvad der er vigtigt. Når jeres forslag senere skal vurderes af andre hos kunden, kan det blive mødt af kriterier, behov eller bekymringer, som I ikke har kendt til.

Det er derfor ikke kun et spørgsmål om relationer, men også om information. Jo bedre I forstår, hvem der påvirker beslutningen, hvad der er vigtigt for dem, og hvilke hensyn de tager med ind i processen, desto bedre kan I kvalificere både dialogen og løsningen.

Nogle gange bliver et forslag afvist. Oftere bliver det måske bare udskudt. Og hvis I kun har kontakt til én person, kan det være svært at få et klart billede af, hvorfor beslutningen endte, som den gjorde.

Værktøjer i sporet

Interessentkortlægning (side 17) - Hvem påvirker reelt en konkret mulighed hos kunden, hvilken rolle har de i dag, og hvilken rolle skal de have?

Partnerskabscanvas (side 18) - Hvilken slags samarbejde ønsker I med kunden som helhed, og hvad skulle ændre sig, før kunden ville betale for andet end timer?

Videre herfra

Når I ved, hvem der bestemmer, og hvem der blokerer, er næste spørgsmål: hvad prøver de egentlig at opnå, og hvad tror I, de prøver at opnå?

Ikke alle kunder skal være strategiske partnere

I kan sikkert nævne den kunde, I har samarbejdet med i flere år, og hvor det burde kunne lade sig gøre at blive mere strategiske partnere. Dem, der ringer, når noget er i stykker, og som I ved har planer, I aldrig bliver spurgt om. Det kan være den kunde, som er relevant, men det kan også være den kunde, I har haft i 6 måneder, og bare har en rigtig god dialog med.

At flytte en relation kræver, at nogen hos jer bruger tid, som ingen fakturerer. Læse op før et møde. Ringe til en, der ikke har bedt om at blive ringet til. Skrive flere detaljer ind i CRM-systemet. Skrive et oplæg, der måske ikke bliver læst. Det er der ikke tid til for alle kunderne på jeres kundeliste, men kun nogle udvalgte.

Nogle kunderelationer er med god grund taktiske. De giver et stabilt forretningsgrundlag, de er effektive at betjene, og de forventer netop, at I leverer det aftalte til en fair pris. Her ligger jeres opgave i effektivitet, kvalitet og forudsigelighed, ikke i flere strategimøder.

Det I skal gøre, er at finde de få relationer, hvor potentialet reelt er der, og investere seriøst i dem.

Der er fire spørgsmål som kan hjælpe med at finde de kunder, der potentielt kunne være strategiske udviklingspartnere:

De fire spørgsmål som dækker hhv. potentialet, adgangen, villigheden og beslutningen

1. Kan det her blive større og mere lønsomt, end det er i dag?
2. Kan I realistisk komme til at tale med andre end dem, I taler med nu?
3. Har kunden nogensinde fortalt jer om noget, de skulle i gang med, før de havde besluttet det?
4. Hvis I kun havde tid til tre til fem kunder næste år, hvem ville det så være, og hvorfor?

Tag to af de kunder, I kom frem til. På næste side kortlægger I, hvem der egentlig bestemmer hos dem, og hvad der driver dem. Resten kan sagtens blive hvor de er. Som skrevet er nogle kunder taktiske af gode grunde.

Interessentkortlægning

Interessentkortlægningen er et overblik over de personer hos kunden, der påvirker en konkret mulighed eller beslutning. For hver person kortlægger I, hvilken rolle de har i dag, hvilken rolle I ønsker, de skal have, hvilket sprog de taler, hvad der får dem til at bakke op eller bremse, og hvilken relation I vil bygge til dem.

Nøglespørgsmål: Hvem skal opleve en gevinst, for at denne mulighed får fremdrift, og hvem bærer risikoen, hvis den ikke lykkes?

Interessent Fabriksschef, IT-chef, kvalitetschef, afdelingschef, operatører, projektleder, superbruger, CEO, CFO m.m.	Nuværende rolle Ambassadør, dørvogteren, økonomisk beslutningstager, skeptiker, overblik/rapport slutbruger	Ønsket rolle Ambassadør, dørvogteren, økonomisk beslutningstager, skeptiker, bringe videre ud, tage løsningen på sig, slutbruger	Sprog Teknisk, operationel, finansielt, værdidrevet, dataorienteret, compliance, strategisk	Politisk opbakning Hvordan understøtter de ift. intern politik	Politisk bremse Hvordan blokerer ift. de intern politik	Ønsket relation Kendskab, transaktionelt, operationel allieret, ambassadør, rådgiver, superbruger, admin, strategisk samarbejde

Hvordan skal værktøjet bruges?

Tid: 45-60 minutter for én mulighed hos én kunde.
Deltagere: 2-4 personer med kundeforhold, typisk kundeansvarlig, projektleder og en konsulent, der er ude hos kunden
Kan bruges når: Når I sidder fast ved én kontaktperson hos en kunde, når I gerne vil sælge en større løsning ind til en kunde, når I vil forstå hvorfor implementering eller udbredelse møder barrierer.

Faciliteringstips

-  Vælg en konkret mulighed først. Ikke "kunden" i almindelighed, men fx "at udbrede løsningen til pakkeriet" eller "at rydde op i deres legacy-integrationer". Roller er situationsafhængige. Den samme person kan være ambassadør i én sag og bremseklods i en anden.
-  Skriv alle navne ned, også dem I ikke har mødt. Tomme felter er data.
-  Udfyld nuværende rolle før ønsket rolle. Det er let at springe til, hvad I ønsker deres rolle er.
-  Vær konkret i "sprog"-feltet. Det er her, jeres materiale skal ændres. En produktionschef og en CFO skal ikke have samme one-pager.

"Vi har en bevidsthed om, at det er en god idé at få beslutningstagerne med ind tidligere i dialogen."
 - eCo Solutions

Partnerskabscanvas

Partnerskabscanvaset er et overblik over samarbejdet med én kunde som helhed. Det beskriver hvad I leverer, hvordan I leverer det, hvilken værdi kunden faktisk oplever, hvem I taler med, hvad dialogen handler om, hvornår I har mulighed for at komme ind strategisk, og hvordan risiko og gevinst er fordelt mellem jer.

Nøglespørgsmål: Hvis kunden i morgen skulle forklare sin ledelse, hvorfor de bruger os, hvad ville de så sige?

Gensidig risiko Andel hvis kunden opnår besparelse, investerer egne timer ind, fælles innovationspulje, værdibaseret prissætning, SLA'er med bonus, fælles ejerskab, andel baseret på transaktionsmængde 7 	Strategisk timing Strategiseminarer, budget-input, altid muligt, fælles roadmap møder, leveringsplaner, adgang til ledelsesreferater, trendanalyse, årligt sundhedstjek 6 	Kontaktpunkter Operatører, produktionschef, driftledere, salgsledelsen, IT-efen osv. Start her 
Hvad er vores leverance? System, rådgivning, ekspert hænder, beslutningsstøtte, As a Service, Visualisering af data, integrationer, modernisering af legacy, suverænitæt 3 	Leveranceform Timer, løsninger/systemer, resultater, beslutninger, inspiration, osv. 4 	Dialogens fokus KPI-måling, problemløsning, forretningsorienteret rapportering, udfordrer, modstandsløsløsning, historiefortælling med data, medarbejderoplevelse mm. 2 
Oplever kundeværdi Frigivelse af tid, risikominimering, time-omskud, øget tid, øget performance, øget medarbejderidentifikation, forbedret likviditet, hurtigere beslutninger, tryghed, hurtig omhåndling osv. 5 		

Hvordan skal værktøjet bruges?

Tid: 50 minutter pr. kunde, pr. version af både nuværende og ønsket.

Deltagere: Ledelse, kundeansvarlig og en person med teknisk indsigt i leverancen.

Kan bruges når: I en strategiproces, når I vil beskrive samarbejdet med en kunde, som det er i dag, og som I ønsker det, F.eks. Før genforhandling af kundeaftalen.

Faciliteringstips

- Udfyld to gange. Først som samarbejdet ser ud i dag. Derefter som I ønsker, det skal se ud om 12-24 måneder.
- Start med "kontaktpunkter". Skriv kun de personer ned, som I reelt har kontakt til inden for det seneste halve år.
- "Dialogens fokus" er for hver enkelt kontaktperson og ikke generelt.
- Vær konkret i feltet om "Oplevet kundeværdi". *Bedre overblik* er ikke en gevinst. *Kan svare ledelsen på spild uden at bede om et regneark* er en gevinst
- Brug "Strategisk timing" aktivt. Hvornår på året planlægger kunden? Hvornår er der budget? Hvilke begivenheder åbner et vindue? Nyt ERP-system, ny fabrik, ny lovgivning, en ny stor kunde hos dem.
- Slut med "Gensidig risiko". Det er her, den kommercielle model bor.

Forstå nye kundebehov

Hvad prøver kunden at opnå, og hvilke af viden eller antagelser bygger I jeres tilbud på i dag?

Forstå nye kundebehov

"Vi skal gøre indsigter til anbefalinger og anbefalinger til handling."

- Trendlog.io

Kunden fortæller jer, hvad de vil have. De fortæller jer sjældent, hvad de prøver at opnå. Forskellen er afgørende, fordi det første fører til en ordre, og det andet fører til en samtale om muligheder.

Dette spor bruger jobs-to-be-done som ramme (en måde at spørge, hvad kunden "hyrer" løsningen til at gøre. Rammen kan supplere en kravspecifikation, men erstatter den ikke) og kobler den til noget, der er lige så vigtigt, nemlig at skelne mellem, hvad I ved, og hvad I tror.

Alle laver antagelser om deres kunder. Det er nødvendigt, for ingen har tid til at undersøge alt. Problemet opstår, når I glemmer, at det var antagelser. Så bygger I tilbud, prismodeller og roadmaps på gætværk, I ikke længere kan huske er gæt.

Værktøjer i sporet

Jobs-to-be-done (side 21) - Hvad hyrer kunden løsningen til at gøre, ud over det, der står i kravspecifikationen?

Kortlægning af behov (side 22) - Hvad ved vi, og hvad tror vi, om kundens behov?

Videre herfra

Når I har stillet skarpt på jeres antagelser, er næste skridt at teste idéen. Før I bygger, før I sælger, før I lover noget.

Jobs-to-be-done

Kaffen kan være den samme. Opgaven, den skal løse, er vidt forskellig. Den, der sælger kaffe til pendleren, skal fokusere på låget, den, der sælger kaffe fra et risteri, skal fokusere på bønnerne og historien om dem.

Overført til jeres virkelighed: tre kunder kan bede om den samme integration. Den ene vil fjerne tastearbejde. Den anden vil kunne dokumentere sporbarhed over for sin egen kunde. Den tredje vil undgå at være afhængig af en medarbejder, der snart går på pension. Samme leverance, tre helt forskellige samtaler, tre forskellige business cases og tre forskellige beslutningstagere.

For hver rolle spørger I: Hvilket job hyrer de løsningen til at gøre? Hvad ville de gøre i stedet, hvis I ikke fandtes? Hvad ville få dem til at fortryde valget?

Funktionelle jobs	Emotionelle jobs	Sociale jobs
Hvad skal helt konkret løses?	Hvilke følelser vil de opnå eller undgå?	Hvordan vil de opfattes af andre?
Fjerne manuelle arbejdsgange, reducere fejl, overholde krav	Undgå at stå med ansvaret, når noget går ned. Tryghed ved at sove om natten	Fremstå som den, der traf en klog beslutning. Undgå at blive udstillet foran ledelsen

"Jeg køber en kop kaffe for at..."

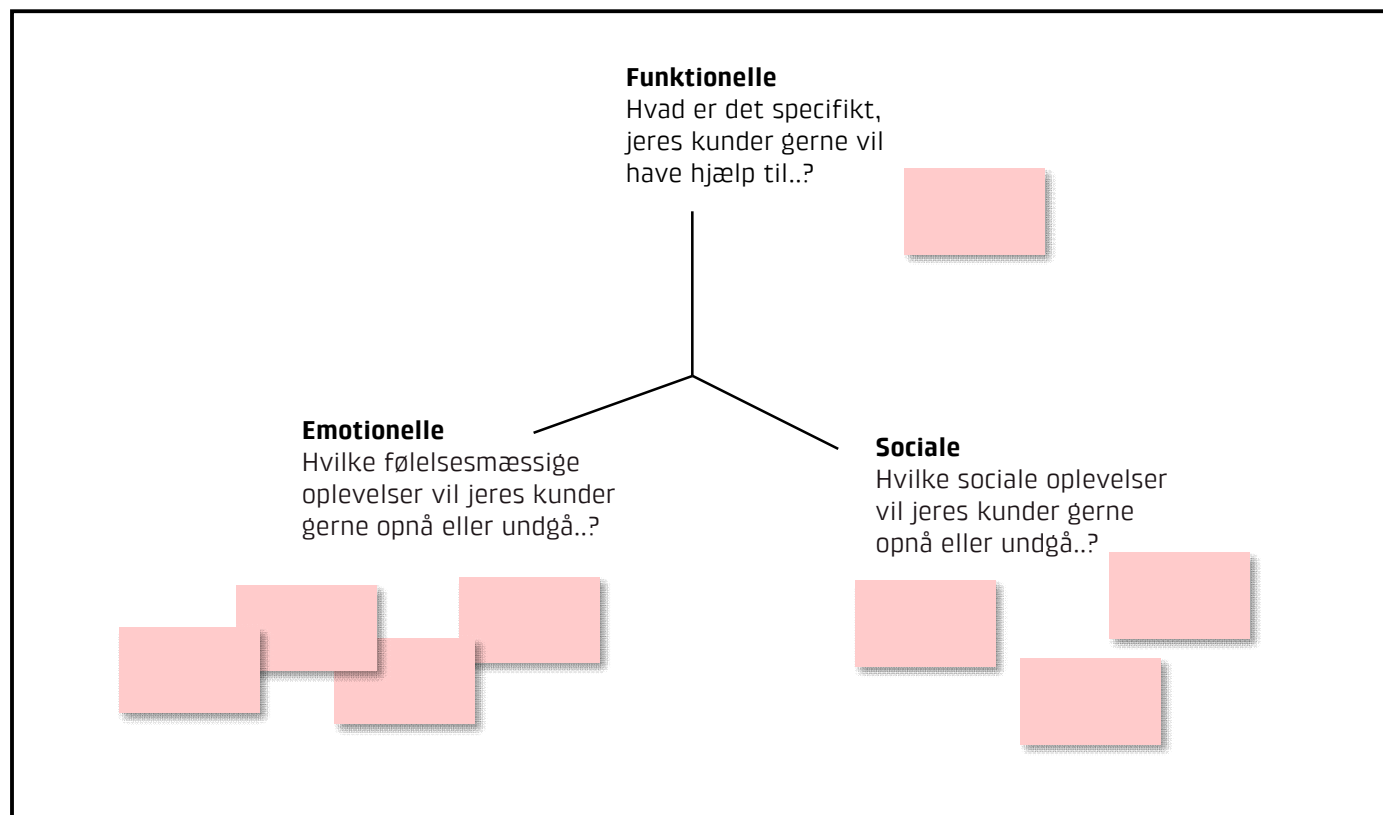


...holde mig vågen".
...underholde mig imens jeg pendler".
...støtte en bestemt café".
...mødes med venner".
... have noget jeg kan håndtere, mens jeg kører bil"

Kortlægning af behov

Værktøjet hjælper jer med at reflektere over, hvad I tror er jeres kunders behov, opdelt i funktionelle, emotionelle og sociale jobs-to-be-done (JTBD). Derefter vurderer I, hvor stor betydning hver antagelse har, og om I har belæg for den. Det, der er både vigtigt og ubevist, er jeres kritiske antagelser, og det er dem I skal teste.

Nøglespørgsmål: Hvilket problem forsvinder fra personens hverdag, når løsningen kører?



Hvordan skal værktøjet bruges?

Tid: 45-60 minutter

Deltagere: 3-5 personer med forskellig kundekontakt, gerne både salg, support og udvikling

Kan bruges når: I ønsker at forny ydelser, når en kunde har sagt nej, og I ikke forstår hvorfor, eller som forberedelse til kundedialog.

Faciliteringstips

- ⚙️ Vælg én kunde eller ét kundesegment. Antagelser om "kunderne" i almindelighed bliver for generelle at teste.
- ⚙️ Brug et whiteboard og tegn de 3 streger. Og skriv overskrifterne: Funktionelle, emotionelle og sociale
- ⚙️ Skriv individuelt først på post-its i stilhed, 5 minutter pr. kategori. Brug formuleringen "Jeg tror, at...". Det er en vigtig sproglig disciplin, som gør det legitimt at være uenig.
- ⚙️ Læs op og sæt jeres post-its på whiteboardet. Gruppér jeres antagelser. Ikke for at nå enighed, men for at se, hvor I er uenige. Uenighed internt er et stærkt signal om, at ingen af jer ved det, og at I skal teste det.

"Man husker at stille nogle spørgsmål til noget af det, som man jo egentlig gerne vil vide." – eCo Solutions

Forretningseksperimenter

*Hvordan tester I en ny ydelse eller prismodel,
før I investerer tid og penge i at bygge den?*

Forretningseksperimenter

"Vi har rykket samtalen fra at spørge kunden, hvor problemet er, til at kunne vise dem, hvor vi ser mulighederne."

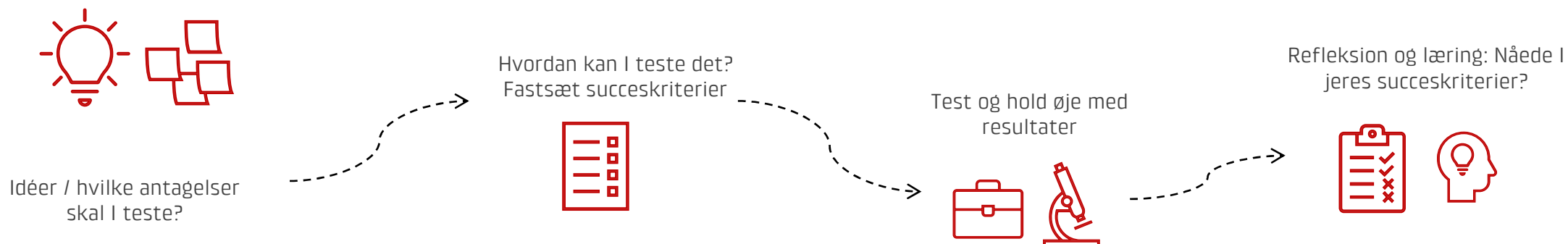
- Neogrid Technologies

Et forretningseksperiment er en billig, afgrænset måde at finde ud af, om en idé holder, før I investerer udviklingstid, salgstid eller kapital i den. I behøver ikke bygge noget for at teste det. Et telefonopkald eller et LinkedIn-opslag kan være et eksperiment.

For de fleste IT-virksomheder er det ikke en ny tankegang. I arbejder allerede iterativt i udviklingen. Det nye er at bruge samme disciplin på forretningssiden: på prismodeller, ydelsespakker, budskaber og samarbejdsformer.

Dette spor adskiller sig fra spor 4, fordi I her tester, om der er et marked for noget, som I overvejer at tilbyde. I spor 4 tester I, om I selv kan ændre en vane.

Et eksperiment har fire dele: en hypotese, et format, en periode og et succeskriterium. I skal skrive det ned, før I går i gang, så I har noget at holde jer op på.



Værktøjer i sporet

Idégenerering og kritiske antagelser (side 25-27) - Hvad skal være sandt, for at idéen holder?

Eksperiment-canvas (side 28) - Beskrivelse af eksperimentet, og evaluering af det.

Formatlisten (side 29) - Inspirationsliste med eksperimentformater

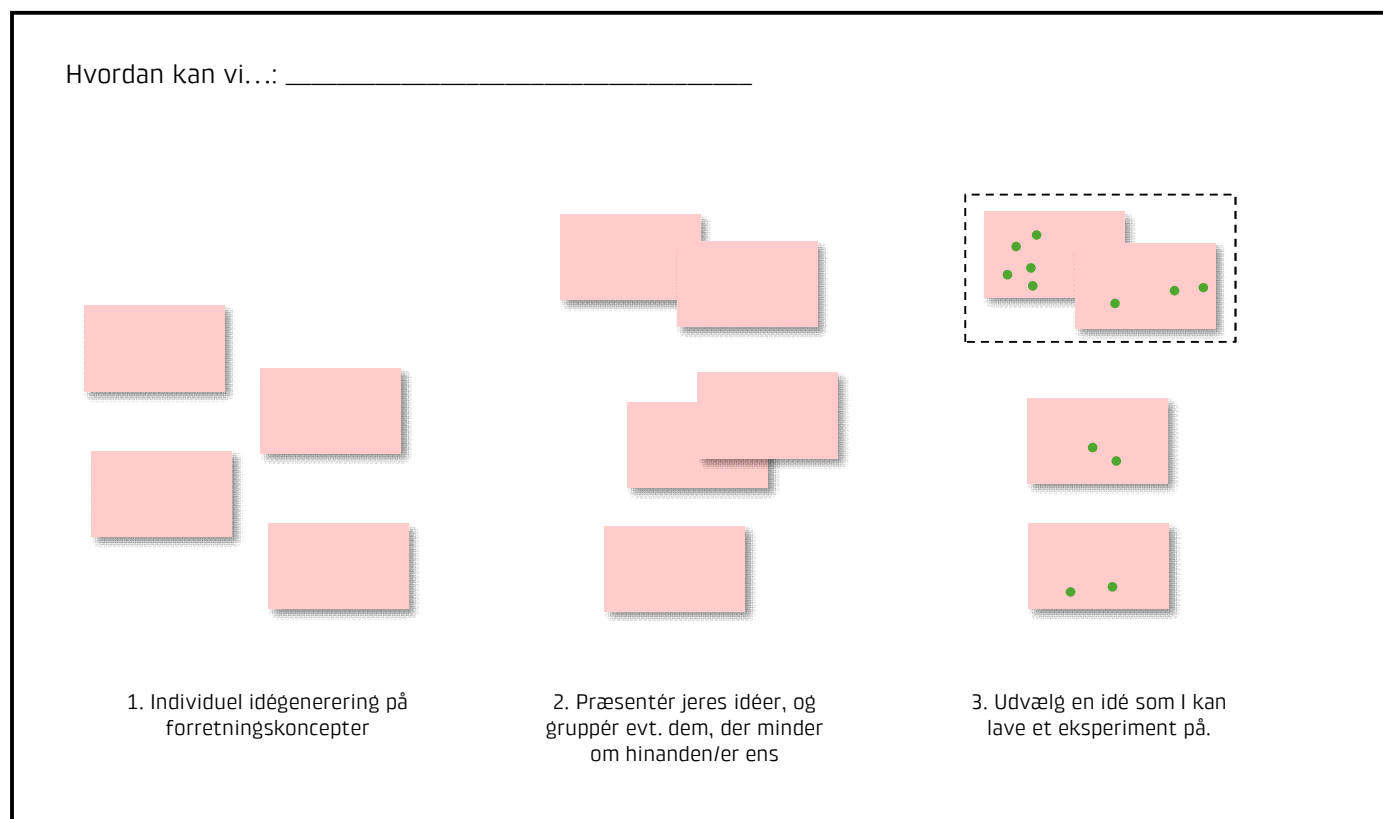
Videre herfra

Når I har testet og lært, er den største fare ikke, at handlingen fejler. Det er, at den forsvinder i hverdagen, når driften vender tilbage.

Forretningseksperimenter 1/3

Kreativiteten i idégenerering øges, når der sætter rammer. Først vælger I det strategiske fokusområde, I vil udvikle f.eks. Nye forretningskoncepter indenfor. Processen er en struktureret idégenerering, der starter med at indsnævre. I formulerer et strategisk fokusområde som et "Hvordan kan vi...?"-spørgsmål, genererer idéer individuelt og udvælger én, I vil teste.

Nøglespørgsmål: Hvad ville vi tilbyde den her kunde, hvis vi ikke måtte sælge det, vi sælger i dag?



Hvordan skal værktøjet bruges?

Tid: 45 minutter

Deltagere: 3-6 personer, gerne blandet fagligt

Kan bruges når: F.eks. når I har en fornemmelse af, at der ligger noget uudnyttet hos en kunde, men ingen har sat ord på hvad.

Faciliteringstips

- ⚙ Individuel idégenerering i stilhed. Fem minutter. Én idé pr. seddel.
- ⚙ Præsenter og gruppér idéer, der ligner hinanden.
- ⚙ Udvælg én idé. Er I mere end to, skal I bruge dot-voting: alle får fire stemmer, som må sættes på samme eller forskellige idéer. Stem i stilhed.

Eksempler på fokusområder (fra forløbet):

- ⚙ Hvordan kan I komme tættere på jeres kunders forretning?
- ⚙ Hvordan kan I skabe længerevarende kunderelationer?
- ⚙ Hvordan kan I gøre jeres kunder mere selvhjulpne?
- ⚙ Hvordan kan I fakturere for det arbejde, I lægger gratis oveni i dag?
- ⚙ Hvordan kan I tiltrække nye kunder uden at sænke prisen?

"Det blev et konkret spark bagi til at få gjort noget ved de idéer, vi ellers bare havde liggende." – Arotek

Antagelser

Fire sætninger, I skal fuldføre for jeres udvalgte idé. Stil spørgsmålene ét ad gangen. Tre minutter pr. spørgsmål, og sæt en timer.

Brug formuleringen „Jeg tror, at...“, når I skriver antagelserne ned. Det er en vigtig sproglig disciplin. Den gør det legitimt at være uenig, og den gør det tydeligt, at det er antagelser og ikke facts.

Vær opmærksom på, at antagelser hænger sammen. Hvis idéen kun kan sælges med omfattende specialtilpasning, ændrer det både leveringsevnen, tidsforbruget og rentabiliteten. Test den antagelse, der påvirker flest, først.

Start med den usikkerhed, der ville vælte idéen hurtigst. For de fleste nye ydelser i IKT-branchen er det ikke, om det kan bygges. Det er, om nogen har budget til det og hvem der har det budget.



Forretningseksperimenter 2/3

I tager den udvalgte idé og gennemgår den systematisk for antagelser, så I ved, hvad der skal be- og afkræftes i testen af idéen. Derefter prioriterer I dem, så eksperimentet kommer til at handle om det, der faktisk kan vælte idéen.

Nøglespørgsmål: Hvilken antagelse vælter idéen hurtigst, hvis den er forkert?

Idé til nyt forretningskoncept: _____

Kunderne vil have [idé], hvis...



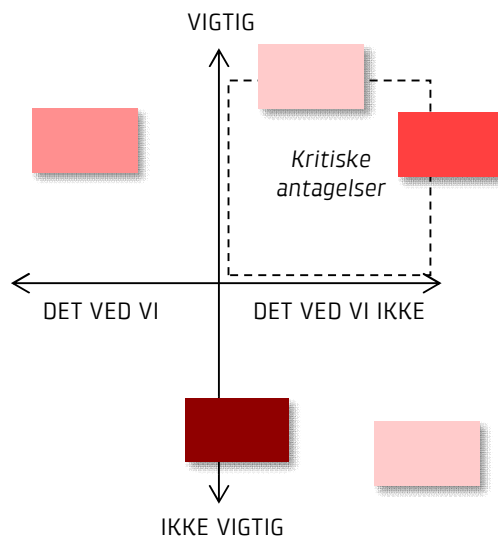
Vi kan tjene penge på [idé], hvis...



Vi kan bygge [idé], hvis...



[Idé] er bæredygtigt for vores forretning, hvis...



Hvordan skal værktøjet bruges?

Tid: 45 minutter

Deltagere: 3-6 personer, gerne blandet fagligt

Kan bruges når: I står med en stærk idé, men har behov for at forstå hvad der er det vigtigste at afdække, for at idéen faktisk giver mening for jer og for jeres kunder eller medarbejdere, afhængig af om det er internt eller eksternt.

Faciliteringstips

- ⚙️ Konkretiser idéen først, så alle forstår den.
- ⚙️ Stil spørgsmålene ét ad gangen. 3 minutter pr. spørgsmål. Sæt en timer på.
- ⚙️ Placer herefter alle antagelser i matrixen: vigtig ↔ ikke vigtig og det ved vi ↔ det ved vi ikke. Brug et whiteboard eller optegn med malertape på en væg
- ⚙️ Antagelserne øverst til højre, de vigtige og ubeviste, er dem, eksperimentet skal handle om. Det er de kritiske antagelser.

Forretningseksperimenter 3/3

Eksperiment-canvasset beskriver én afprøvning. I gennemfører den inden for to til seks uger. For hvert eksperiment fastlægger I, hvilken antagelse I tester, hvad I tror, der sker, hvordan I tester det, hvornår det slutter, hvad der skal til, for at I har ret, og hvem der er ansvarlig.

Nøglespørgsmål: Hvad er den billigste måde, vi kan blive klogere på denne hypotese inden for de næste to til seks uger?

Eksperiment: _____		FOR UNDER/EFTER	
Vi tror, at ... [HYPOTESE]	Hvad har vi målt... [RESULTATER]		
For at teste det vil vi... [PLAN]			
Hvornår vil vi teste det? [PERIODE]	Hvad har vi lært... [INDSIGTER]		
Vi måler på... [KONKRETE MÅL]			
Vi har ret, hvis... [SUCCESKRITERIER]			

Hvordan skal værktøjet bruges?

Tid: 30-45 minutter

Deltagere: 2-3 personer, hvoraf én er ansvarlig

Kan bruges når: I har behov for at teste en idé, inklusiv antagelser i markedet. Det kan være alt fra nye ydelser, nye forretningsmodeller, nye værditilbud, nye markedsføringstiltag osv.

Faciliteringstips

- ⚙️ Formulér hypotesen: "Vi tror, at..." Den skal være så præcis, at I bagefter kan afgøre, om I havde ret.
- ⚙️ Beslut, hvordan I tester det. Inspiration kan findes på formatlisten på næste side.
- ⚙️ Fastsæt perioden. To til seks uger. Kortere giver for lidt data, længere mister momentum.
- ⚙️ Beslut, hvad I måler. Noget, I kan tælle eller registrere, og ikke "en fornemmelse af interesse".
- ⚙️ Skriv ned, hvad I gør, hvis hypotesen holder, og hvad I gør, hvis den ikke gør. Begge dele, før I starter.
- ⚙️ Giv eksperimentet et navn, og udpeg én ansvarlig. Delt ansvar er intet ansvar.

"Det der med at definere nogle eksperimenter og stoppe op og reflektere over dem. Det har givet allermest. Hvad fungerer egentlig. Vi har formået at ændre fokus på relativt kort tid. Det er blevet sat i system på en struktureret måde, og vi er blevet holdt op på det."

– Neogrid

Formatlisten

Et forretningseksperiment behøver ikke være avanceret. Her er fire kategorier af formater, som I kan bruge til at teste en hypotese. Listen skal ses som inspiration at vælge ud fra, for at afdække det I mangler at vide. Det rigtige format for et eksperiment, er det der hurtigst kan fortælle jer, om I tager fejl. I behøver ikke bygge løsninger for at teste dem, men i stedet finde det mindste skridt, der afslører, om idéen holder.



Kan gøres i denne uge

- Ring til fem kunder, I ikke har talt med længe, og spørg om deres planer og fokus for det kommende år
- Start de næste to kundemøder med kundens forretningsmål på agendaen, og løsningen bagefter
- Lav et LinkedIn-opslag om en ny ydelse, og mål reaktioner, kommentarer og henvendelser
- Send en one-pager på en ny ydelse til seks kunder og mål svarene



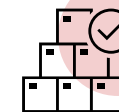
Tester betalingsvillighed

- Tilbyd et klippekort eller en SLA med nye elementer til tre udvalgte kunder
- Giv et modul gratis i en afgrænset periode mod feedback og en aftale om pris bagefter
- Send et tilbud med to modeller, timepris og fast pris med resultatmål, og se, hvad de vælger



Kræver lidt forberedelse

- Lav tre korte videoguides til de mest almindelige spørgsmål, send dem til udvalgte kunder og mål responsen
- Tilbyd et teknisk blik på kundens legacy-systemer og hvilke muligheder der ligger i at frigive data
- Præsenter tre scenarier for kunden og bed dem folde ud, hvordan det ville se ud i deres hverdag
- Prøv en ny pris eller pakke på nye kunder, mens de eksisterende beholder den gamle



Tester jeres egen leveringsevne

- Lad en anden medarbejder end den sædvanlige gennemføre en leverance ud fra dokumentationen
- Kør en kortere onboarding mod jeres normale, og sammenlign tidsforbrug og fejl
- Byg en minimumsversion af en sikkerheds- og compliancepakke, og brug den i én konkret kundedialog

Skab forandringer

*Hvordan oversætter I beslutninger til handlinger,
der kan udføres på en almindelig tirsdag?*

Skab forandringer

*"Det handler ikke om at sælge hele løsningen på første møde.
Det handler om at sælge det næste skridt."*

- Neogrid Technologies

Ambitioner om at være mere strategisk fejler sjældent, fordi nogen er uenige. De fejler, fordi ambitionen er for stor til at kunne udføres på en almindelig tirsdag. "Vi skal være mere proaktive over for kunderne" kan ingen gøre i morgen. "Vi stiller mindst ét spørgsmål om kundens planer for næste år på hvert kundemøde" kan alle gøre i morgen.

En mikrohandling er den mindste handling, der peger i den rigtige retning, og som er så konkret, at I ikke kan komme i tvivl om, hvorvidt den er udført.

Hvor spor 3 tester, om markedet vil have en ny ydelse, tester dette spor, om I selv kan ændre en vane. Det er den anden halvdel af arbejdet, og den, der oftest bliver sprunget over.

En god beslutning, der kun ligger i hovedet på den, der tog den, er væk om tre uger. Ikke fordi nogen glemmer den med vilje, men fordi der ikke er noget, der minder om den. Beslut derfor altid, hvor handlingen står skrevet ned.

Mikrohandling	Her kan det ses
Vi spørger til kundens planer, ikke kun til opgaven	Spørgsmålet står i mødeskabelonen, så det er der, uanset hvem der holder mødet
Vi fortæller hinanden, hvad vi hører hos kunderne	Fast punkt nummer to på mandagsmødet, ikke sidste punkt
Vi prøver en ny ydelse af	To timer i kalenderen hver fredag til evaluering, og én navngiven ansvarlig for den næste indsats
Vi skriver ned, hvem vi taler med hos kunden	Debrief i CRM efter hvert møde, som ikke kun handler om ordren, men også om samarbejdet, kundens fokus og prioritet osv.

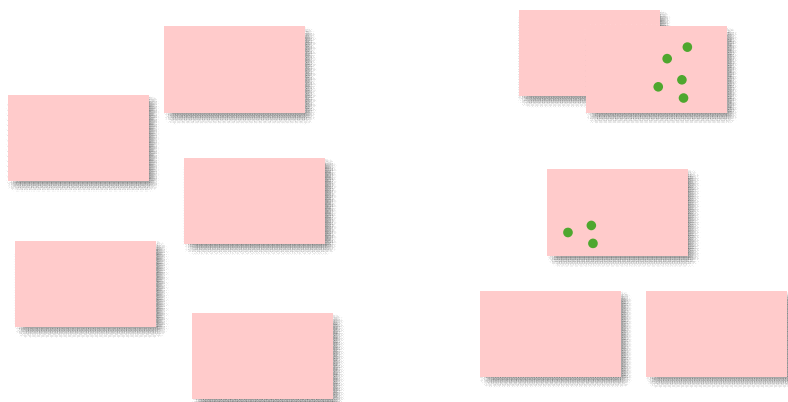
Der er sjældent ledig tid til nye vaner. Derfor kan et stopekspirement være lige så vigtigt som adfærdseksperimentet. De fleste virksomheder gør ting, ingen længere har bedt om. Rapporter, ingen læser. Møder uden formål. Dokumentation, ingen bruger. Et stopekspirement tester hypotesen "ingen vil savne det" (det handler om interne vaner, rapporter ingen læser, møder uden formål, og ikke om at afslutte kunderelationer). De kan være med til at frigøre den tid, den strategiske dialog kræver.

Mikrohandlinger

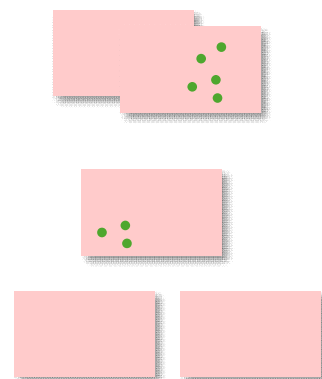
Mikrohandlinger er en oversættelse af en ønsket forandring til de få handlinger, der kan udføres allerede i denne uge. For hver handling beslutter I, hvad der konkret skal gøres, hvor handlingen står skrevet, hvem der ejer den, og hvornår I evaluerer, om den blev gjort.

Nøglespørgsmål: Hvilken beslutning traf I sidste kvartal, som aldrig blev til noget, og hvad manglede den?

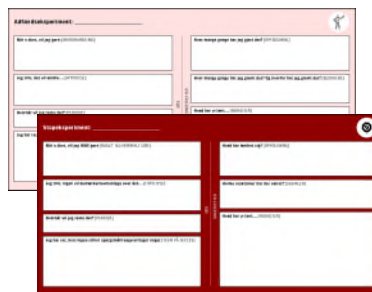
Ønsket forandring: _____



1. Individuel idégenerering på mulige mikrohandlinger, som relaterer sig til den ønskede forandring.



2. Præsenter og gruppér evt. idéer, der minder om hinanden / er ens. Brug evt. dot-voting til prioritering.



3. Planlæg stop- eller adfærdseksperimenter for de prioriterede mikrohandlinger

Hvordan skal værktøjet bruges?

Tid: 50 minutter

Deltagere: De personer, der faktisk skal udføre handlingen.

Kan bruges når: I har behov for at ændre en vane og gøre noget anderledes i hverdagen.

Faciliteringstips

- Start med den ønskede forandring, ikke med handlingen. Skriv den op, så alle kan se den under hele øvelsen.
- Individuel idégenerering i stilhed i fem minutter. Præsenter derefter og gruppér.
- Test hver handling på tirsdagsprøven. Kan den udføres på en helt almindelig tirsdag med fuld kalender? Og kan en kollega som ikke var med til mødet forstå den?
- Vælg strukturel støtte med det samme. En handling uden fast plads i en skabelon, en kalender eller et mødepunkt overlever ikke.
- Udpeg én ansvarlig og sæt evalueringen i kalenderen, mens gruppen stadig sidder sammen.
- Det er lige så vigtigt at evaluere de gange, det ikke lykkedes. Det er der, de ubevidste barrierer kommer frem, og hvor muligheden for at ændre dem bliver synlig.

Teknologisk Instituts observation:

Mikrohandlinger var sværere at gennemføre end forretningseksperimenterne, men de mikrohandlinger der lykkedes med at blive gennemført, var tydeligt første spadestik til større forandringer i virksomhederne.

Cases

*Fire virksomheders vej fra leverandør til strategisk partner.
Hvad de gjorde, hvad det rykkede og hvad deres næste skridt er.*

Fire virksomheder, fire veje

"Vi har en bevidsthed om, at det er en god idé at få beslutningstagerne med ind tidligere i dialogen."

- eCo Solutions

Fire danske IKT-virksomheder har deltaget i forløbet. De er forskellige i størrelse, kundetype og forretningsmodel, men de har alle været igennem de samme fire spor og brugt de samme værktøjer i samme rækkefølge.

På de følgende sider fortæller de om deres udgangspunkt, hvad de gjorde, og hvad de tog med sig. Casene er skrevet af Teknologisk Institut på baggrund af virksomhedernes egne refleksioner og interviews i forløbet.

Arotek

MES-løsning til fødevare- og procesvirksomheder. Testede værditilbud i det små, før den fulde løsning.

Neogrid Technologies

Datadrevet overvågning af bygningsdrift. Byggede et screeningsværktøj og ændrede, hvordan det første møde starter.

eCo Solutions

Digitalisering af arbejdsgange. Udviklede en dialogmodel og fik beslutningstagerne tidligere ind i samtalen.

Trendlog.io

Driftsdata fra produktionen. Gik fra moduler til samlet platform og byggede bredere relationer hos kunden.

Arotek hjælper fødevarer- og procesvirksomheder med at gøre komplekse produktions- og automationsopgaver til løsninger, der fungerer stabilt i hverdagen. Med MES-løsningen AROLINK samles og styres data fra fabrikken, så kunderne får bedre sporbarhed, dokumentation og grundlag for at træffe beslutninger i produktionen. Det kan være særligt relevant, når der stilles høje eller skærpede krav til produktionsdata, fødevarerikkerhed, emballage og compliance. For medarbejderne i produktionen kan det give enklere arbejdsgange og adgang til de rigtige oplysninger, mens kvalitets-, produktions- og driftsansvarlige får et bedre grundlag for kontrol, opfølgning og løbende forbedringer.

Udfordring inden projektet

Arotek har få kunder, og flere af dem har karakter af strategiske partnerskaber. I de større opgaver var de allerede fysisk til stede med dialoger, der omfattede både strategi, teknik og konkrete løsninger. Udfordringen var at komme relevant rundt i kundens organisation og få behovene belyst af de rigtige grupper. Samtidig havde de en tendens til at tænke i den samlede løsning tidligt og dermed bruge tid og energi på mere, end der var behov for på det konkrete tidspunkt.

Det Arotek gjorde i projektet:

1. I stedet for at tænke i den fulde løsning begyndte Arotek at arbejde med mindre, konkrete afprøvninger. Det gav et bedre grundlag for at skelne mellem, hvad de antog, og hvad de faktisk vidste om kundens behov og interesse.
2. Arotek udviklede og afprøvede blandt andet en one-pager om en PDA-løsning (håndterminal) og den forskel, en enkel opsætning kan gøre for kunden. Formålet var ikke at præsentere en færdig løsning, men at undersøge, om værdien var relevant og værd at arbejde videre med.
3. Projektet gav anledning til at lytte mere aktivt, særligt til det der bliver sagt mellem linjerne, og i den mere uformelle del af dialogen.

Hvad der ændrede sig i kundedialogen, og hvem de taler med nu

Arotek starter ikke nødvendigvis anderledes end før, men med en tydeligere intention om, hvor samtalen skal hen. De bruger i højere grad eksisterende kontakter til at åbne døren til beslutningstagere højere oppe. Det giver bedre intern legitimitet og mindsker risikoen for at springe personer over. De lytter mere aktivt efter behovet bag den konkrete opgave og efter, om de kan være relevante på tværs af produktion, kvalitet og ledelse.

Det der overraskede Arotek

Hvor stor effekt der ligger i at definere en mindre mikrohandling og komme i gang frem for at vente på den samlede løsning. Og at eksisterende relationer kan give lige så værdifulde indsigter som potentielle kunder.

Det sværeste og det som bevidst blev fravalgt

Det sværeste har været prioriteringen af tid og opmærksomhed. Der er en naturlig nervøsitet ved at bruge tid, når værdien først viser sig senere. Det gælder både internt og hos kunderne, hvor drift, produktudvikling og nye muligheder skal balanceres.

Forretningsmæssigt og strategisk udbytte

Både salg og projektledelse hos Arotek er blevet bevidste om at bruge dialogen med kunderne mere aktivt, og om at tale ind i partnerskaber allerede tidligt i relationen. Det er særligt relevant hos kunder, hvor kommende eller skærpede krav til sporbarhed, dokumentation og emballage kan skabe nye behov på tværs af produktion, kvalitet og compliance.

Organisatorisk udbytte

Arotek er også blevet mere opmærksomme på at skelne mellem antagelser og viden: Hvad tror de, kunden har behov for? Hvad har de hørt eller observeret? Og hvordan kan de teste det på en enkel måde? Det giver et bedre grundlag for at bruge organisationens tid på de muligheder, hvor der både er et reelt behov og en tydelig kundeværdi.

Det næste skridt som tages

Næste skridt er at fortsætte arbejdet med at teste og skærpe konkrete værktøjer. Arotek vil blandt andet bruge erfaringerne fra one-pageren om PDA-løsningen til at blive klogere på, hvilke budskaber og gevinster kunderne reagerer på. Derudover vil de arbejde videre med at forstå, hvordan AROLINK og Aroteks øvrige løsninger kan hjælpe kunder med kommende krav til sporbarhed, dokumentation og emballage.



Neogrid Technologies arbejder med datadrevet overvågning og styring af bygningsdrift. Løsningen samler bygningerne i ét overblik frem for adskilte systemer, opsamler data i femminutters opløsning frem for månedsaflysninger og alarmerer ved afvigelser som f.eks. et stigende vandforbrug. For driftspersonalet reducerer det behovet for udkørsel, for ejendomschefen giver det grundlag for ROI-, NOI- og ESG-nøgletal, og for beboerne betyder det mere stabil varme og en mere forudsigelig energiøkonomi. Kunderne er boligorganisationer, kommuner og professionelle ejendomssejere.

Udfordring inden projektet

Første møde med nye kunder begyndte ofte med Neogrid Technologies selv. Hvem de er, hvad deres løsning kan og virksomhedens historie. Til sidst spurgte de, om kunden havde en bygning, hvor det kunne give mening at bruge deres løsning. Kunden skulle i en større grad selv oversætte teknologien til deres egen drift. Det gav lange salgsforløb og en konverteringsrate, der lå under det potentiale, Neogrid Technologies kunne se i praksis.

Det Neogrid Technologies gjorde i projektet:

1. Byggede og testede et screeningsværktøj. Værktøjet kombinerer offentlige data om kundens bygninger med Neogrid Technologies' erfaringer fra omkring 1.000 tidligere ejendomme. Dermed kan salgsdialogen fokusere på de af kundens bygninger, hvor potentialet er størst, og samtidig berige med kundens egne data, hvor datagrundlaget er mest usikkert.
2. Med en fast huskeliste (SOP) for salgsmøder som ramme, taler de først om kundens behov, organisering og potentiale. Målet er ikke at sælge hele løsningen på første møde, men at skabe grundlaget for de næste relevante skridt og opbygge troværdighed.
3. Med hjælp fra en ekstern tovholder fik de formuleret antagelser, omsat dem til afprøvninger og evalueret resultaterne. Det skabte fremdrift på områder, som ellers kunne have ligget længe.

Hvad der ændrede sig i kundedialogen, og hvem de taler med nu

Neogrid Technologies starter nu med et kvalificeret bud på, hvor potentialet ligger, frem for at spørge kunden, hvor problemet er. Samtalen kan begynde med, at de har analyseret porteføljen og identificeret de mest interessante ejendomme. Det flytter dialogen fra den enkelte bygning til kundens samlede drift og investeringsmuligheder. De taler med forskellige interessenter ud fra den værdi, hver kan opnå: driftsledere om færre udkørsler, ejendomschefer om ROI, NOI og ESG, beboere om stabil varme og forudsigelig økonomi.

Det der overraskede Neogrid

Det overraskede Neogrid Technology, hvor meget struktur og løbende evaluering ændrede deres arbejde med idéer, de havde haft længe. Det var markant lettere at tale med kunderne i en uforpligtende, eksperimenterende ramme end i en salgsdialog. De erfarede også, at eksperimenter kan afkræfte antagelser: en hypotese om finansiering gennem varmebudgetter viste sig at bygge på forældet lovgivning. En nyttig afkræftelse, der kunne være blevet dyr i sidste ende.

Det sværeste og det som bevidst blev fravalgt

Det sværeste var at slippe den vante salgsdialog og acceptere, at første møde ikke skal føre til et samlet løsningsforslag. De nedprioriterede også udvalgte kundesegmenter i en periode, efter kampagnetest viste, at værditilbuddet ikke ramte dem.

Forretningsmæssigt og strategisk udbytte

Neogrid Technologies kan vise kunden værdien, før der er investeret en krone. Screeningen gør de lavthængende frugter synlige og giver tryk i den investering, der følger. De er blevet skarpere på, hvilket udbytte de skal fremhæve over for hvem, og er begyndt at forfølge et partnerspor, hvor de er en del af partnerens samlede tilbud.

Organisatorisk udbytte

Succeskriteriet for de første møder er ikke længere salg, men tillid, troværdighed og et kvalificeret næste skridt. Med nye SOP'er hviler tilgangen på en fælles struktur, ikke på den enkeltes hukommelse. Den mere systematiske opfølgning på eksisterende kunder har allerede skabt nye muligheder hos større kunder.

Det næste skridt som tages

Neogrid Technologies vil fortsætte den eksperimenterende arbejdsform og arbejde videre med eksisterende kunder, partnersalg og med at koble sig på de strategiske dagsordener hos kunderne. Målet er at løfte udvalgte relationer fra leverandørforhold til strategiske partnerskaber og fortsat udvikle løsningen med en light-udgave og anvendelser inden for andre energiområder.

eCo Solutions arbejder med digitalisering af arbejdsgange i danske virksomheder. Det kan for eksempel være at lægge arbejdsinstruktioner og tjeklister ud på apps frem for papir i produktionen, at samle data fra regneark og fra automatisk eller manuelt opsamling og redigering på et dashboard eller at sikre, at integrationer mellem kundens forskellige systemer virker. For mellemstore virksomheder ligger værdien typisk i at få arbejdsgange bl.a. ordrer, opgavestyring og ruteplanlægning bundet sammen i ét flow frem for flere adskilte systemer. For større organisationer udvikler og drifter eCo Solutions dedikerede systemer til enkelte afdelinger eller processer, hvor standardsystemer ikke rækker, og hvor inddragelse og understøttelse af medarbejderne vægter højt.

Udfordring inden projektet

Dialogen med kunderne tog ofte udgangspunkt i de konkrete problemstillinger, kunden selv kom med, og at eCo Solutions fortalte kunden om, hvad de havde løst for andre. eCo Solutions gik hurtigt ned i detaljen for at finde ud af, hvordan de skulle løse kundens problem. Fremgangsmåden endte til tider med at skabe mere forvirring end klarhed hos kunden. Særligt hos større kunder var det samtidig komplekst at navigere i interne politikker, forskellige interesser og beslutningsgange.

Det eCo Solutions gjorde i projektet:

1. De udviklede et eget canvas, som bruges under kundemøder, og som sikrer, at der spørges helhedsorienteret ind til kundens problemstilling, og at samtalen også bliver strategisk. Dette for at undgå, at snakken for hurtigt bliver om detaljer og løsninger. Formålet er at afdække ukendte risici og få øje på muligheder, kunden ikke griber i dag.
2. eCo Solutions noterer nu systematisk, ikke kun direkte aftaler med kunden, men også kontekst, relationer, KPI'er og lignende, så CRM-systemet bliver et partnerskabssystem.
3. Projektet skabte et rum, hvor eCo Solutions kunne høre de andre virksomheders perspektiver, vaner, udfordringer osv., som fik dem til at reflektere over, hvordan de gør ting, og hvordan det kan gøres bedre.

Hvad der ændrede sig i kundedialogen, og hvem de taler med nu

eCo Solutions er blevet bevidste om at inddrage både kontaktpersoner, beslutningstagere og/eller strateger tidligt i dialogen, for at få det rette mandat til bordet og løfte samtalen op på et strategisk niveau. Dette betyder, at snakken ikke kun bliver på, hvad løsningen skal kunne nu, men også hvad løsningen skal kunne på længere sigte, hvor samtalen handler om kundens vækst, medarbejdertilfredshed og de flaskehalse, der opstår før og efter implementering. Ikke for at levere alt på én gang, men for at få et længere perspektiv på samarbejdet.

Det der overraskede eCo Solutions

Hvor meget det betød at stoppe op og se på kunder, processer og vaner med flere perspektiver. I den daglige drift er der sjældent tid til den type refleksion, men projektet viste, at der kan ligge et stort potentiale i at gribe ting anderledes an. De oplevede også, at det blev lettere at få øje på muligheder på tværs af kundens organisation, når de ikke alene tog udgangspunkt i den første og mest synlige problemstilling.

Det sværeste og det som bevidst blev fravalgt

Det sværeste har været at finde tid til at lægge de nødvendige kræfter og ressourcer i refleksionen og innovationen ved siden af den daglige drift. Det kræver prioritering at afsætte tid til at eksperimentere, reflektere, udvikle nye arbejdsgange og ændre vaner, særligt når der samtidig er konkrete kundeopgaver, der skal løses.

Forretningsmæssigt og strategisk udbytte

eCo Solutions er blevet bedre til at se og italesætte det større potentiale hos kunden. Det giver mulighed for at identificere løsninger, der både løser et aktuelt behov og kan udbygges senere eller anvendes på tværs af områder. De har samtidig fået et bedre grundlag for at prioritere strategisk vigtige kunder og kvalificere investeringscases.

Organisatorisk udbytte

eCo Solutions har fået en mere fælles tilgang til at forstå kunder og forberede dialoger. Kundekendskab bliver i højere grad en fælles organisatorisk ressource frem for noget, der alene ligger hos den enkelte kontaktperson. Arbejdet med interessoer og CRM skal sikre, at viden om relationer, behov og beslutningsveje ikke går tabt mellem møder.

Det næste skridt som tages

Næste skridt er at optimere den model, de bruger til at forstå kundens kontekst og strategiske situation. Der arbejdes på at få de centrale spørgsmål omkring kundens organisation og kontekst ind i CRM-systemet, så indsigterne bliver lettere at fastholde og bruge på tværs af organisationen.

Udfordring inden projektet

Trendlog.io kom til kunderne med et system, der skulle sælges ind. Dialogen handlede mest om, hvad Trendlog.io kunne levere, og mindre om kundens rolle og behov. Relationerne var typisk knyttet til én kontaktperson, oftest produktionschefen, som både skulle vurdere, købe og forankre løsningen internt. Det gjorde dem sårbare ved udskiftning, og det begrænsede den bredere forankring. De oplevede også, at behov og udfordringer fra gulvet sjældent nåede op til ledelsen og videre til Trendlog.io.

Det Trendlog.io gjorde i projektet:

1. De gik fra moduler til samlet platform. Ved at synliggøre synergierne mellem modulerne positionerede de sig som produktionsplatform frem for modulleverandør. Det ændrede deres rolle til digitaliseringspartner.
2. De skabte relationer på tværs af kundens organisation. Ud over produktionschefen involverede de drift, vedligehold, kvalitet og energi, også på operativt niveau. Interessentkortlægningen gav dem overblik over, hvem de skulle tale med om hvad, hvilket sprog der virker, og hvilken viden de skulle indsamle fra hver interessent.
3. De udviklede en overdragelsesrapport og afprøvede den som eksperiment, når en kontaktperson skiftes ud. I stedet for at lade overdragelsen køre på rutinen, tog de en aktiv og rådgivende rolle fra første møde med den nye medarbejder. Rapporten skal minimere risikoen for, at systemet skiftes ud og skabe grundlag for mersalg fra starten.

Hvad der ændrede sig i kundedialogen, og hvem de taler med nu

Trendlog.io taler nu med flere interessenter, både på ledelses- og operativt niveau. De tager et mere aktivt ansvar for kundens produktion og undersøger, hvordan løsningen bruges i medarbejdernes hverdag. Det giver tættere samarbejde og større troværdighed. De kommer tidligere ind i beslutningsprocesserne og ser øget mersalg på tværs af moduler.

Det der overraskede Trendlog.io

Hvor meget input der kom fra medarbejderne på gulvet, når de blev inddraget direkte. Viden, der normalt ikke ville finde vej op gennem organisationen. De erfarede også, at overdragelsesrapporten skal have forskellige formater og ambitioner alt efter, hvem den er til. En kvalitetsansvarlig har ikke brug for samme rapport som en produktionschef.

Det sværeste og det som bevidst blev fravalgt

At ændre vaner, både i kundedialogen og internt. Som lille organisation har de fravalgt at formalisere alt på én gang. De tager få udvalgte eksperimenter ad gangen og sørger for at få rykket på dem frem for at sprede sig.

Forretningsmæssigt og strategisk udbytte

Trendlog.io er flyttet fra at sælge enkeltstående moduler til at tilbyde en samlet produktionsplatform. Det har skabt grundlag for mersalg og dybere kunderelationer. De er samtidig begyndt at bevæge sig fra at levere data til at levere indsigter og anbefalinger.

Organisatorisk udbytte

De tænker i højere grad i interessenter og i, hvordan de kommer rundt i kundens organisation. Mikrohandlinger er blevet en del af arbejdsformen, blandt andet ved at spørge ind til kundens strategiske planer på de fleste kundemøder, ikke kun til den aktuelle opgave. De gør en større indsats for at forstå kunden i samtalerne.

Det næste skridt som tages

At bringe strategiske samtaler i spil hos både nye og eksisterende kunder og undersøge, hvor højt op i organisationen de realistisk kan komme og at få flere ting ind i faste rammer, der kan køre mere automatiseret. De ønsker også at eksperimentere mere med overdragelsesrapporten, for at gøre den til en aktiv del af deres strategiske samarbejde med kunderne.

Afslutning

"Vi kommer nu længere ind under huden på kunderne og bliver taget med i beslutningsprocesserne."

- Trendlog.io

Når I går i gang

Vælg gerne et værktøj fra spor 1 eller spor 2 til at komme i gang. Formålet med det første værktøj er at afdække blinde vinkler. Det handler om at opdage, hvad I er uenige om, hvad der er antagelser, hvor der mangler viden og om at tale om det samme indenfor den samme ramme. De fire virksomheder rykkede sig i løbet af de ni måneder, men kun en del af ændringerne nåede at blive til varige vaner. Det tager længere tid end et projekt, at gøre det til normalen på en tirsdag under pres. Med prioriteret tid og fokus vil I dog allerede efter de første 3 til 4 uger kunne opleve en forskel.

TRE MÅDER, DET GÅR I STÅ PÅ

DRIFTEN VENDER TILBAGE



uge 1 uge 2 uge 3

Den mest almindelige for virksomhederne. Det er ikke et spørgsmål om ond vilje, men sker ofte uden at det rigtig bemærkes.

Modtræk: Vi har oplevet, at handlingen skal stå et sted, hvor den dukker op af sig selv. En mødeskabelon, en fast dagsorden, en kalenderaftale med et navn på.

ÉN PERSON BÆRER DET



én bærer det

Der var også flere deltagere, der oplevede, at det kun holdt, så længe de ikke havde for travlt.

Modtræk: Sørg for at være fælles om, både at bruge værktøjerne og mikrohandlingerne. Når alle projektledere eller teknikere ved, at de skal gøre noget anderledes, hvad det er, og hvor der følges op, øges sandsynligheden markant.

BALANCEN

adfærd



rapportering



Som skrevet på side 10, så kan ambitionen glide ud i sandet, hvis opbakningen ikke er bred og balanceret.

Modtræk: Dem som lykkedes i projektet, fokuserede både på at understøtte adfærden og sikre, at der var et sted at rapportere eller følge op løbende.

Det sværeste ved at komme i gang er ikke at komme i gang. Det er at forklare en kollega, hvorfor en time uden en kunde i den anden ende er en time godt brugt.

Sådan ved I, om det virker

På tværs af de fire virksomheder var KPI'er det svageste punkt. Ingen målte systematisk på den værdi, samarbejdet skabte.

Her er seks nøgletal, som I kan samle op på hvert halve år, for at sikre, at I ikke kun laver eksperimenter og systemer, men at det forankres i jeres adfærd og relationen til kunderne. Mål på mellem fem og ti udvalgte kunder og ikke hele jeres portefølje.

Start med at fokusere på jeres egen adfærd, da det er det eneste nøgletal, I reelt har kontrol over. De øvrige tal, fortæller om jeres adfærd virker i praksis. Hvis omsætning og pipeline længere nede ikke bevæger sig, peger det stadig tilbage på, at det jeres adfærd, I skal justere, og ikke målet.

Hvad er den ene ting, I ved, I burde have gjort for et år siden?

Sæt en dato på den, inden I lukker guiden.

ADFÆRD

Antal møder, hvor mikrohandlingen faktisk blev udført

PIPELINE

Kvalificeret bud på potentiale hos nøglekunder (ikke et forecast, men et estimat baseret på samtaler.)

KOMMERCIELT

F.eks. omsætning hos nøglekunder, dækningsbidrag og aftaleforlængelser hos nøglekunder

RELATION

Antal forskellige personer, I har haft dialog med hos vores tre nøglekunder i kvartalet

INDSIGT

Antal dokumenterede indsigter om kundernes kommende initiativer

UDVIKLING

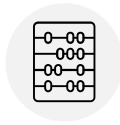
Antal gennemførte eksperimenter og antal beslutninger truffet på baggrund af dem

Printklare skabeloner

Interessant Fabrikschef, IT-chef, kvalitetschef, afdelingschef, operatører, projektleder, superbruger, CEO, CFO m.m.	Nuværende rolle Ambassadør, dørvogteren, økonomisk beslutningstager, skeptiker, overblik/rapport slutbruger	Ønsket rolle Ambassadør, dørvogteren, økonomisk beslutningstager, skeptiker, bringe videre ud, tage løsningen på sig, slutbruger	Sprog Teknisk, operationel, finansielt, værdidrevet, dataorienteret, compliance, strategisk	Politisk opbakning Hvordan understøtter de ift. intern politik	Politisk bremse Hvordan blokerer ift. de intern politik	Ønsket relation Kendskab, transaktionelt, operationel allieret, ambassadør, døråbner, superbruger, admin, strategisk samarbejde

Gensidig risiko

Andel hvis kunden opnår besparelse, investerer egne timer ind, fælles innovationspulje, værdibaseret prissætning, SLA'er med bonus, fælles ejerskab, andel baseret på transaktionsmængde



Strategisk timing

Strategiseminarer, budget-input, altid muligt, fælles roadmap møder, kvartalsmøder, adgang til ledelsesreferater, trendscanning, årligt sundhedstjek



Kontaktpunkter

Operatører, produktionschef, driftdirektør, salgsledelsen, IT-cefen osv.



Leveranceform

Timer, løsninger/systemer, resultater, beslutninger, Inspiration, osv.



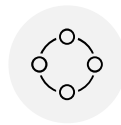
Dialogens fokus

KPI-dialog, problemløsende, forretningsorienteret rapportering, udfordrer, modstandshåndtering, historiefortælling med data, medarbejderoplevelse mm.



Hvad er vores leverance?

System, rådgivning, ekspert-hænder, beslutningsstøtte, As a Service, Visualisering af data, integrationer, modernisering af legacy, suverænitæt



Oplevet kundeværdi

Frigørelse af tid, risikominimering, time-to-market, oppetid, øget performance, øget medarbejdertilfredshed, forbedret likviditet, hurtigere beslutninger, tryghed, hurtig onboarding osv.



Forretningseksperiment: _____



Vi tror, at ... [HYPOTESE]

For at teste det vil vi... [PLAN]

Hvornår vil vi teste det? [PERIODE]

Vi måler på... [KONKRETE MÅL]

Vi har ret, hvis... [SUCCESKRITERIER]

FØR
UNDER/EFTER

Hvad har vi målt... [RESULTATER]

Hvad har vi lært... [INDSIGTER]

Adfærdseksperiment: _____



Når x sker, vil jeg gøre [MIKROHANDLING]

Jeg tror, det vil ændre... [HYPOTESE]

Hvornår vil jeg teste det? [PERIODE]

Jeg har ret, hvis x har ændret sig [TEGN PÅ SUCCES]

FØR
UNDER/EFTER

Hvor mange gange har jeg gjort det? [OPFØLGNING]

Hvor mange gange har jeg glemt det? Og hvorfor har jeg glemt det? [BARRIERER]

Hvad har jeg lært... [INDSIGTER]

Hvad vil vi nu... [NÆSTE SKRIDT]

Fortsætte eksperimentet?
Justere eksperimentet?
Stoppe eksperimentet?

Stopeksperiment: _____



Når x sker, vil jeg IKKE gøre [NOGET JEG NORMALT GØR]

Jeg tror, ingen vil bemærke/savne/klage over det... [HYPOTESE]

Hvornår vil jeg teste det? [PERIODE]

Jeg har ret, hvis ingen stiller spørgsmål/reagerer/siger noget [TEGN PÅ SUCCES]

FØR

UNDER/EFTER

Hvad har ændret sig? [OPFØLGNING]

Hvilke reaktioner har der været? [SIGNALER]

Hvad har vi lært... [INDSIGTER]