

Den Grafiske Branche under forandring

- nye forretningsmodeller og ydelsestyper under udvikling i den grafiske branche



Per Vagn Freytag, Peter Nørgaard Petersen & Ann Højbjerg Clarke

SDU 

Oktober 2016

Forord

På vegne af branchen

Vi lever i en brydningstid, og få brancher om nogen oplever, at det der var engang stadig holder stik. Den grafiske branche har de seneste årtier været ramt af massive udfordringer. Både på det teknologiske område, hvor it i stigende grad har overtaget det grafiske håndværk, men også på produktområdet, hvor en række traditionelle tryksager enten er forsvundet helt eller erstattet af digitale løsninger. Oven i dette pres fra teknologi og marked, har branchen været udsat for konkurrence fra udlandet, hvor billige tryksager har presset de danske virksomheder på indtjeningen.

Derfor er mange grafiske virksomheder udfordret i forhold til, hvordan de i fremtiden kan skabe en fornuftig forretning. Der er flere veje at gå, og det var i den forbindelse Grakom startede dialogen op med Brandbase og SDU Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse. Vi ville gerne undersøge, hvilke forretningsmodeller, man som virksomhed kan vælge for at sikre fremtiden for virksomheden.

I den forbindelse fandt vi fem arketyper, eksempler på fem typiske grafiske virksomheder, som alle gennemgik et kvalitativt udviklingsforløb. Efter disse individuelle forløb blev der gennemført en kvantitativ undersøgelse, som på brancheniveau har afdækket en række udviklingstendenser. Resultatet af undersøgelsen fremgår af denne rapport.

Det er vores håb, at rapporten og resultatet af undersøgelsen kan medvirke til at give indsigt i og forståelse for branchens nuværende situation og ikke mindst give inspiration til, hvilke veje man som virksomhed strategisk kan vælge at gå.

Odense, den 1. oktober 2016

Michael Brochmann

Grakom - Brancheforeningen for Kommunikation, Design og Medieproduktion

Forfatterne ønsker at takke følgende samarbejdsparter

Indledningsvis vil vi gerne takke casevirksomhederne, casevirksomhedernes kundevirksomheder, brancheforeningens medlemmer og Grakom for deres medvirken i dette forskningsprojekt. Det har været både spændende og lærerigt at indgå i et samspil med de forskellige aktører indenfor den grafiske branche.

Vi er gennem det tætte samarbejde med Grakom og casevirksomhederne kommet særdeles tæt på de udfordringer og muligheder for innovation af den grafiske forretningsmodel, der pågår i branchen i disse år. Det har været et interessant og værdiskabende samarbejde både med ledelse og nøglemedarbejdere i casevirksomhederne samt deres kunder gennem de afholdte workshops.

Det er vores forhåbning og opfattelse at der ud af dette samarbejde, er kommet både teoretisk nyudvikling til gavn for forskningen og nogle praktiske guidelines/anbefalinger til gavn for virksomhederne og brancheorganisationen.

Endelig vil vi naturligvis takke for finansiering af dette forskningsprojekt. Projektet er finansieret af og udført i samarbejde med Innovationsnetværket Brandbase, som er støttet af Styrelsen for Forskning og Innovation.

Projektet har bl.a. haft som formål at medvirke til at få forskning omsat til praksis i den grafiske branche. Ved at styrke forskning og innovation i de grafiske virksomheder har det været målet at fremme videnbaseret vækst og produktivitet i branchen.

Kolding d. 1. oktober 2016

Per Vagn Freytag, Peter Nørgaard Petersen & Ann Højbjerg Clarke
Syddansk Universitet (SDU) - Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse (IER)

Indhold

1	Introduktion	4
2	Resultaterne fra en spørgeskemaundersøgelse	7
2.1	Typen af forretningsmodeller og ydelsestyper	7
2.2	Trykkerivirksomhed	8
2.3	Bureau/ Kommunikationsvirksomhed	11
2.4	Onlinevirksomhed.....	13
2.5	Forventninger til fremtidens marked – bureau vs. online problematikken mv.	15
2.6	Ændringer i forretningsmodellen.....	16
2.7	Kunder og konkurrenter – bl.a. i relation til virksomhedens udgangsposition	18
2.8	Barrierer	19
2.9	Drivere.....	22
2.10	Typen af kunder fremadrettet	23
2.11	Baggrundsvariable: Virksomhederne som deltog.....	24
3	Introduktion til det kvalitative arbejde med virksomhederne	28
4	Cases.....	31
4.1	Business case A: Baggrund og den aktuelle situation.....	31
4.2	Business case B: Baggrund og den aktuelle situation.....	34
4.3	Business case C: Baggrund og den aktuelle situation	37
4.4	Business case D: Baggrund og den aktuelle situation	42
4.5	Business case E: Baggrund og den aktuelle situation.....	46
5	Værktøjer	51
5.1	Værktøj 1: C-MOST modellen	52
5.2	Værktøj 2: Værditrekanten.....	55
5.3	Værktøj 3: Eksperimentel re-segmentering.....	57
5.4	Værktøj 4: Intuitiv segmentering	60
6	Referencer	64

1 Introduktion



Den grafiske branche har siden årtusindskiftet været i opbrud. Opbruddet kommer fx til udtryk ved at den samlede mængde af virksomheder, der opererer i branchen, er faldet markant. Antallet af virksomheder i branchen er faldet med ca. 25 % - fra omkring 600 virksomheder i 2006 til 450 virksomheder i 2015 (GRAKOM 2016). Tilsvarende er antallet af beskæftigede i branchen faldet med omkring 35 % i samme periode - fra ca. 8.600 i 2006 til 5.600 i 2015 (GRAKOM 2016). I samme periode er der i et mindre omfang sket offshoring og outsourcing, men slet ikke i et omfang, der kan forklare det fald, der har været i branchen mht. antallet af virksomheder og beskæftigede. Branchen har i gennemsnit haft en produktivitsfremgang på omkring 3 % fra midt 00'erne til midt 10'erne. Heller ikke dette kan forklare udviklingen, som er sket i branchen. Baggrunden for opbruddet (engelsk: Disruption) i branchen skal derimod hovedsageligt findes i den digitalisering, der er foregået og som fortsat finder sted i branchen. Trykte medier fx i form af trykte reklamer, er i det omtalte årti blevet erstattet af internetbaseret annoncering (se tabel 1.1 nedenfor).

Tabel 1.1

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Annonce-omsætning	32,5	32,9	30,7	27,1	25,1	23,5	22,3	21,2	20,3	18,5
Digitale annoncer	17,8	21,0	22,4	24,1	26,9	29,6	32,2	34,7	37,7	40,7
Tryksags-reklame	23,6	24,6	25,9	26,6	25,3	23,7	21,8	20,2	18,0	17,4
Anden reklame	26,0	21,5	21,0	22,2	22,7	23,2	23,6	23,9	24,0	23,4
Reklame i alt (mio.)	26.677	26.353	25.937	22.769	22.903	23.625	22.452	21.715	21.280	21.564

Stigningen i brugen af digitale løsninger er naturligvis ikke noget enestående for den grafiske branche. Således har nærtbeslægtede brancher som fx reklamebranchen også mærket udviklingen (Freytag et al 2014). Tilsvarende eksempler på brancher, hvor det samlede traditionelle økosystem ligeledes påvirkes af digitalisering, involverer eksempelvis teleindustrien, musikindustrien, medieindustrien, transportbranchen mv. Den finansielle sektor påvirkes desuden på både forbruger- og erhvervsmarkeder gennem nyere fænomener som crowdfunding, peer-to-peer lending, investeringsalgoritmer, boligmarkedsapplikationer og anvendelse af smartphones som betalingsform mv. Alene i Danmark er der 2,9 mio. borgere som har en smartphone svarende til 77 % af befolkningen. I løbet af to år har anvendelsen af MobilePay og Swipp ført til at 8 % af alle transaktioner gennemføres via en smartphone (Danmarks statistik 2016). Netop smartphones antages, at ville spille en væsentlig rolle for den fortsatte digitalisering bl.a. indenfor detailbranchen, hvor anvendelse af Beacons (små transmittere) kan anvendes til løbende at give kunder en totaloplevelse igennem målrettede tilbud på deres tur rundt i butikkerne. Udbredelsen af smartphones og andre elektroniske medier påvirker også i stigende omfang reklameforbruget og sammensætningen af reklameformer.

Dataanalyse og business intelligence på baggrund af nye mængder af realtime data - 'big data', data mining og machine learning/mønstergenkendelse åbner nye veje op for især kvantitativ forbrugermarketing. Google er "ubetinget det største online annoncemedium i Danmark med en estimeret omsætning på mere end 2,8 milliarder kroner i 2015" ("Danske Medier", p. 8). Ifølge Capital Panel Summit (2014) har vi for indeværende dog kun set 0,1 % af den digitalisering, der vil ske i de kommende år indenfor alle brancher.

Udfordringen for den grafiske branche består først i at forstå, hvordan disse udfordringer påvirker branchen. Dernæst handler det om at agere og være proaktive på, hvordan de ændrede markedsvilkår kan udnyttes optimalt og hvordan virksomhederne bedst *tilpasser sig og påvirker disse forandringer*. Konsekvenser og muligheder i digitaliseringen af den grafiske branche i Danmark, er således hovedtemaet for denne publikation. Virksomhederne i branchen har ikke blot set afventende på den udvikling, som har fundet sted, men har på forskellig vis søgt at tilpasse sig og udnytte det opbrud, der er sket i branchen. Som led i tilpasningen og mulighedsafsøgningen i branchen står udviklingen af virksomhedens forretningsmodel centralt. Forretningsmodellen eller forretningsmodellerne i en virksomhed, udgør det centrale omdrejningspunkt for virksomhedens bestræbelser på at tilpasse sig og udnytte de muligheder, der kan skabes på markedet, gennem en videreudvikling af virksomhedens værdiskabelse.

Vores forståelse af forretningsmodeller er følgende: *En forretningsmodel er en grundlæggende forståelse af virksomhedens evne til at udvikle værdi i samspillet med interne og eksterne interessenter baseret på forudgående valg.*

Denne forståelse af forretningsmodeller tager afsæt i Osterwaldes m.fl. (2010) forståelse af forretningsmodellen, som baseret på den *værdiskabelse*, der finder sted i virksomheden; Morris et al. (2005) fokus på *målsætningen* med virksomheden samt Mason & Springs (2011) påpejning af betydningen af *relationerne* til andre virksomheder.

Vi vil i denne publikation gennemgå og diskutere følgende:

- ✓ Resultaterne fra en spørgeskemaundersøgelse gennemført blandt 123 grafiske virksomheder
- ✓ Proces og output fra fem case-virksomheder som vi har arbejdet sammen med om forretningsmodelinnovation
- ✓ Afslutningsvis vil vi præsentere fire værktøjer, der har været centrale i det analyse- og forretningsudviklingsarbejde vi har udført i arbejdet med case-virksomhederne. Værktøjerne er tænkt som inspiration for og til anvendelse i andre virksomheder, der måtte være interesserede i at arbejde med innovation af deres forretningsmodel

2 Resultaterne fra en spørgeskemaundersøgelse

I det følgende vil vi gennemgå og diskutere nogle af de væsentligste resultater fra den omtalte spørgeskemaundersøgelse gennemført blandt 123 grafiske virksomheder i Danmark. Undersøgelsen er gennemført i sommeren 2016.



2.1 Typer af forretningsmodeller og ydelsestyper

I det efterfølgende ses der nærmere på de ydelsestyper, som virksomhederne producerer og leverer. Ydelsestyperne er opdelt i trykkerivirksomhed, reklamebureauvirksomhed og onlinevirksomhed. Ydelsestyperne afspejler den værdi, som virksomhederne skaber for deres kunder. Samtidigt indikerer virksomhedernes værdiskabelse også de centrale elementer i virksomhedernes bagvedliggende forretningsmodeller.

Indenfor hvert af de tre ydelsesområder (trykkeri, reklame, online) har hver af de deltagende virksomheder tilkendegivet, i hvilken udstrækning de leverer nogle foruddefinerede delydel-

ser. Den samme virksomhed vil ofte levere ydelser indenfor flere af de foruddefinerede ydelsestyper, hvorfor nedenstående tal ikke skal forveksles med det samlede antal respondenter i undersøgelsen. 70 virksomheder leverer trykkeriydelser, 36 leverer reklamebureauydelser og 26 onlineydelser. 8 virksomheder leverer såvel trykkeri- som bureauydelser, 6 virksomheder leverer både trykkeri- og onlineydelser mens 14 virksomheder leverer bureau- og onlineydelser.

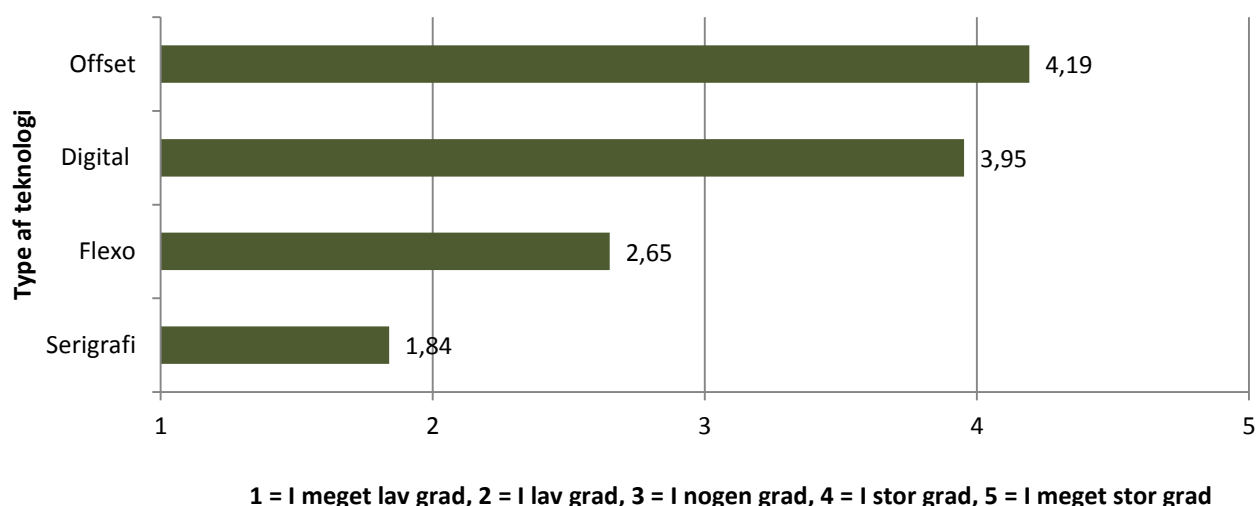
I de næste tre afsnit undersøger vi de enkelte centrale ydelsestyper og medfølgende delydelser nærmere i dybden. Vi starter med trykkeriydelser, dernæst gælder det bureauydelser, hvorefter onlineydelserne følger.

2.2 Trykkerivirksomhed



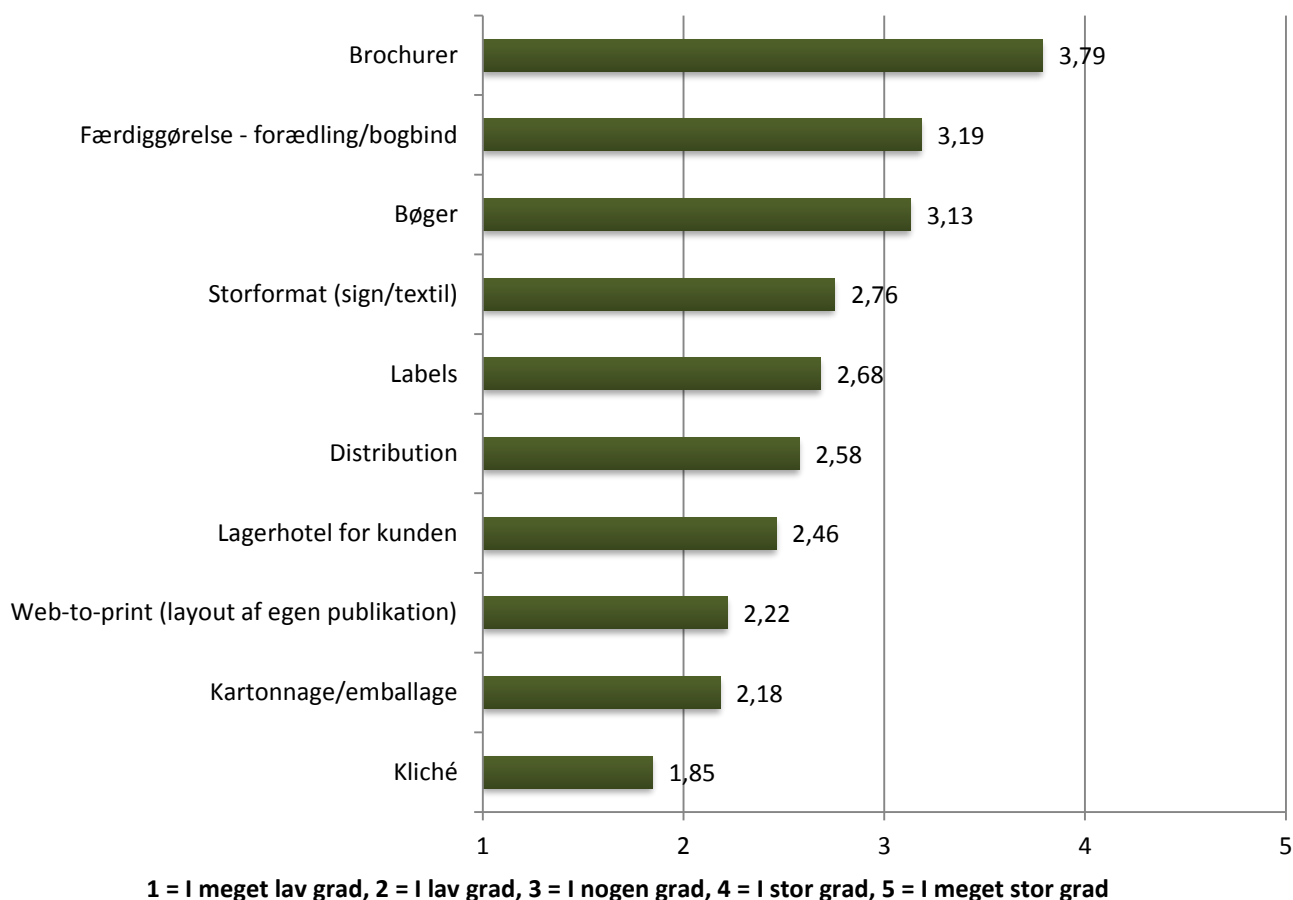
70 af de deltagende virksomheder tilkendegiver, at de kan betegnes som producent af trykkeriydelser. Respondenterne blev desuden bedt om at vurdere i hvilken grad de anvender følgende typer af teknologier:

Figur 2.1. Type af teknologi – Gennemsnit



Som det fremgår af figur 2.1 er offset den mest anvendte produktionsmåde tæt fulgt af digitaltryk. Flexotryk og serigrafi spiller derimod en mindre rolle i branchen. Overordnet set viser figuren, at det digitale tryk i dag spiller en væsentlig rolle i branchen, hvilket ikke på samme måde var tilfældet for blot seks år siden jf. GRAKOM (medlemsanalyse 2010).

Figur 2.2. Type af ydelser – Gennemsnit



Note: Ikke relevant/ Overhovedet ikke = 0 svar er undladt i beregningen af gennemsnit, n = 70

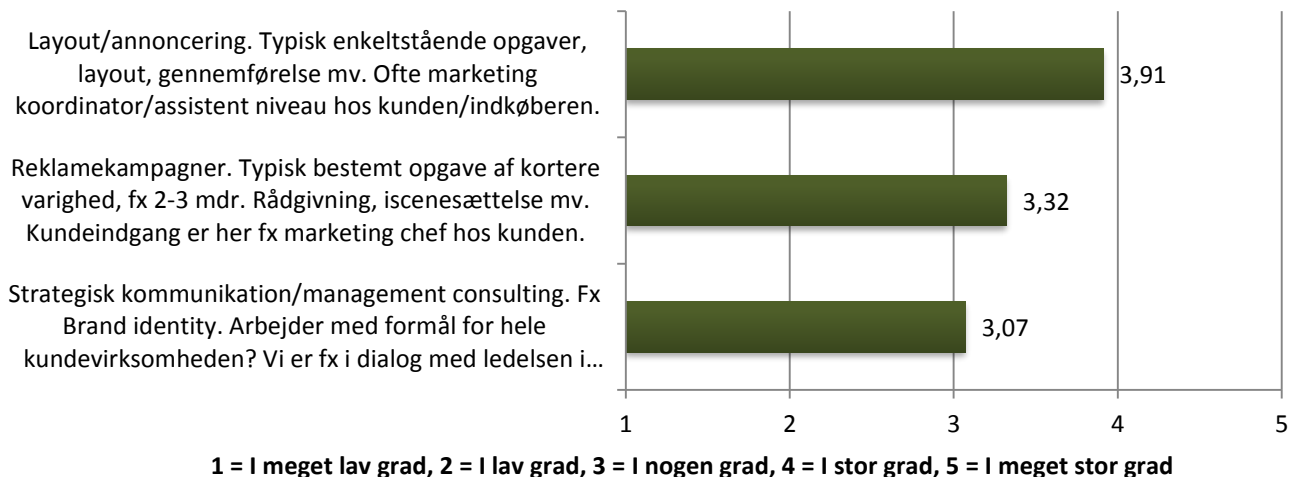
Figur 2.2 viser den fortsat store rolle som brochurer og bøger samt bogbinding spiller i branchen omend den overordnede udvikling indenfor de seneste årti (se tabel 1.1) indikerer et fald indenfor disse to områder. Interessant er at storformat og produktion af labels nævnes som en væsentlig ydelse. Hertil kommer at distribution og lagerhotel for kunden nævnes som væsentlige ydelser, der ikke direkte relaterer sig til produktion af tryksager, men er følgydelser der skaber værdi for kunden.

2.3 Bureau/ Kommunikationsvirksomhed



36 af de deltagende virksomheder tilkendegiver, at de er kendetegnet som bureau/kommunikations virksomhed. Respondenterne blev bedt om at vurdere, i hvilken grad de, målt på andel af omsætningen, sælger følgende typer af bureauydelser eller produkter:

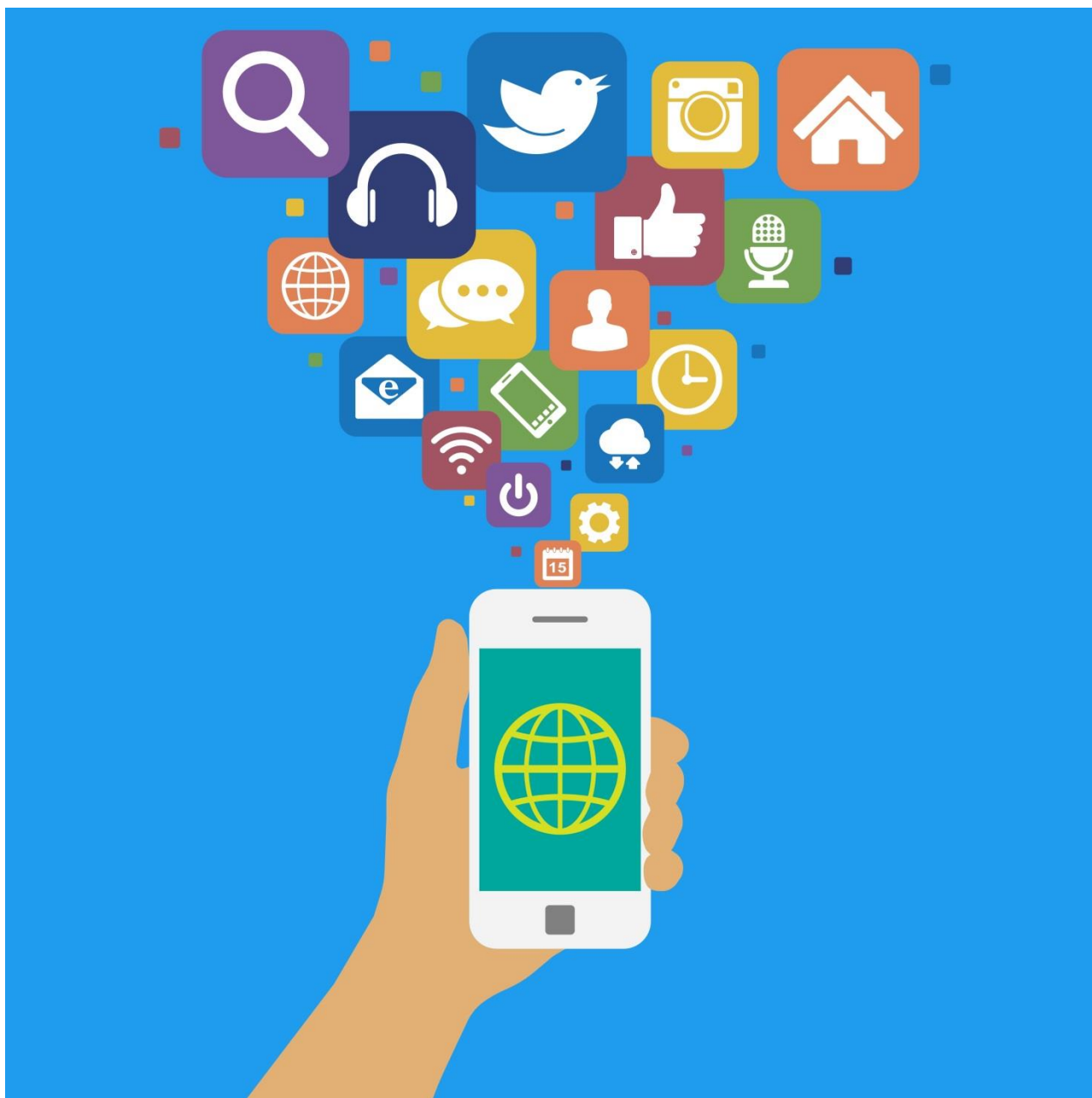
Figur 2.3. Type af bureauydelser – Gennemsnit



Note: Ikke relevant/ Overhovedet ikke = 0 svar er undladt i beregningen af gennemsnit, n = 36

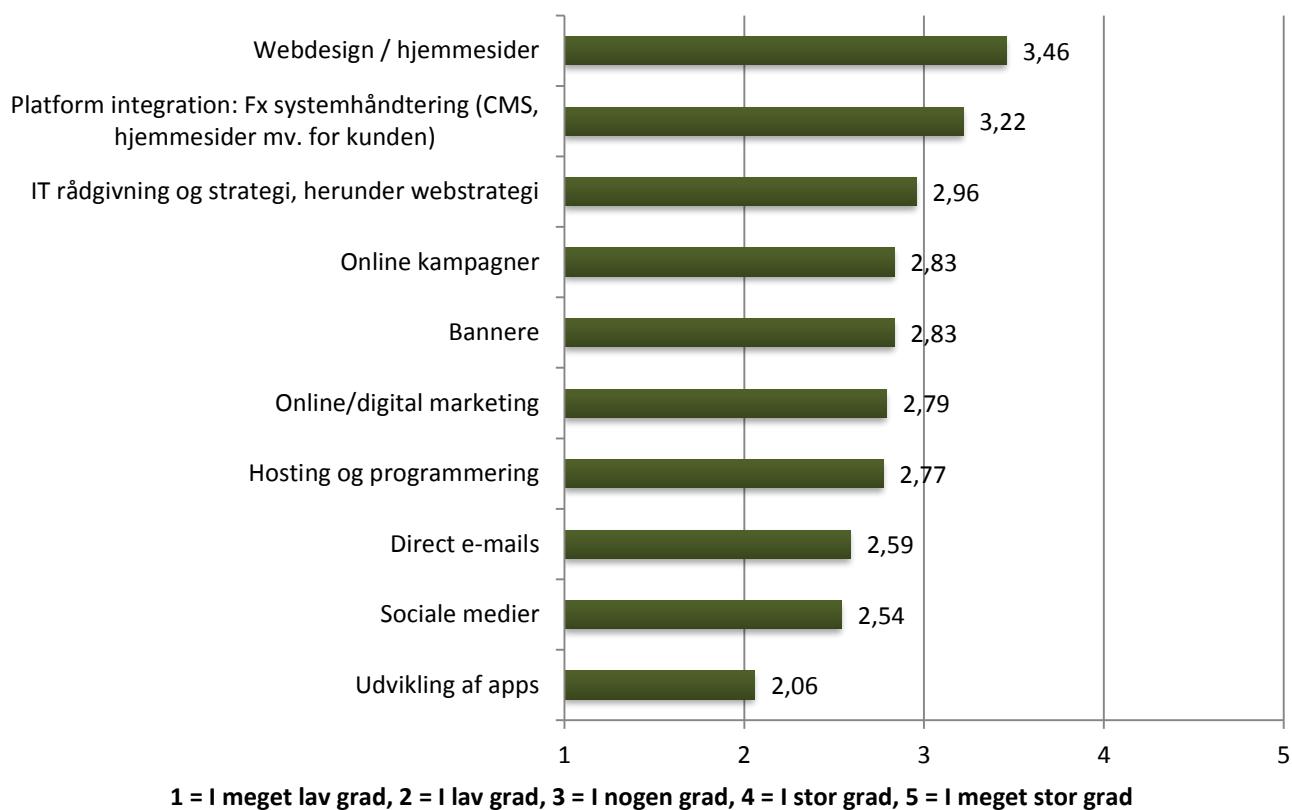
Ikke overraskende nævnes layout/annoncering og reklamekampagner, som de væsentligste ydelser hos virksomheder der leverer reklamebureauydelser. Omvendt ligger strategisk kommunikation/management consulting også relativt højt blandt de adspurgte virksomheder, hvilket indikerer at en del virksomheder søger at brede deres ydelsespalette ud.

2.4 Onlinevirksomhed



26 af de deltagende virksomheder tilkendegiver, at de kan karakteriseres som en onlinevirksomhed, det vil sige at de sælger digitale/online løsninger, fx IT rådgivning eller systemhåndtering. Respondenterne blev bedt om, at vurdere i hvilken grad de sælger følgende typer af online løsninger, målt på andel af omsætningen.

Figur 2.4. Type af online løsning – Gennemsnit



Note: Ikke relevant/ Overhovedet ikke = 0 svar er undladt i beregningen af gennemsnit, n = 26

Figuren viser en bred mængde af ydelser, der udbydes af onlinevirksomhederne. De to højeste scorer opnås af hjemmeside og platformintegration. Dernæst følger IT rådgivning herunder webstrategi og onlinekampagner. Herefter følger et bredt udsnit af ydelser i form af bannere, digital marketing, hosting og programmering, direct mails og sociale medier. Nederst på listen over typer af onlineløsninger findes udvikling af apps, hvilket overrasker lidt i forhold til den store udbredelse apps har fået de seneste år.



2.5 Forventninger til fremtidens marked – bureau vs. online problematikken mv.

Vi vil i det følgende kigge på virksomhedernes forventninger til fremtidens marked, og dernæst på hvilke ændringer virksomhederne forventer at foretage i deres forretningsmodel. Respondenterne blev i undersøgelsen bedt om, at angive deres reelle forventede omsætning (som estimeret procenttal) af den samlede forretning, fordelt på områderne trykkeri, bureau og online. I nedenstående tabel fremgår respondenternes forventninger til de forskellige ydelsesområder:

Tabel 2.1. Gennemsnitlig procentvis andel af omsætningen

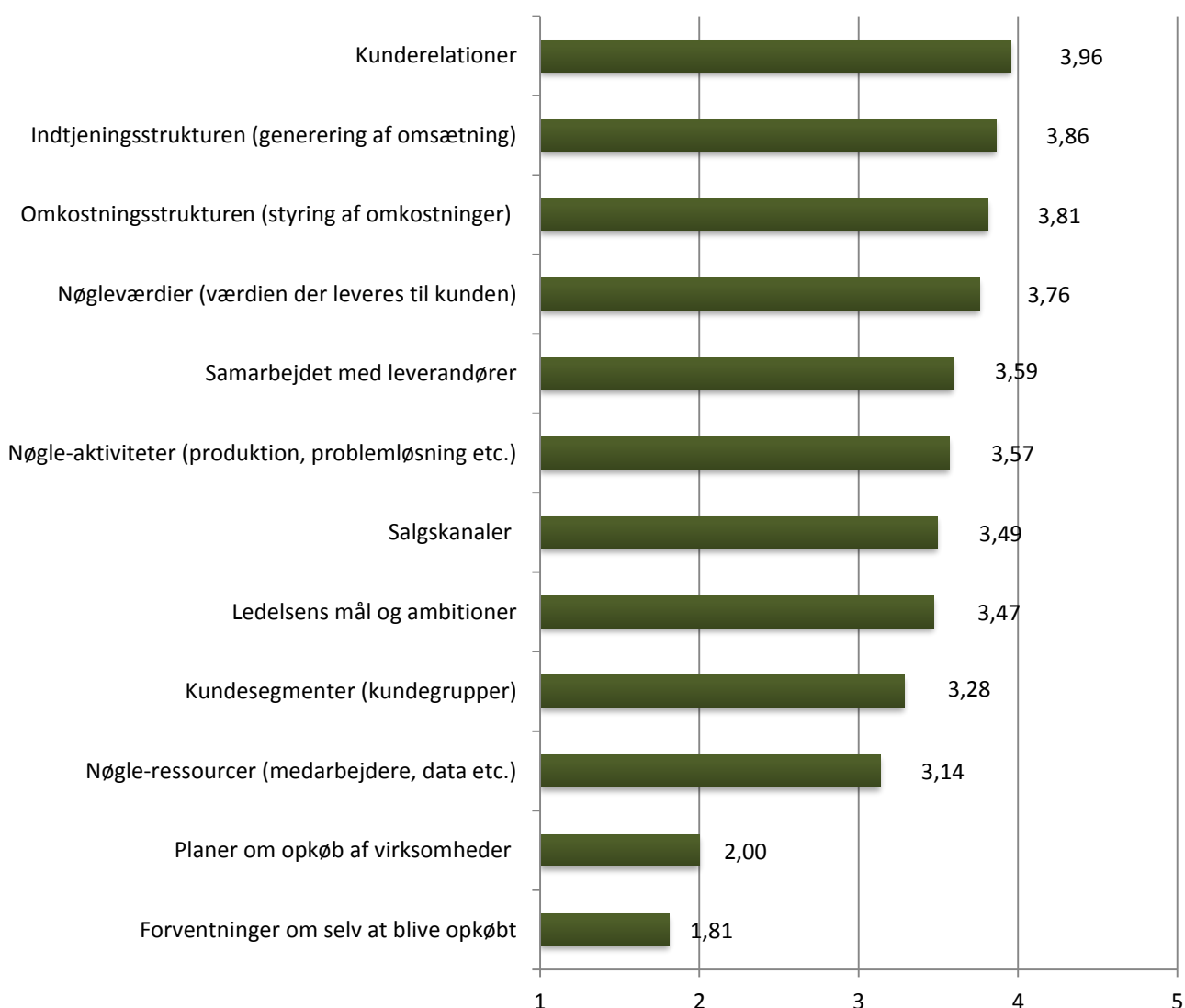
	For 5 år siden	Nu	Om 5 år
Trykkeri	76,66 %	73,90 %	66,56 %
Bureau	16,01 %	16,49 %	17,15 %
Online	7,33 %	9,61 %	16,29 %

Tabel 2.1 giver en indikation af virksomhedens opfattelse af, hvor udviklingen i branchen bevæger sig hen, og i hvilket tempo branchen fortsat vil blive transformeret. Det fremgår af tabellen, at forventningen er, at trykkeriydelser fortsat vil falde. Hvilket ikke er overraskende set i forhold til den udvikling som aftegner sig på fx annonceområdet (tidligere viste tabel 1.1), hvor trykte mediers andel af markedet omtrent er halveret fra 2006 til 2015. Værd at bemærke er hvor virksomhederne forventer, at mulighederne for at sikre omsætningen ligger. Ikke overraskende er det onlinedelen, som i helt overvejende grad forventes at kompensere for faldet indenfor trykkeriydelser. Bureauområdet antages derimod kun at stige svagt. Sat lidt på spidsen er dette meget forståeligt. Onlineproduktion drejer sig som tryk om *via et medie at formidle et indhold*. Bureauydelser handler derimod om at *skabe et indhold i et medie*. Dermed kræves der grundlæggende helt andre kompetencer end de, som skal anvendes for at formidle indhold, også selvom online kræver særlige tekniske kompetencer for at kunne foretage skiftet. Lige netop denne forskel på online- og bureauydelser, og især hvordan dette udmøntes i praksis for virksomhederne, er en meget central finding i hele dette forskningsprojekt. De dybdegående case-analyser viser tydeligt, hvordan virksomhederne kæmper med at re-positionere sig på markedet for bureauydelser.

2.6 Ændringer i forretningsmodellen

Når der forventes at ske ændringer i ydelsesudbuddet fra trykkeriydelser primært over mod onlineydelser og i en mere begrænset udstrækning, over mod bureauydelser vil dette kræve ændring og udvikling af virksomhedernes forretningsmodel(ler). Det fremgår af nedenstående figur, at virksomhederne indenfor den nærmeste tidshorisont (3 år) regner med at ændre og udvikle deres forretningsmodel på en lang række områder:

Figur 2.5. Udvikling de kommende 3 år - Gennemsnit



1 = I meget lav grad, 2 = I lav grad, 3 = I nogen grad, 4 = I stor grad, 5 = I meget stor grad

Note: Ikke relevant/ Overhovedet ikke = 0 svar er undladt i beregningen af gennemsnit

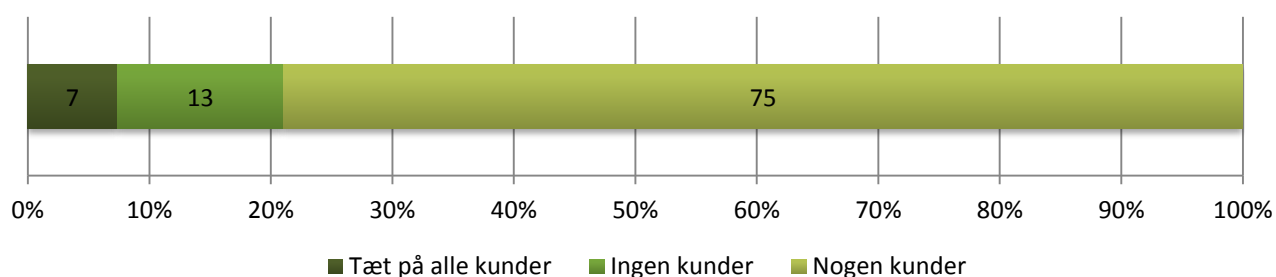
Virksomhederne forventer særligt, at foretage ændringer af deres forretningsmodeller indenfor områderne kunderelationer (3,96), nøgleværdier (3,76), indtjeningsstrukturen (3,86) og omkostningsstrukturen (3,81). Førstnævnte handler om, at binde kunderne til sig igennem øget værdiskabelse. Dermed øger virksomheder potentielt deres mulighed for at fastholde både deres nuværende kunder og fremstå som attraktive overfor potentielle kunder. Samtidigt med dette giver det god mening på et tidspunkt, hvor branchen er under forandring at have stor fokus på indtjening og omkostninger, så virksomhedernes soliditet kan sikres. Mht. samarbejde med leverandører (3,59), genovervejelser af nøgleaktiviteter (3,57), ændringer i salgskanalerne (3,49), ledelsens mål og ambitioner (3,47), kundesegmenter (3,29) og nøgleressourcer (3,14) befinder de sig også alle sammen forholdsvis højt på 5-punkts-

skalen. Dette kan betragtes som en indikation på, at alle muligheder og aspekter af virksomhedernes forretningsmodeller er under (gen)overvejelse, når branchen opbrydes. På et noget lavere niveau, hvad angår overvejelser om ændringer, ligger aspekter som planer om opkøb af virksomheder (2,00) og forventninger til evt. selv at blive opkøbt (1,81). At overvejelser om opkøb eller at blive opkøbt, ligger lavere på skalaen, er forventeligt, da det alt andet lige må ses som en mere omfattende forandring for en virksomhed at indgå i en ny virksomhedskonstruktion - uagtet akquisitionens/fusionens karakter og initiativtager.

2.7 Kunder og konkurrenter – bl.a. i relation til virksomhedens udgangsposition

Når en virksomhed arbejder med forandring og udvikling af sin forretningsmodel spiller den udgangsposition virksomheden har en væsentlig rolle for mulighedsrummet der er tilgængeligt. Hermed også muligheden for overlevelse og udvikling på længere sigt. En indikator for dette er graden af "uniqueness"/det særlige som virksomheden tilbyder sine kunder. På denne baggrund blev virksomhederne i undersøgelsen bedt om at svare på, hvor stor en andel af deres kunder, der betragter ydelser eller produkter, som 'nye og anderledes' i forhold til konkurrenternes:

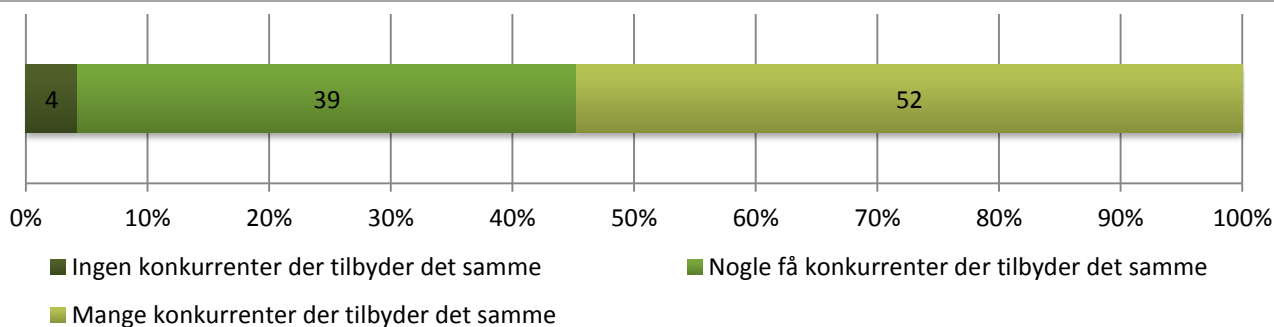
Figur 2.6. Kunder der betragter virksomhedens ydelser eller produkter som nye



Som det fremgår af ovenstående figur tilkendegiver 75 % af de deltagende virksomhederne, at 'nogen kunder' betragter virksomhedens ydelser eller produkter som nye. Mens kategorien 'tæt på alle kunder' blot udgør 7 % af kunderne og kategorien 'ingen kunder' udgør 13 % af respondenternes svar. M.a.o. indikerer dette at virksomhederne i overvejende grad tilbyder lignende ydelser og efter eget udsagn ikke fremstår særligt differentierede. Dette resultatinterval bekræftes af casestudierne; det er en meget vanskelig branche at skille sig ud i. En anden måde at spørge ind til graden af "uniqueness"/ det særlige som virksomheden tilbyder sine kunder, er ved at undersøge i hvilken udstrækning virksomhederne tilbyder det samme eller noget, som ligner konkurrerende virksomheder i branchen.

Virksomhederne blev på denne baggrund bedt om at svare på, om der i øjeblikket er andre konkurrerende virksomheder, som tilbyder de samme ydelser eller produkter til virksomhedens potentielle kunder.

Figur 2.7. Konkurrerende virksomheder



Som det fremgår af ovenstående figur gælder det for langt de fleste virksomheder, at mange eller nogle få konkurrerende virksomheder tilbyder noget tilsvarende som virksomheden selv gør. M.a.o. er virksomhederne opmærksomme på, at de ydelser de tilbyder i mange tilfælde kan matches af andre udbydere indenfor branchen. Som i spørgsmålet ovenfor indikerer besvarelsene, at det er vanskeligt for de grafiske virksomheder at differentiere sig (blot 4 % svarer at 'ingen tilbyder det samme'). Dette betyder, at prisen ofte bliver et centralt konkurrenceparameter.

2.8 Barrierer

De grafiske virksomheder er bevidste om, at differentiering er vigtigt for at undgå blot at blive en leverandør, der udelukkende bedømmes på prisniveauet. Virksomhederne bestræber sig derfor på at søge at forandre og udvikle virksomheden for derigennem at fremstå med et mere differentieret ydelsesudbud. I denne bestræbelse på transformation er der både individuelle såvel som kollektive drivkræfter og barrierer for virksomhedernes forandringsproces. I det nedenstående ses der først på de barrierer, der opleves for forandring og dernæst fokuseres på de drivkræfter, der fremmer forandringer og dermed tilpasning og udvikling af virksomhedernes forretningsmodeller.

Respondenterne blev i undersøgelsen bedt om, at angive de tre størst barrierer for udvikling i virksomheden. Nedenfor er de væsentligste barrierer opgjort og ikke overraskende nævnes problematikken med at kundegrundlaget forsvinder, som den vigtigste faktor. Kundernes ønsker og muligheder er under forandring i takt med at digitaliseringen af branchen slår igennem. Kunderne forsvinder altså fordi virksomhederne ikke længere rammer kunderne med det mest attraktive tilbud på markedspladsen. Helt centralt i virksomhedernes bestræbelser på at agere i og medskabe den forandring af branchen, som de oplever, står altså kundeforholdet, segmenteringen og porteføljetilpasningen.

Figur 2.8. Barrierer for udvikling



De fire faktorer som dernæst nævnes som barrierer for at udvikle sig er: Vi har for stor fokus på drift, vi mangler økonomiske/finansielle ressourcer, vi mangler menneskelige ressourcer og vi mangler interne udviklingsorienterede kompetencer. Samlet set fortæller dette noget om virksomhedernes udgangspunkt for at forandre sig, og om hvordan de oplever mulighederne for at skabe og effektuere forandring. M.a.o. indikerer disse barrierer, at virksomhederne i branchen forekommer at være optaget af driften, mangler ressourcer til at udvikle sig og manglede finansielle ressourcer til at bringe sig ud af en uheldig position. Interessant at bemærke er det også, at mangel på ledelsesmæssig fokus synes at gøre sig gældende i nogle af virksomhederne.

En væsentlig faktor for forandring er generelt set input fra omgivelserne, herunder ikke mindst input fra kunder og leverandører. Her mangler virksomhederne i en vis udstrækning generelt set viden og finder det også i en vis udstrækning vanskeligt at finde kunder som

ønsker at udvikle sammen med virksomheden. Derimod synes leverandørsiden at spille en mindre rolle for forandring og udvikling, idet virksomhederne kun i meget begrænset udstrækning nævner manglende kompetencer hos leverandøren, som en særlig barriere for forandring.

Et særligt forhold er også at nogle virksomheder kun i begrænset udstrækning eller slet ikke oplever barrierer for forandring og udvikling (14 respondenter). Dette kan evt. betyde at disse virksomheder har succes med at udvikle sig eller måske især at de befinder sig en niche, som ikke i nævneværdig udstrækning presses af et mere generelt opbrud i branchen.

Tabel 2.2. Uddybning af top 3 barrierer

Barrierer	Total	Trykkeri	Bureau	Online
1. Vi oplever at kundegrundlaget forsvinder	36	24	10	5
2. Vi har for stor fokus på drift	33	21	14	9
3. Vi mangler økonomiske/finansielle ressourcer	32	14	13	11

Note: Antal af respondenter indenfor trykkeri, bureau og online summerer til mere end totalen, dette skyldes, at 8 respondenter har svaret at de leverer såvel trykkeri- som bureau-ydelser, 6 respondenter har svaret at de leverer både trykkeri- og online-ydelser mens 14 virksomheder leverer bureau- og online-ydelser.

Dvs. at 36 respondenter svarer at de 1. Vi oplever at kundegrundlaget forsvinder, heraf har 3 virksomheder tidligere i undersøgelsen svaret, at de leverer både trykkeri- og bureau-ydelser, trykkeri- og online-ydelser eller bureau- og online-ydelser.

Især de grafiske virksomheder, hvor trykkeriydelser indgår i forretningsgrundlaget, oplever barrierer for forandring og udvikling. Grafiske virksomheder med online- og bureaubaserede forretningsmodeller oplever altså relativt færre barrierer end virksomheder baseret på branchens traditionelle forretningsmodel. Dette forekommer ikke overraskende al den stund, at det især er trykkeridelen, som er presset indenfor den grafiske branche; i.e. det fysiske produkt erstattes af digitale produkter. Værd at bemærke er det også, at mangel på finansielle/økonomiske ressourcer nævnes, som en væsentlig barriere uagtet af hvilke ydelser virksomheden tilbyder.

Respondenter havde i undersøgelsen muligheden for at angive andre barrierer end ovenstående, der var oplyst på forhånd. Her angav respondenterne nedenstående individuelt erfarede 'unikke barrierer':

- Anser konkurrencen fra bureauerne som den største. De har friheden til at brokke tryk frit, og er ikke afhængige af et produktionsapparat/en prisstruktur
- Hård konkurrence, lave priser
- Konkurrence fra det offentlige, specielt kommuner
- Prisbombning fra Øst EU og Tyskland
- Sælgere

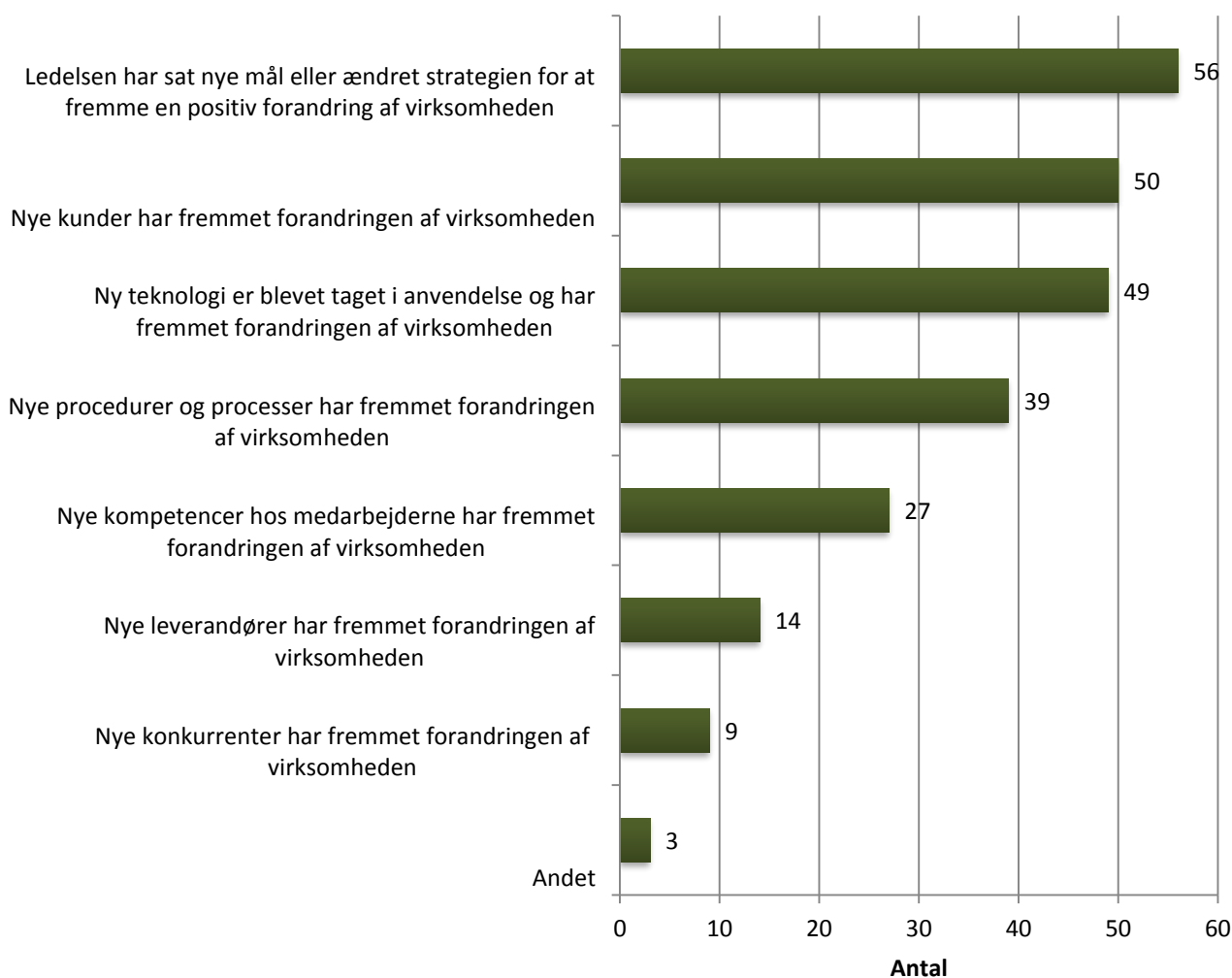
- Vaner og traditioner - konservativ branche
- Ønsket om ikke at ville være større end at hele virksomheden kan overskues

De nævnte barrierer tegner dermed et billede af en branche, hvor forandring og udvikling kan være vanskelig og krævende på trods af at virksomhedens ledelse er opmærksom på nødvendigheden af at transformere og innovere virksomheden.

2.9 Drivere

I det følgende belyses faktorer, der fremmer muligheden for forandringer. Respondenterne blev i undersøgelsen bedt om at angive de tre vigtigste drivere for at skabe udvikling i virksomheden:

Figur 2.9. Drivere for udvikling



De tre vigtigste drivere for forandring vurderes af virksomhederne til at være ledelsens rolle, nye kunder, ny teknologi, dernæst følger som nummer fire organisationstilpasning i form af

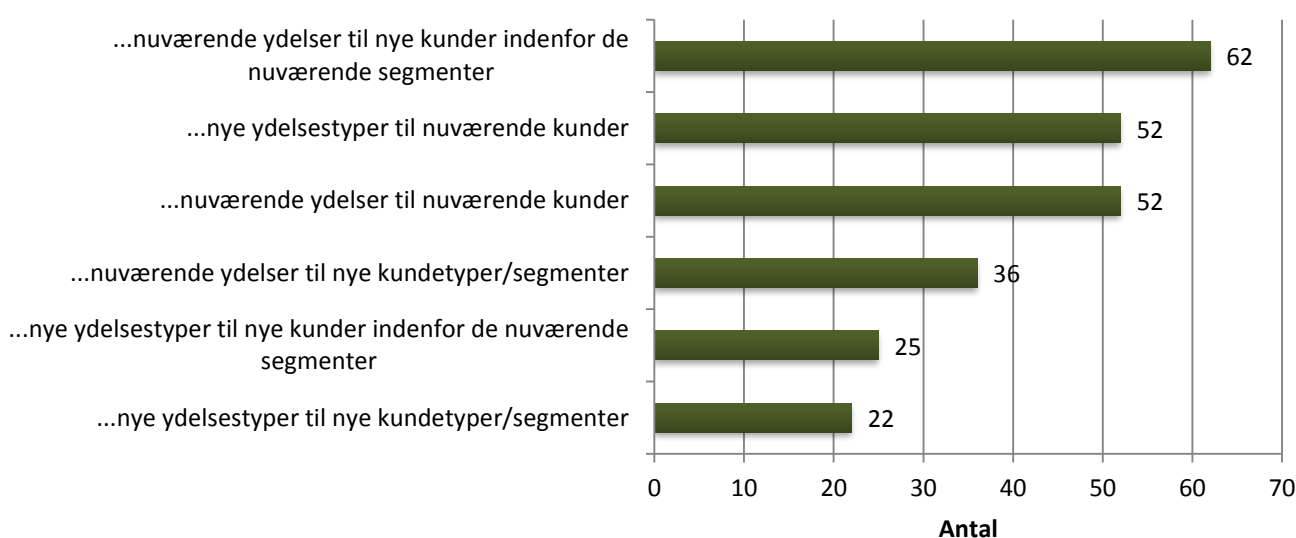
nye procedurer og processer. Med det faktum in mente, at det er lederen af virksomheden, der udfylder spørgeskemaet, er det måske ikke overraskende at ledelsen vurderes til at være den væsentligste positive indflydelse på forandring. Ledelsen kan i denne udlægning aktivt sørge for at skabe forandring – særligt hvis der demonstreres rettidighed og god timing. Nye kunder og ny teknologi nævnes dernæst, som de to næste vigtige faktorer, der fremmer forandring. En central problemstilling kan derfor bygges op omkring, hvad skaber forandring – skabes forandring igennem aktive valg og målsætninger i virksomheden (internt perspektiv udstukket af ledelsen) eller styres forandringerne i virksomhederne af udefrakommende faktorer, som kunder og teknologi (eksternt perspektiv udstukket af markedet). Nye procedurer og rutiner samt nye kompetencer hos medarbejderne nævnes som den fjerde og femte vigtigste driver for forandring, hvilket igen er et internt perspektiv på virksomhedens forandringsmuligheder.

2.10 Typer af kunder fremadrettet

I dette afsnit belyses, hvem den fremtidige salgs- og markedsføringsindsats vil blive rettet imod, hvilket er en indikator på den retning virksomhederne søger at forandre sig.

Respondenterne blev i undersøgelsen spurgt til, hvilke kunder den fremtidige salgs- og markedsførings vil være rettet imod. Grundlæggende har virksomhederne mulighed for at søge, at fastholde de nuværende kunder med udgangspunkt i de nuværende produkter. Alternativt kan virksomhederne søge efter nye kunder og kundetyper evt. i tillæg til at udvikle nye ydelsestyper.

Figur 2.10. Hvilke kunder den fremtidige salgs- og markedsførings vil være rettet imod



Note: Det har været muligt at angive flere svar

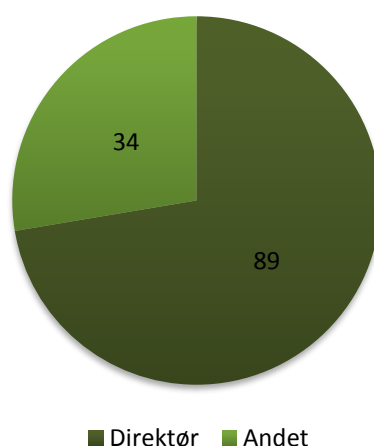
Kombinationsmulighederne kan måske virke en anelse uoverskuelige, men det hjælper at udspecificere variable i spil. Disse er 'nuværende' eller 'nye' - kunder, segmenter og ydelser. Jo flere af de variable, der gøres ubekendte, i.e. at stilles anderledes end virksomheden gør pt. – jo større bliver usikkerheden, uforudsigeligheden og risikoen ved resultatet. Samtidig kan der også være en potentiel større gevinst. Grundlæggende har virksomhederne mulighed for at søge at fastholde de nuværende kunder med udgangspunkt i de nuværende produkter og services. Alternativt kan virksomhederne søge efter nye kunder og kundetyper og at udvikle nye ydelsestyper. Det mest sikre sats, og netop det de fleste respondenter vælger, er at sælge nuværende ydelser indenfor de nuværende segmenter til nye kunder. Dernæst følger, at sælge nye ydelsestyper til nuværende kunder efterfulgt af mersalg til eksisterende kunder (nuværende ydelser til nuværende kunder). Dette ligger i god forlængelse af en tidligere gennemført analyse af reklamebranchen i Danmark (Freytag et al. 2014). Ved at holde sig relativt tæt til kendte kundetyper og/eller ydelsestyper mindskes usikkerhed og risici – fordi virksomhederne i højere grad kender deres nuværende styrker og svagheder. De færreste virksomheder angiver derfor, at de søger at afsætte nye ydelsestyper til nye kundetyper/segmenter. Dette er dog ofte realiteten, når et trykkeri vover sig ud i salg af bureauydelser.

2.11 BaggrundsvARIABLE: Virksomhederne som deltog

I det følgende præsenterer vi enkelte baggrundsvARIABLE om de respondenter, der deltog i spørgeskemaundersøgelsen. Spørgeskemaet blev i alt distribueret til 411 virksomheder. Herfra blev der modtaget 123 brugbare svar, heriblandt er der dog 28 delvise besvarelse, svarende til en svarprocent på 29,9 % totalt set. Dette betyder at stikprøvens størrelse (n) vil variere i forhold til de enkelte spørgsmålskategorier.

Om respondenter og virksomheder

Figur 2.11. Respondentens stillingsbetegnelse

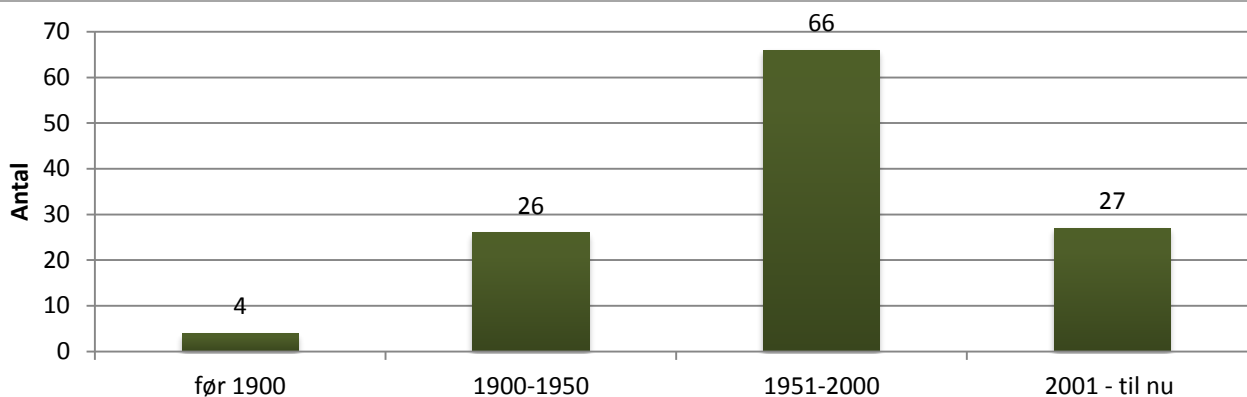


Note: n =123

Under betegnelsen 'andet' er der eksempelvis i 9 tilfælde angivet bogtrykker, i 2 tilfælde ejer/selvstændig og i 2 tilfælde bogbindermester.

Respondenternes stillingsbetegnelse indikerer, at de indkommende svar primært er besvaret af virksomhedernes (øverste) ledelse, hvilket forekommer hensigtsmæssigt set i forhold til spørgeskemaets mere generelle og overordnede karakter.

Figur 2.12. Årstal virksomheden blev grundlagt

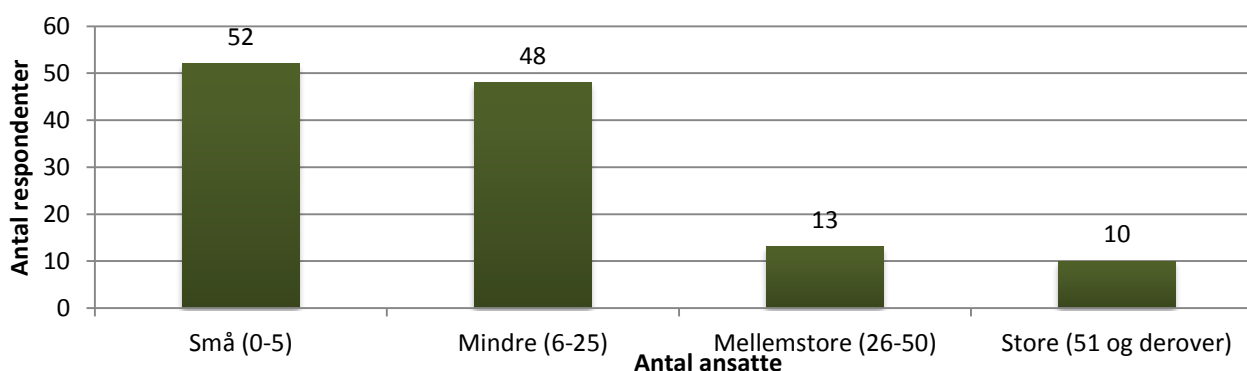


Note: $n = 123$

Af ovenstående figur fremgår det, at den største gruppe af de grafiske virksomheder er grundlagt i tiden mellem 1951 og år 2000.

Gennemsnitligt har de deltagende virksomheder 17,64 fuldtidsansatte i virksomheden. Figur 2.13 viser fordelingen, her fremgår det at mange af de grafiske virksomheder er små virksomheder, selv i SMV målestok.

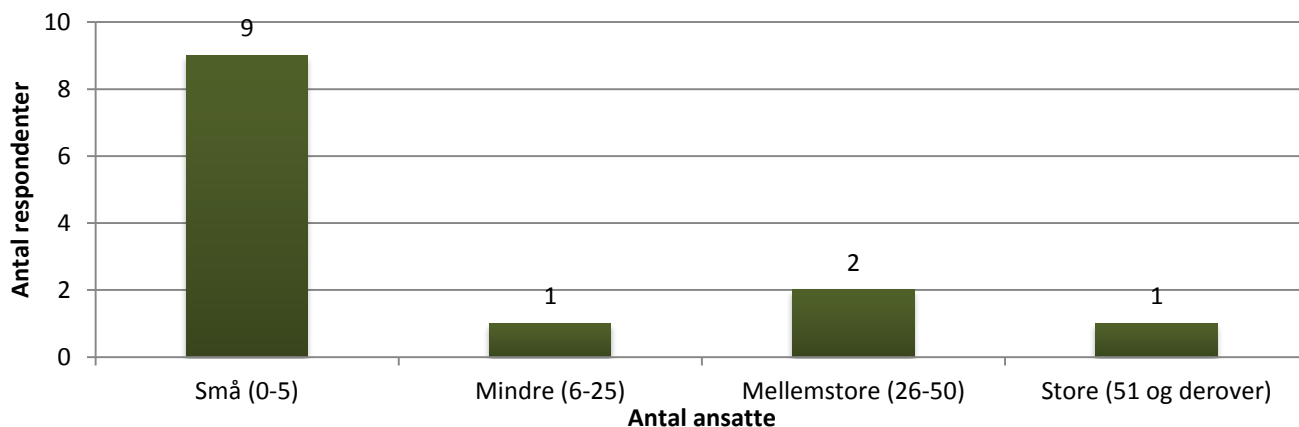
Figur 2.13. Antal ansatte i virksomheden i Danmark



Note: $n = 123$

Tretten af de deltagende virksomheder tilkendegiver at de har ansatte i udlandet, fordelingen fremgår af nedenstående figur 2.14:

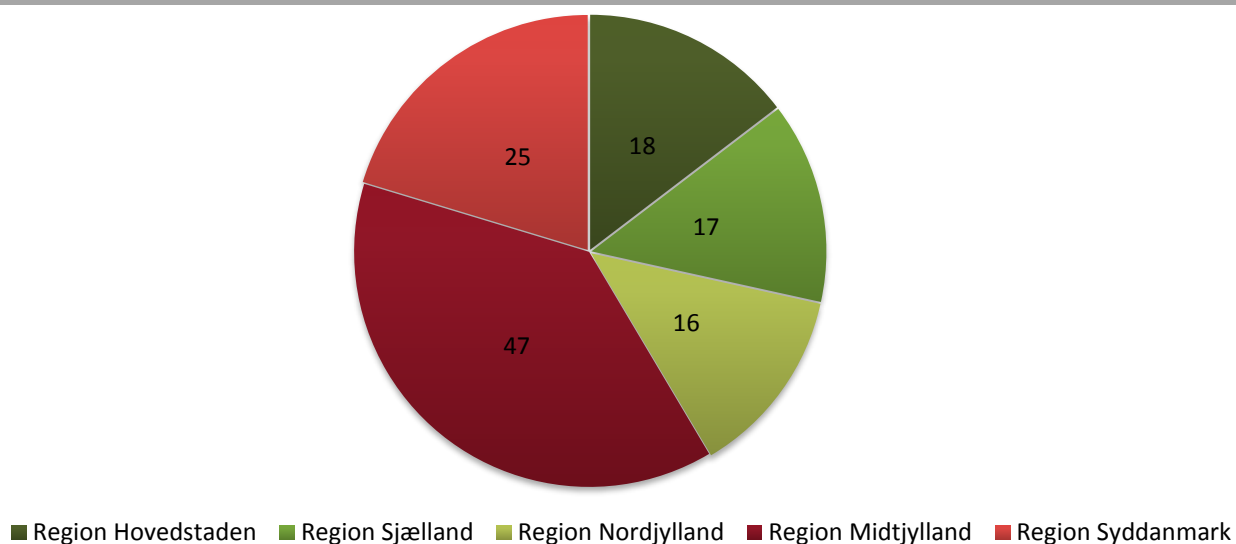
Figur 2.14. Antal ansatte i udlandet



Det fremgår af ovenstående figur, at det er mest udbredt blandt de små virksomheder at have ansatte i udlandet. Dette kan fx være i et broker set-up, hvor der sidder en eller to mand i Danmark, som så benytter udenlandsk arbejdskraft til trykkeri-, opsætning eller øvrigt grafisk arbejde.

Mht. regional placering fordeler virksomhederne sig som angivet i figur 2.15:

Figur 2.15. Regional placering



Note: $n = 123$

Af figur 2.15 fremgår følgende regionale procentfordeling blandt respondenterne: Region Hovedstaden: 18 virksomheder (14,6 %); Region Midtjylland: 47 virksomheder (38,2 %); Region Sjælland: 17 virksomheder (13,8 %); Region Syddanmark: 25 virksomheder (20,3 %) og Region Nordjylland: 16 virksomheder (13 %).

Tabel 2.3. Grakom medlemmer fordelt på regioner

Region	Region	Region	Region	Region
Hovedstaden	Sjælland	Midtjylland	Syddanmark	Nordjylland
24,8 pct.	11,2 pct.	35,1 pct.	20,5 pct.	8,4 pct.

Kilde: GRAKOM

Sammenlignes besvarelsernes regionale fordeling i vores undersøgelse med Grakoms regionale medlemsfordelings, fremgår det at Region Hovedstaden er underrepræsenteret med 10,2 % i vores undersøgelse; region Sjælland er overrepræsenteret med 2,6 %; region Midtjylland er overrepræsenteret med 3,1 %; region Syddanmark varierer blot 0,2 %, mens region Nordjylland er overrepræsenteret med 4,6 %. Den geografiske fordeling af virksomhederne i undersøgelsen varierer altså minimalt i forhold til Grakom's regionale medlemsfordeling. Region Hovedstadens underrepræsentation er her det mest bemærkelsesværdige.

3 Introduktion til det kvalitative arbejde med virksomhederne

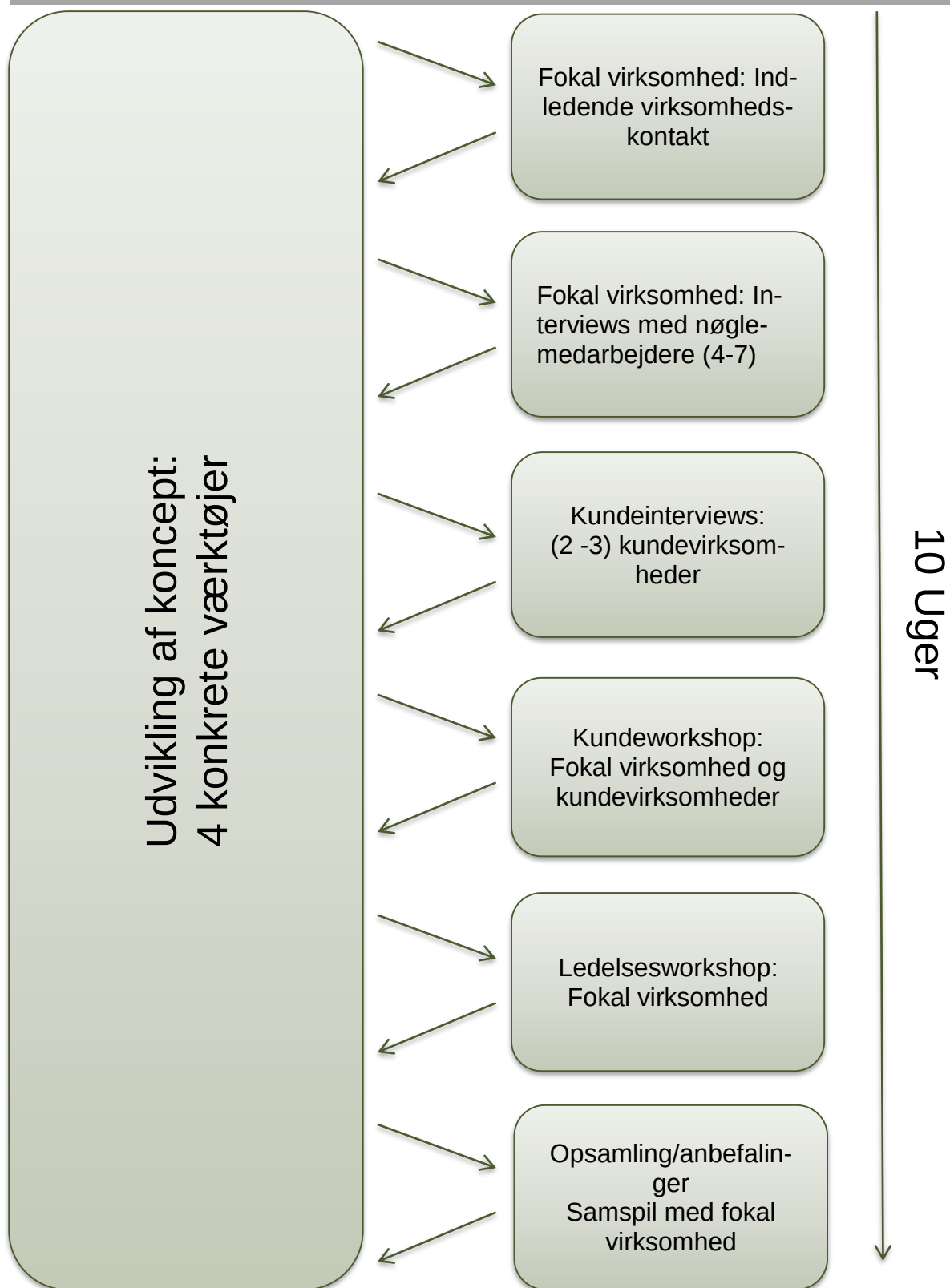
De nedenstående cases udgør både en beskrivelse af de forskellige virksomheder og en analyse af deres unikke situation. Begge dele udspringer fra analyse af et omfattende empirisk datagrundlag indsamlet unikt, som en central del af dette forskningsprojekt. Anbefalinger fremstår også i anonymiseret form af nedenstående cases. Cases er genkendelige i form og ensartede til en vis grænse. Grunden til forskelle skal findes i, at vi tager udgangspunkt i virksomhedens unikke situation og skræddersyer forskningsarbejdet hertil. Vores forskning er dermed et eksempel på anvendelsesorienteret virksomhedsnær forskning. Dette betyder, at selvom case-virksomhederne præsenteres for de samme forløb og værktøjer vil casen variere, alt efter om der er tale om en lille broker virksomhed eller et større reklamebureau/trykkeri. Ydermere er der også tale om en skærping og en progression i vores forskningsmetode efterhånden, som vi kommer dybere ind i projektet – i.e. praktisk og nyudviklet teoretisk framework. For en udspecificering af forløbet med case-virksomhederne, se venligst nedenstående model over forløbet. For et mere teoretisk funderet perspektiv på teoriudviklingen, læs fx vores bidrag til IMP konferencen 2016 (tilgængeligt via <http://www.impgroup.org>).

Primære data er indsamlet via interne interviews med ledelsen og udvalgte kunder. På baggrund af semistrukturerede interviews (spørgeramme foruddefineret, men med plads til improvisation), har vi lavet meningskodensater. Kondensater er struktureret i de temaer, som er vurderet som de væsentligste for case-virksomhederne. Vi har dernæst afholdt workshops med kunder og ledelse.

De anbefalinger vi er kommet frem med på baggrund af dette arbejde, er tiltænkt som guidelines til ledelsesbeslutninger, og som indledningsvist analytisk forarbejde, for re-positionering af virksomhederne til de nye brancheforhold.



Figur 3.1. Forløbsmodel: 10 ugers forløb med 5 udvalgte bureauer og kunder



4 Cases

For de fem dybdegående cases har vi gennemført 46 interviews, afholdt 10 workshops, analyseret 20 work flows, analyseret dokumenter og de 5 virksomheders hjemmesider og faciliteret 5 indledende og afsluttende seancer. Indlednings- og afslutningsmøder varede mellem 1,5 og 2 timer, interviews varede omkring 1 time, og workshops varede mellem 2 og 3 timer.



4.1 Business case A: Baggrund og den aktuelle situation

Virksomheden har rødder tilbage til slutningen af det 19. århundrede og drives i 2016 af fjerde generation af grundlæggerfamilien. Det er en mellemstor danskejet virksomhed med ca. 85 medarbejdere, som leverer trykkeri- og grafiske ydelser. Virksomheden har specialiseret sig i opsætning, trykning og bogbinding af kataloger, brochurer mv. Kendetegn er fleksibilitet, hurtig ageren, kvalitet og omkostningsfokuseret. For at forblive konkurrencedygtig i den resterende del af markedet for fysiske tryksager, investeres der kraftigt i fornyelse

og opgradering af produktionsudstyr. Maskinparken og de muligheder, der her tilbydes kunderne, er 'state of the art' i branchen. En optimeret produktion forudsætter investering af kapital for at være teknologisk på forkant med de nyeste trykke- og efterbehandlingsmaskiner og for løbende at være i stand til at udskifte maskinparken. Da mange af de tidligere konkurrenter er blevet tvunget ud eller frivilligt har flyttet fokus i deres respektive virksomheder, er der kun få nationale konkurrenter tilbage.

Værdiskabelse, kompetencer og strategiske målsætninger

Kunderne giver udtryk for at virksomheden består af dygtige fagfolk, og at den er konkurrencedygtig på pris, service, hurtig levering, 'gode til at fikse ting' og har en fornuftig købmandsmæssig tilgang til at levere tryksager. På online- og småopgaver er de ikke de bedste eller billigste, men på langt de fleste tryksager leverer virksomheden kvalitet i et hurtigt tempo og med styr på processerne undervejs. For at kunne levere denne kundeoplevelse er virksomheden stærk på standardisering, optimering, effektivitet, lean produktion og investeringer. Virksomheden har i sin markedsstrategi gjort meget ud af ikke at skabe en for høj grad af afhængighed af enkelte kunder. Således udgør ingen af kunderne i dag over 4-5 % af omsætningen.

Virksomheden sigter efter, at alle kunder grundlæggende bør have en god oplevelse og føle sig godt behandlet, da de jo kan blive centrale kunder senere eller kan have relationer til andre nuværende eller potentielle kunder. Virksomheden tilstræber at der skabes den bedst mulige sammenhæng mellem det ledelsen ønsker, og den prioritering som finder sted på kundesiden. Ikke mindst er det vigtigt, at der skabes en hensigtsmæssig kobling mellem kundeprioriteringerne og håndtering af kunderne internt i virksomheden. Nogle kunder kræver således en hurtig tilbagemelding på forespørgsler, hvorimod andre kræver en knap så hurtig håndtering. Tilsvarende er det også vigtigt, at den måde der sælges på, afspejler de kompetencer, der findes i virksomheden.

Den grundlæggende strategiske målsætning er fortsat konsolidering i markedet og at tage en så stor markedsandel af det resterende tryksagsmarked som muligt. I denne proces er der nogle få nationale spillere virksomheden holder særligt øje med og bestræber sig på at levere et bedre værditilbud til kunderne end de pågældende gør. Segmentering af kundebasen og inddragelse af kundefeedback er én af måderne at sikre nødvendig alignment med markedet, så målsætningen kan nås.

Udfordringer

Firmaet har valgt fortsat at konkurrere i det meget prisorienterede tryksagsmarked. Det betyder, at den har undladt at byde ind på helt nye forretningsområder og dermed andre ydelser end dem, den har kompetenceudviklet sig til gennem årene. Dette er en fordel mht. at kende og håndtere den risiko, der er forbundet med relationer til underleverandører, kunder og øvrige markedsforhold. Til gengæld er virksomheden sårbar, hvis bunden helt går ud af tryksagsmarkedet. Det må påregnes at blive sværere for fx sælgerne at tjene deres løn

hjem, hvis maskinerne ikke holdes i gang på samme niveau som i dag. Lean og effektiviseringer mv. kan ikke modvirke effekten af blot en mindre yderligere intensivering af det fald markedet har oplevet gennem de seneste 10 år. På mellemlagt sigt er der ikke noget problem, men forsøger man at kigge 10 år længere frem, bliver udsigterne mere usikre. Yderligere udfordringer er at opsamle viden om kunder og holde denne viden tilgængelig for både ledelse, projektledere, plannere og sælgere; i.e. den samlede organisation. Uden denne fælles viden bliver det vanskeligt at lave mersalg og være proaktiv mht. at sælge nye ydelser eller teknologiske løsninger til kunden. Nogle medarbejdere bliver for vant til at kunden blot placerer en ordre, hvilket er fint men også reaktivt. Virksomheden kunne drage fordel af at re-segmentere kundebasen for at målrette værditilbuddet til nøglekunderne mere præcist.

Forandringstiltag

En re-segmentering af kundebasen resulterede i følgende kundeinddelinger: 1. Underleverandører; 2. Hastighed, sparring og opmærksomhed; 3. Ukomplerede kunder, de ved hvad de vil have; 4. Kreativ sparring; 5. Direkte kunder, reference salg; 5. A. 100 % kunder; 5.B. Potentiale for mere og 5.C. Koncern. I forlængelse af grupperingen af kunderne blev det drøftet, i hvilken udstrækning segmenterne reelt kunne anvendes, som udgangspunkt for salgsarbejdet internt i virksomheden. Der blev tilkendegivet forskellige holdninger til, i hvilken udstrækning segmenterne kunne anvendes til at styre efter og hvilke problemer, der kunne være ved at prioritere nogle kunder frem for andre. Den foreslåede re-segmentering har til formål at forberede et øget kundefokus i virksomheden, hvilket bør resultere i optimering af kundebasen og medvirke til at virksomheden fastholder og videreudvikler sin markedsposition. Erfaringsopsamling, forventningsafstemning og prioritering er nøglebegreber i forhold til at styrke salgsindsatsen og derved øge salget. Evnen til at samle erfaringerne op i et markedsinformationssystem er centralt. Klarhed over hvilke kundetyper, der tjener virksomheden bedst og hvilke det drejer sig om at få fat i er afgørende, for at kunne foretage en målrettet indsats på salgssiden. Tilsvarende er det afgørende at prioriteringerne afspejler virksomhedens styrker som trykkeri- og bogbindervirksomhed.

Virksomheden står således stærkt på trykkeri, bogbinding samt distribution. Derimod er lagerstyring ikke en kernekompetence. Endvidere er det også vigtigt, at opsætning sælges ind der, hvor det giver mening. Dvs. hvor opsætning gør en forskel hos kunden. Virksomheden er ikke et reklamebureau, men kan dog være med til at løfte nogle opgaver på opsætningsområdet. Virksomheden er således gennemgående væsentligt billigere på opsætning end reklamebureauerne, men næppe så skarp, som disse til at sælge denne ydelse.

Konkret bør følgende punkter overvejes: Der bør ses på samspillet mellem sælgere og planner, da det opleves at sælgerne både skal sælge til kunden og til plannerne. Således kan man overveje at lave et system, hvor kundens vigtighed, og hvorvidt det er en hastesag eller ej, markeres. Endvidere kan man overveje at lave makkerpar med sælger og planner. En anbefaling var ydermere mere bevidst og aktivt at tage grafikerne med ud til udvalgte kunder, når det giver mening i forhold til de krav og ønsker som kunderne har. Dette forekommer

allerede i et vist omfang, men uden bevidst og systematisk plan for anvendelsen af grafikerne på salgsområdet.

Virksomheden har grundlæggende en stærk og veldefineret position i netværket. For at fastholde eller videreudvikle denne position, kan videnshåndteringen af kundeforhold altså forbedres; fx ved at etablere en systematisk CRM datasystem med det formål at sikre merværdi for kunden og for virksomheden.

4.2 Business case B: Baggrund og den aktuelle situation

Virksomheden blev grundlagt som et trykkeri omkring midten af 18-tallet. Nuværende ejer overtog i 70'erne og er uddannet i den grafiske branche. I 90'erne kom nuværende direktør og controller ind i virksomheden, som medejer. Efter krisen i 2009-10, holdt virksomheden op med udelukkende at være et trykkeri. Produktion af tryksager blev lagt ud til et produktionselskab, hvor virksomheden i et samarbejde med 3-4 andre tidligere trykkerier har samlet deres trykkeriaktiviteter. De trykkeopgaver som kommer ind, er i høj grad konkurrenceudsatte. Det er meget svært at få nye kunder ind, og samtidig spilles leverandørerne ud mod hinanden og tvinges dermed til at tilbyde absolut laveste pris. Ledelsen har derfor besluttet at tilføje bureaudelen - konceptudvikling, kampagner, sparring, opsætning mv. Det betyder potentielt nye kunder med nye forretningsområder og/eller, at der bydes ind på nye forretningsområder hos eksisterende kunder. I praksis betyder det fx, at ydelsen til kunden skifter fra brochurefremstilling til konceptudvikling. Det er værd at bemærke, at virksomheden har mere end 150 års erfaring og historik fra trykkerisiden og omkring 6 års erfaring fra bureausiden. Nogle kunder betragter virksomheden som et trykkeri, mens andre kalder den "et godt jysk reklamebureau". Organisationens består i dag af ca. 30 mand fordelt på ledelse, salgsafdeling, projektledere, konsulenter, kreative grafikere, teknikere, 'AD'ere', onlinespecialister samt administration.

Værdiskabelse, kompetencer og strategiske målsætninger

Ydelser der tilbydes inkluderer grafisk opsætning, kampagne- og konceptudvikling, branding, consulting (vidensparring, fagspecifik rådgivning og strategiudvikling), onlineydelser, tryk, distribution-/logistik, lagerhotel mv. Kunderne fortæller, at virksomheden er dygtig til det grafiske visuelle udtryk, er hurtig eksekverende, har lave priser og at de er tilfredse med lokalområde-ophængen. Trykdelen er yderst velfungerende, og den effektive og kyndige logistikbehandling letter arbejdet for kundernes marketingafdelinger. Kunderne oplever klare arbejdsgange og fintunede køreplaner for processen i tillæg til kyndig forventningsafstemning, god sparring på kampagner og et set-up med faste kontaktpersoner. Der er ofte godt match mht. den betydning kunden oplever at have for leverandøren. Forholdet til kunderne er altså velfungerende, men der er rum til forbedring mht. de ressourcer virksomheden bruger på at tilvejebringe ydelsen, i.e. hvilken egenværdi relationen giver case virksomheden. I forsøget på, at få et fodfæste på markedet for bureauydelser, har virksomheden budt ind

på mange forskellige typer af opgaver og kundetyper og til forholdsvis lave priser. Dette har givet visse ressource- og økonomistyringsvanskeligheder ift. sikring af egenverdi.

Udfordringer

Følgende centrale udfordringer er identificeret i virksomheden: 1) Utydelige segmenter, 2) online vs offline integration, 3) vidensniveauet om kundens kunde, 4) teamsammensætningen og 5) kompetenceudfordringen.

1) En af de centrale udfordringer for virksomheden er, at kundesegmenterne er uklare. Der er en tendens til at medarbejderne har forskellige opfattelser af, hvilke kundesegmenter virksomheden har i fokus. Denne diskrepans skyldes sandsynligvis, at strategiske segmenteringsvalg ikke er truffet. Diversiteten af kunde- og ydelsestyper i porteføljen gør det dermed svært at strømline, vokse og skabe synergi i aktiviteterne. Dette påvirker, både indsats og prioritering af kunder samt organisationens ressourceforbrug, i en mindre optimal retning. Økonomistyring på enkeltprojekter og kunder påvirkes derfor af de uklare kundesegmenter. Centrale ressourcestyringsspørgsmål, som dermed bliver vanskelige for virksomheden at besvare, fx hvilke kunder virksomheden tjener penge på? Hvilke den mister penge på, og hvem den bør vælge at investere i?

2) Online vs. offline involverer to aspekter; dels at integrationen ikke er optimal, dels at der mangler forståelse af onlinemediet (kompetencetilførselsproblematikken generelt uddybes særskilt). Online/offline virker, som separate verdener, hvor samspillet ikke er tydeligt. Dette gælder både strukturelt og på medarbejdersiden. Opdelingen giver nogle organisatoriske udfordringer for projektlederrollen, hvor kompetencekravet varierer meget - alt efter om det drejer sig om en tryksagsopgave eller en onlineopgave. Det grafiske arbejde er mestendels godt og kunderne er tilfredse, mens online nogle gange virker som 'sådan noget der lige skal tilføjes'. Tryksagerne er med til at finansiere online og kommunikationssatsningen, og det er vigtigt at forretningsområderne er afstemt så godt som muligt, i de løsninger der tilbydes. Kunderne efterspørger desuden større medie-, film- og billede indsigt (fx viden om 3D animationer), hvilket fundamentalt set handler om at tilegne sig en bedre forståelse af digitale løsninger, og hvad disse kan gøre for kunden. Kunderne oplever at modtagerne (kundens kunde), eksempelvis af en kampagne, i større udstrækning end tidligere gerne vil interagere med markedsføringsmaterialet. Interaktionsmuligheden er netop unik for onlinemediet.

3) En tredje udfordring for virksomheden er at have tilstrækkelig viden om erhvervskunder. Visse af kundens kunder er konservative erhvervskoncerner, og kunden mener ikke altid at virksomhedens løsninger afspejler den nødvendige viden om erhvervskunders behov og kommunikationsstil.

4) En fjerde udfordring vedrører sammensætningen af teams på opgaver. Kunderne mener, at det nogle gange bliver for meget en drengeklub og dermed et for ensidigt maskulint perspektiv.

5) Medarbejderkompetencer udgør den femte udfordring. Skal bestræbelsen lykkedes med at flytte organisationen fra udelukkende at være et trykkeri til at være en online- og kommunikationsvirksomhed med 'print option', stiller det yderligere krav til kompetencer indenfor kampagne- og konceptudvikling samt digitale løsninger. Disse kompetencer beror på adgang til medarbejdere med en analytisk kommunikationsbaggrund (kreativ, koncept, analyse) og it-forståelse bredt (kodning, web, strategi mv.) for reelt at kunne byde ind, som en mere aktiv part i kundens konceptudviklingsopgaver.

Forandringstiltag

Forskerteamet råder ledelsen til følgende (i det omfang det økonomisk er muligt): Segmentere kundebasen tydeligt og få implementeret denne kundeprioritering/forståelse blandt medarbejderne. Flowet mellem online og offline kan forbedres. Teams bør sammensættes nøjere efter kundebehov. Medarbejderkompetencer bør tilføres (herunder medarbejdere der har viden om erhvervskunder i tillæg til bl.a. andre der har stærke digitale kompetencer). Denne organisationstilpasning, i form af en strategi for forandringsledelse og implementering, er en grundlæggende ledelsesopgave.

En måde at adressere den skitserede problemstilling på er ved at gøre følgende klart:

- Hvad er vores strategiske mål?
- Hvilke kompetencer og ressourcer har vi, som kan understøtte udviklingen henimod vores strategiske mål?
- Hvilke markedsmuligheder eksisterer og hvilke ønsker vi at gå efter givet vores strategiske mål?
- Hvilke interne og eksterne udfordringer vil der være for at nå vores strategiske mål?

Arbejdet med segmentering af kunderne kan hjælpe ledelsen med at klargøre, hvilke typer af bureaukunder, der er gode kunder, i.e. som passer ift. hvad virksomheden kan yde og den leverandørrolle, som tilstræbes. Hvor ligner de identificerede segmenter hinanden, og hvor adskiller grupperne sig fra hinanden?

En sidegevinst ved segmentering er ydermere, at sælgerne får en klarere defineret portefølje.

Forslag til kundeopdeling:

- a) Private virksomheder, industrivirksomheder, forbrugervirksomheder (B2B og B2C)
- b) Foreninger, sammenslutninger og kæder
- c) Offentlige virksomheder

Centrale spørgsmål i tilpasningen er ydermere, hvilke medarbejdere der skal arbejde sammen med hvem og om hvad? Hvordan kan det sikres, at der ikke skabes afhængighed af enkeltpersoner i virksomheden, men at relationerne til kunderne bæres af flere medarbejdere? Værdioptimering og omkostningsreduktion på centrale segmenter kan hjælpes på vej af enkle flowdiagrammer, som medarbejderne kan huske. Der kan etableres standarder og procedurer, som sikrer ensartet håndtering. Problemkunder, som viser udfordringer med offline og online integrering, kan aktivt benyttes i tilretning og udformning af nye standarder for opgaveløsning. Identificerede fejl i flowet kan bruges til forbedringer: Hvor bryder flowet, hvem skal involveres, hvornår og hvem er ansvarlig for hvad?

Hvor meget bottom up eller top-down virksomheden vil følge i omstillingsprocessen. Dette er kulturfølgende, men det kan have en betydning for efterfølgende implementering af forandringsstiltag.

4.3 Business case C: Baggrund og den aktuelle situation

Virksomheden er skarpt opdelt i en trykkeridel med ét navn og en online/kommunikationsdel med et andet navn. De to virksomheder deler CVR-nummer og ejer, men forretningsområderne fremstår i nuværende form (dataindsamlingstidspunkt) som en form for tålt samliv eller lettere samspilsramt.

Virksomhedens traditionelle domæne er trykkeribranchen, mens online og kommunikation er kommet på, som en del af en løbende udvikling, hvor skridtet med at opsplitte ydelsen i en selvstændig virksomhed er effektueret for relativt nylig. Den tryknetekniske kvalitet var i top fra etableringen af virksomheden, og de loyale og tilfredse kunder fandtes især indenfor kunstverdenen; særligt replikation af kunstværker. Den teknologiske udvikling i trykkerudstyr har siden overhalet trykkerifagligheden, der ikke vægter på samme måde længere. Der er en række selskaber, der er opkøbt og fusioneret i moderselskabet. Der er pt. ansat ca. 30 mand indenfor trykkeriområdet.

Bureausiden har på kort tid vokset sig stærk. Pt. vil det sige 26 mand på Fyn og ca. 6-7 stykker i København. Bureauaktiviteterne blev startet i København, med samme strategi og forretningsplan som på Fyn, da det fra ledelsens side blev anset som et vigtigt område. Ledelsen betegner i dag virksomheden som et 'stort dansk full service reklamebureau', og det er blandt de største reklamebureauer i dens region.

Trykkeridelen er størst målt på omsætning, men ikke på indtjening. Trykkeridelen har flest kunder i lokalområdet, mens de største bureaukunder er fra København, dog indgår også væsentlige lokale kunder her.

Værdiskabelse, kompetencer og strategiske målsætninger

Trykkeridelen er normalt garant for leverings- og kvalitetssikkerhed, og navnet har en god historik. Nye kunder kommer gennem relationer – fx anbefalinger i netværket og kundeomtale. Sælgerkorpset er primært gearet til printdelen, som stadigvæk fylder ca. 80 % af omsætningen. Udviklingen går klart i retning mod mere digitalisering, og det er her indgangen til nye kunder er. Trykkeridelen benytter ikke bevidst kundesegmentering. Trykkeriet leverer løsninger til mange forskellige brancher, og opgaver kommer typisk fra steder, hvor der er ansat egne grafikere. De er dygtige til distribution og har vundet kunder fx på logistik og forsendelser, som styres af projektledere. Trykkeriet sigter mod at opbygge fortrolighed med kunden – at blive en betroet samarbejdspartner og allieret i at finde løsninger på kundens vegne. De vil dermed gerne flytte sig fra at få en PDF-fil udleveret til at levere rådgivning.

Bureaudelen har tre fokuspunkter, der omhandler værdiskabelse: 1) Kundens indkøbere skal kunne kommunikere den værdi, der tilføres, internt i kundens organisation. 2) Kundens købsmandsgen skal opleve værdi og endelig 3) så skal slutbrugeren opleve en øget værdi med kampagnen. Bureaudelen bestræber sig på at have styr på mekanikkerne bag værditilførslen ud fra de tre fokusområder. Bureausiden er særligt stærke indenfor Point of Sale (POS) i detailbranchen og til Activation, dvs. engagering af forbrugere, i Fast Moving Consumer Goods (FMCG) segmentet. Dette forbrugerengagement skabes via events og kampagner til supermarkeder, butikker og nattelivet mv. Forbrugere kan desuden engageres via konkurrencer, hvor kontakt skabes i en fysisk butik, og dernæst leder kunden over i et digitalt/socialt univers. Bestræbelsen er at (ud)bygge loyalitet og opnå mersalg. Bureauet udfører ikke nødvendigvis den strategiske kampagne for kunderne, men kitter en operationel delstrategi bedre sammen i praksis end lead-bureauer. Bureauet flytter herved en strategi fra det overordnede og ned til et eksekverende niveau.

En nøgleressource på bureaudelen er intern tidsstyring. Det vil sige, at teamet kan definere og eksekvere på en god løsning indenfor et bestemt tidsinterval. På opgaveniveau skal hele budgettet ikke bruges på at tænke løsningen frem uden et resultat. Sidder teamet fx i to timer og kigger på hinanden, så er grundlaget allerede skævt. Det er en målsætning at medarbejdernes tid bør kunne faktureres ca. 7 timer om dagen. Hvilket stiller store krav til dynamik, pace og udadvendthed. Kundebasen består primært af private virksomheder, men derudover også af attraktive offentlige kunder. Bureauet tilstræber at gå platforms-uafhængigt til opgaven, men har en foruddefineret opskrift på proceshåndteringen (mekanikker). Teamet går analytisk til opgaven: Hvor er målgruppen? Hvad er kundens udfordringer? Hvad er prissegmenteringen indenfor det produkt, det drejer sig om? Platform kommer i fase to eller tre, hvis det skal ud i butikken, er det naturligt med trykt materiale.

Udfordringer for de to forretningsområder

Opfyldelse af de strategiske målsætninger for begge forretningsområder, er delvist hæmmet af branchebetingelser og delvist af en problematisk beslutningsevne. Sidstnævnte skyldes manglende analytisk kompetence samt ledelsesmæssige og organisatoriske forhold. For trykkeridelen er det et centralt problem, at tryksagsmarkedet gradvist er eroderet over en længere periode, mens et fælles branchevilkår på bureausiden er vanskelige vilkår for indtjening, bl.a. pga. overudbud af konkurrerende virksomheder og indbyggede omkostningsbegrænsninger ved skalering; i.e. forbrug af mandetimer pr. løst opgave. Bureauet har dog været heldigt og dygtigt til at skabe vækst og konsolidere sig hurtigt i markedet.

Forskerteamet opfordrer virksomheden til at overveje om der evt. til selve re-positioneringsbeslutningen og gennemførelsen heraf, skal tilkøbes yderligere rådgivnings- og implementeringskompetencer. Nuværende approach (vurderet på dataindsamlingstidspunkt) mht. hvordan forretningsområders grænseflader skal defineres - ift. produktions flows, kompetencekrav og opgaveporteføljer - er ikke struktureret, systematisk eller strategisk nok. Det vurderes til ofte at være for intuitivt og individbaseret; ses fx ved den måde gruppen gennemfører segmenteringsøvelsen (se næste afsnit). Virksomheden har dog været særdeles grundig til at kortlægge udfordringerne i trykkeridelen og samspillet med bureausiden, mens forslag til og handling på løsninger, har vist sig vanskelig for virksomheden.

De væsentligste udfordringer for tryksagsmarkedet:

Kundebestanden ændrer sig ift. nye muligheder, faldende marked (ca. 20 % hvert år i de sidste 7 år), meget prisdrevet marked, kundebudgetter formindskes, overkapacitet i branchen, kompetencer gearret til et forhistorisk marked, sælgerne kan ikke holde budgetter, automatisering og teknologiudvikling tager værdien ud af rådgivning og service, kundens vidensniveau er steget, high-end tryksager udgør for små oplag, strammere deadlines og manglende villighed til at betale eller anerkende kvalitet mv.

De væsentligste udfordringer for bureaumarkedet:

Indtjeningsbarrierer (bl.a. prissætning af serviceydelser), tidsforbrug vs. fakturering, konkurrence fra nichebureauer og freelancere, ekstrem konkurrence udmatter kunder og vanskeliggør differentiering, rekrutteringsudfordringer-/kompetencer: I København er der større udbud, men også væsentligt dyrere arbejdskraft, på Fyn kæmper de med at tiltrække rette bureaumedarbejdere, hvilket har konsekvenser for kundeporteføljen.

De væsentligste udfordringer for 'samlivet mellem de to forretningsområder':

Forskellige kulturer og arbejdstilgange – kompetence og fleksibilitet mv. (produktions- vs. kommunikationskultur), geografisk spredning bryder og udfordrer internt flow, forskellige krav til lokation (industriplacering ikke en 'kommunikationsplacering'), urealistiske forventninger til indtjening fra ledelses side, begrænset positiv synergi mellem områder (fx i kundebasen). Ledelsen oplever, at de internt trækker i forskellige retninger, isoleret ejerleder uden

input fra fx bestyrelse samt endelig en finansiel del, hvor investeringer ikke længere naturligt allokeres til maskinparkfornyelse og afskrivning.

Forandringstiltag for at muliggøre re-positioneringen

Virksomheden har grundlæggende følgende valgmuligheder, når det gælder re-positionering af forretningsområderne: 1) Større integration, 2) kontorfællesskab og 3) to forskellige virksomheder (ej fælles adr.). For at give virksomheden det bedste beslutningsgrundlag gennemfører forskerteamet en segmenteringsøvelse, på trykkeri- og bureaudel, hvorefter spørgsmålet om samspillet og en eventuel adskillelse af forretningsområderne adresseres på ny.

Segmentering af kundeporteføljen for trykkeridelen:

- 1) Store fælleskunder. Køber bredt ind kontinuerligt
- 2) To tidsskrifter. Kører 10 x årligt. Prisdrevet
- 3) Underleverandørrollen. Pris og service
- 4) Store industrikunder. Relationer, pris, kvalitet
- 5) Tilfældige ordrer til high-end tryksagsmarkedet. Publikationer
- 6) Offentlige udbud. Gl. tryksagskunder
- 7) Kultur/underholdning. Berøringsflade på tværs af øvrige grupperinger

Segmentering af kundeporteføljen for bureaudelen:

- 1) Store FMCG. Flere brands, detailbranchen, POS, activation, strategi
- 2) Totalleverandør. Kunder der køber bredt ind af udbudte ydelser. Kundestørrelse varierer
Fokus er pt og fremad på at videreudvikle disse to førstnævnte segmenter
- 3) Fast definerede opgaver. Design, rentegning, ikke kreativt
- 4) Gl. tegnestuer. Simpelt behov, grafiker, rentegning. Kommer pga. trykkeri

Overordnet virket trykkeridelen mere afhængig af bureauet end omvendt. Trykkeriet vil gerne benytte forarbejde fra bureauet, mens det omvendt ikke er en forudsætning for bureauets to kernesegmenter, at der er inhouse trykkeri. Områdeplaceringen er forkert for et bureau og samtidig passer bureaustørrelsen bedst til én location.

Kompetencekrav: Segment 1 stiller krav om viden om detailbranchen. Segment 2 stiller krav om at differentiere og udbygge viden om kunder, der benytter bureauet som totalleverandør. Øget segmentfokus skulle gerne resultere i, at det bliver lettere at få ordren og at bureauet kan tage en højere pris for ydelsen, samt at det bliver tydeligere, hvilke nye kunder der efterstræbes.

Online/digitale løsninger falder pt. mellem to stole: Er det en bureau eller produktionsdel? Bureau kræver meget 'social media' løsninger, mens trykkeridelen tænker online, som et værktøj. Denne uoverensstemmelse er principiel i brancheopbrydningen af den grafiske

branche – forholdet til digitalisering og digitale værktøjer er betingede af historisk praksis og kultur.

De to typer af onlinetænkning bør enten integreres eller opsplittes; kodedel kunne evt. være fælles: 1) Digitale værktøjer, fx hjemmesideproduktion; 2) Virkemidlet og konceptet ift. kundebehov.

Anbefalinger for at lykkes med re-positioneringen: Skil de to forretningsområder mere ad. Der er pt. for markante negative synergier mellem forretningsområderne. Forskerteamet antager, at virksomheden vil stå stærkere, hvis kursen sættes mod større opsplitning (herunder separate locations). Dernæst er det næste vigtige skridt, at gennemarbejde segmenteringen af kunderne på begge forretningsområder. Viden om de prioriterede kundesegmenter – fx fællestræk, indtjeningspotentiale, behov bør koordineres med rette organisatoriske setup mht. kompetencer, medarbejderopgaveprofil, portefølje, fratrædelses- og rekrutteringsplan mv. Dvs. en bevidst segmentbeskrivelse og segmentstrategi: Beslutninger om, at 'vi skal udvikle og styrke disse kompetencer', og det er 'dette produkt, vi leverer til kernesegmentet'.

Analytisk forarbejde forud for plan og implementering: Virksomheden har allerede en plan (herunder om salgs- og resurseforbrug), hvor den tænker i implementering og operationalisering af planen. Men det er et åbent spørgsmål om denne plan er udarbejdet på et retvisende grundlag? Forskerteamet vurderer, at virksomheden ikke er klar til at implementere en strategi endnu. Afsætningsdelen, herunder kundesegmentering, mangler i fundamentet. Virksomheden bør sørge for ikke at løbe for hurtigt ud i eksekverende modus, før forretningsplan og indtjeningsmodel er analytisk gennemarbejdede. Vi ser virksomheden som værende i en re-positioneringsfase, hvor værditilbuddet ikke er på plads endnu. På trods af at de to forretningsområder skilles yderligere ad, bør det stadigvæk gennemarbejdes, hvordan de kan have glæde af hinanden på to forskellige adresser. Eksempelvis mht. naturlige bånd, fælles informering om store kunder mv.

Beslutninger er påkrævede ift. bl.a. nedenstående spørgsmål: Hvad laver medarbejderne? Hvor er de placeret indenfor de to forretningsområder? Giver det mening, ift. det markedstilbud virksomheden vil levere, og den værdi den vil skabe for kunderne? Skal der flyttes medarbejdere, eller skal der nye folk ind? Hvilke folk skal flytte med i det nye kommunikationshus? Skal der være en eller to onlineafdelinger? Hvor høj skal den kreative overligger være i produktionsafdelingen? Hvordan får vi blik for yderligere produkter, der kan trækkes ind – de nemmeste og mest salgbare ift. kunderne?

Workshops med forskerteamet er tænkt, som første vigtige skridt i re-positioneringen. Et afsæt til yderligere arbejde. Det koster tid, ressourcer og opmærksomhed – det første og andet år kan det være negativt på bundlinjen, men derefter skulle det gerne virke. De to forretningsområder bør blomstre op på den lange bane.

4.4 Business case D: Baggrund og den aktuelle situation

Virksomheden udspringer af et jysk trykkeri stiftet i slutningen af 1800 tallet. Det var en familieejet virksomhed, hvor faren købte den i 70'erne, og sønnen overtog i midten af nul-lerne. I 90'erne og 00'erne var virksomheden tidligt med til at udvikle og tilbyde nye digitale løsninger. Ydermere har virksomheden i starten af nul-lerne haft succes med at offshore til en lokation udenfor Europa, når det gælder opgaver indenfor digital produktion og grafisk arbejde. I den første tid efter ejerskiftet, har der været fokus på investeringer og procesinvesteringer, og de efterfølgende år har virksomheden arbejdet med medarbejderne og ledelsens opfattelse af sig selv, og kundernes opfattelse af virksomheden. Onlineaktiviteter er desuden blevet styrket med et inhouse samarbejde med en dedikeret online webstrategi-virksomhed. Virksomheden betragter selv transformationen til kommunikationsvirksomhed som værende i sin afsluttende fase. Aktiviteter i dag består af ca. 25 % strategiudvikling, 25 % kommunikation, 25 % online og 25 % print.

Virksomheden oplever branchen som værende under pres, og at der stilles store krav til omstillingsparathed. Ledelsen tror på kompetencetilegnelse indefra fremfor tilkøb udefra. På kommunikationssiden skal de ikke være det mest strategiske eller kreative bureau i landet, men det de kan rækker også. De er skarpe på at definere kompetencer og kapacitet i trykkeriet samt til at stille krav til og involvere leverandører, samtidig med at de har stor fokus på medarbejder-effektivitet. Virksomheden mener, at underleverandørerne bør brede deres ydelser ud i et marked med overkapacitet. Virksomheden betegner sig selv, som en kommunikationsvirksomhed med både online- og tryksagsoption. Både virksomheden selv og dens kunder opfatter virksomheden som et 'produktionsbureau' vis-a-vis 'et mest fremme i skoene kreativt eller analytisk bureau'. De er bevidste om, at andre af de etablerede bureauer sidder på den tungere strategiske del, men samtidigt afprøver de stadigvæk grænsen for, hvor skillelinjen går mellem at være et produktionsbureau og et high-end strategibureau.

Værdiskabelse, kompetencer og strategiske målsætninger

Virksomheden er dygtig til at være i øjenhøjde med kunderne og få deres indkøb og forretning til at vokse. De er ydermere fleksible i opgaveløsning, dygtige til at forstå kundebehov og de er en leverandør, hvor kunden får meget for pengene (måske for meget og det er en overvejelse om priserne skal justeres lidt op). Der er en tendens til at konkurrere på pris og ordningen med adgang til kompetencer offshore gør, at virksomheden er særdeles konkurrencedygtig på pris.

Offshored setup: Kører fint med partnervirksomheden. De konkurrerer ikke om de samme kunder. Opgaver der sendes ud af huset inkluderer digital produktion og grafisk arbejde (fx råombrydninger og andet simpelt typografisk arbejde). Ved indarbejdede standardopgaver

fungerer det fint at sende til en udenlandsk location. Visse typer af grafisk og kommunikationsarbejde kræver dog en kulturel for forståelse af kunden, og disse opgaver kan ikke løses på den udenlandske location. Dette handler mest om kreative ydelser.

Virksomheden prioriterer ligeledes god service, og der registreres ikke konsulenttimer. Virksomheden oplever at få god feedback på deres løsninger. Trykkeridelen roses af kunderne for at have god leveringstid og kvalitet. Virksomheden opleves som en allround 'one-stop-shop' på både små og store oplag. Kvaliteter som troværdighed, pålidelighed, rettidighed, engagement og dygtig ledelse bliver fremhævet af kunderne. De er gode på pris, relation og kvalitet i produktet. Bureau og onlinedelen får ligeledes ros, som værende troværdig, pålidelig, og rettidig mv. Det 'offshored set-up' giver gode skaleringsmuligheder i opgaveløsningen, og kunderne oplever gode processer i afdækning af behov. Virksomheden lægger stor vægt på at køre statistik på aktiviteterne. Denne anvendes til at ikke rentable arbejds-gange-/ydelser bliver afviklet. Denne procedure er dog lettest på trykkeriaktiviteter og vanskeligere på online og bureau. Der føres en del kontrol med effektivitet af personel over en bred kam, fx i form af KPI'er og monitorering mv.

Virksomheden spænder i dag over fem forretningsområder: Emballage (medicinal og kommerciel), tryk/print/skilte afdeling, offshore samt bureau og online. De bestræber sig på at få synergier frem mellem områderne og at få kunderne til at købe ind bredt. I kundebasen er fx medicinalkunder, som er vigtige for indtjening. Ligeledes er mindre industrivirksomheder centrale, hvor rollen som marketingafdeling for kunden udfyldes. Kundebasen består ydermere af mindre detailkæder, uddannelsesinstitutioner samt mange blandede kunder. Fordelelingen mellem industri og detailkædevirksomheder tilstræbes at udgøre ca. 50/50. Pt. fylder produktion dog meget. En detailkæde er en god kunde, fordi de kontinuerligt lægger nye opgaver ind og reagerer på megatrends. De efterspørger strategi (på rimeligt niveau), kreativitet, udvikling, noget til tryk/POS og noget online, social mediehåndtering mv. Industrivirksomhederne agerer lavteknologisk i markedet, hands-on og efterspørger håndgribelige tryksager, sprogversioneringer, messer, produktlanceringer på tværs af markeder, størrelser, international, national mv. De har ofte ikke de store og højtprofilerede, krævende indkøbere. Kundeudskiftningen er ikke stor. Små kunder falder dog lidt fra. Virksomheden vil gerne prioritere bureau, men er stadigvæk åben for trykkeriaktiviteter. Om fem år forventer virksomheden stadigvæk at være et **produktionsbureau**. De forventer mere online og bureau, mens trykkeriydelser måske er afviklet. De tror på, at der er et marked for sådan et bureau. Kundemixet skal muliggøre, at de kan betale for de rette medarbejdere, hvilket kan være svært pt. Måske vil de dele bureauet op i et produktions- og kommunikationsbureau; dette er sammenblandet i dag pga. størrelsen. Der skal inden for en rimelig tid ansættes en bureauchef.

Udfordringer

Flowet: Nogle af medarbejderne oplever en udfordring ved at der er mange overlap mellem aktører på en opgave, og at IT systemet ikke er tilstrækkeligt automatiseret og opdateret (er kunden evt. startet på noget i en nyere version, er det et problem). I analysen af workflows bemærker forskerteamet, at virksomheden har svært ved at vise klare sammenhænge og argumentere for, hvorfor aktiviteterne er opdelt på den pågældende måde. Det kan være baseret på en manglende brancheindsigt.

Organisation: Der er projektledelsesudfordringer på flere forretningsområder. Termen konsulent dækker både over en sælger og en projektleder. Fordelen er, at virksomheden ikke har et tungt sælgerkorps, der kan have svært ved at tjene sin egen løn hjem, mens ulempen er, at sælger- og projektlederkompetencer ikke altid passer godt sammen. Grafikere blev tidligere ligeledes anvendt som KAM. Dette blev flyttet til konsulenterne for at være tættere på kunderne. Der mangler en dedikeret og dygtig intern projektleder. Grafikere er i dag afhængige af selv at følge opgaverne til dørs. Der er en generel sælgerudfordring på bureau-siden. Det koster at have sælgere ude i marken. Ofte kan der hentes gevinster ind ved kundebearbejdning, men dette koster resurser f.eks. i form af nyansatte sælgere.

Samarbejdet med inhouse onlineudbyderen: De to parter kompetencer supplerer hinanden, og der samarbejdes godt. Samarbejdet stiller dog øgede krav til grafikerne om at omstille sig til rene digitale vilkår i deres løsningsforslag. Det kræver at designere og grafikere forstår, hvad der er teknisk muligt på en hjemmeside for at undgå at lave arbejde, der ikke egner sig til onlinemediet (fx skrift, modulhjørner, uploads, specialprogrammering vs. standardprogrammering etc.). Grafikere skal vide en del om kodning, og hvad CMS systemet kan, hvilket spiller ind på hvilken pris og leveringstid, der meldes ud til kunden. Det er en læreproces at arbejde tættere sammen på bureau og online. Ligeledes er det en udfordring om der bliver ved med at være fælles retning mht. kunder, opgaver, udviklingsmål og strategi. For at få samarbejdet til at fungere bedre og fortsat udvikle sig, vil der være behov for at opbygge nogle nye samarbejdsmodeller og systematikker for samarbejdet. Onlinevirksomheden er etableret pr. 1. oktober 2016 for at eliminere ovenstående udfordringer.

Trykkeridelen oplever en del konkurrence fra Østeuropa; fx i Polen har de bedre og dyrere udstyr, end i DK, og alligevel er de 30-35 % under den samlede pris (eksempel fra ledelsen). Derfor får større virksomheder ofte produceret emballage direkte i Østeuropa. Der er dog også en enorm konkurrence fra danske trykkerier, da mængden af tryksager er faldende, og branchen stadig har en stor overkapacitet.

Overligger for bureauydelse: Bureauydelse hæmmes af, at det stadig er et vækstområde, og armbevægelserne er ikke store nok på trods af udmærkede kompetencer. Eksisterende kunder kan have svært ved at skille det ad og se virksomheden som et bureau. Der er visse

udfordringer med brand og position her. Onlinedelen scorer godt på pris på de digitale tjenester, men også her efterlyses lidt større kreativitet i løsningerne. Virksomheden må gerne være frækkere. De opfattes af eksisterende kunder som konservative, ikke kreative og krøllede nok. Der mangler mere analytisk kompetence og mere innovationsevne. Virksomheden skal have udstukket en ramme, som de kan sparre indenfor, og lejlighedsvist udfordrer de – men de sætter ikke rammerne. De er på operationelt, eksekverende og taktisk niveau, mens det analytiske niveau med rådgivning, konceptudvikling samt dokumentation for ledelsesbeslutninger (strategi og implementering) - ikke er den primære styrke. Det er heller ikke givet at ledelsen ønsker dette, men det er ofte påkrævet af et bureau. Dette forventes dog løst i forbindelse med ansættelse af en bureauchef, der skal drive udviklingen af bureaudelen.

Forandringstiltag

Virksomheden kan med fordel adressere følgende områder af forretningen: Flowet (arbejdsgange, systematisering af processer og arbejdsroller), onlinepartnerskabet, investeringer, segmentering af kundebasen, bureaukompetencer – flytte produktionsbureaukunder til mere strategisk niveau, fokusere ydelsestyper og evt. kompetencetilførsel. Nogle af disse uddybes i nedenstående tekst.

Følgende segmenter fremkommer i segmenteringsøvelsen:

Kundesegmenter:

1) Ren tryk/offentlige kunder; 2) Online; 3) Produktionsbureau (største segment): Høj grad af tillid, men de bruger andre bureauer også. Mest design og trykudlever. Sporadisk online, kommunikation. Har egen marketingafdeling. Produktionsbureau + (lidt mere udbygget og værdibaseret samarbejde): Klassisk tryk med noget ekstra, kampagne, opsætning mv. 4) Produktion & online; 5) Full bureau - Fuldt udbygget og værditilførende samarbejde. Kampagner, marketingplaner, leverandør-betjening, ekstern marketing afd. for kunden. Med til at flytte organisation, målgrupper, sociale medier osv. Eksklusivitet, kundegruppe bruger ikke andre bureauer. 6) Offshored: Pris og special kompetencer. 7) Emballage (medico): Afleverer produkt og casevirksomheden er med til at udvikle udtryk overfor kunden. Særlige trykkerikompetencer. Samarbejde med papirunderleverandører.

Ydelserne spænder vidt og 7 segmenter er mange at holde styr på for en organisation (første forsøg på segmentering til workshoppen rummede 12 segmenter). Det kan være svært for kunderne at forstå, ligesom det for medarbejderne er meget at overskue og kommunikere ud til kunderne. Hjemmesiden sorterer dog i ydelsesmængden og hjælper i formidlingen. Det er et åbent spørgsmål, om virksomheden skal bevare sin position som produktionsbureau, eller om den skal stile efter en anvendelse som eksklusivt bureau for kunderne? I givet

fald for hvilke kunder? Hvis der skal flyttes kunder fra produktionsbureaukategorien til 'produktion og online' eller "full bureau" gruppen, er det et krævende forandringstiltag. Produktionsbureaukunder kan være en god fødekanal til full bureaukunder ved at udvikle de kunder de har. Det er dyrt at få nye kunder i denne kategori. Produktionsbureaukunderne er relativt loyale og har i gennemsnit været der i 7-10 år. Hvis der skal flyttes kunder: Hvor hurtigt kan det ske, hvilke tiltag er nødvendige? Det stiller krav til ledelsen mht. afklaring, prioritering, valg og kompetencetilførsel. Ledelsen er pt. i tvivl om det er rent købmandsskab, der er vigtigst, eller om det er kommunikation/bureau aktiviteter, der er vigtige i sig selv. Virksomheden overvejer at ansætte en AD'er, som bureauchef, hvis skridtet tages fuldt ud.

Hvis virksomheden fx vil løse grafiske/bureauopgaver for en af nøglekunderne kan værktøjet CMOST (se særskilt afsnit om værktøjer) anvendes til at vurdere, hvad der skal til for nå rette performance. Hvilke resurser, talenter, kompetencer skal der til? Hvor er mulighederne/snitfladerne? Hvor er deres motivation og mål i forhold til kunden? Hvilken rolle spiller timingen af ydelser i forhold til typen af kunde? Modellen kan anvendes til at drøfte prioriteringen og adresseringen (ydelserne) til de centrale kunder. Hvordan virksomheden rammer et match mellem de segmenter den vælger ud fra markedsbehovet og virksomhedens interne organisatoriske resurser/kompetencer. Hvis virksomheden vælger at forsøge at positionere sig som et strategisk bureau kunne det potentielt konflikte med nuværende positionering som produktionsbureau (location, mind-set mv.). Virksomhedens DNA har også været en god indtjeningsevne; denne kan blive udfordret i en anden placering i markedet.

Yderligere forandringstiltag involverer samarbejdsform (integration eller adskillelse) med online partner; merslag til eksisterende tryksagskunder; integration af online opgaveløsning i den øvrige bureau/kommunikations opgaveløsning samt muligt opkøb af bureaukompetencer. Det er en valgmulighed at opkøbe et kreativt minibureau fra vækstlag i København eller Aarhus og beholde dem i deres område (kreative medarbejdere har brug for byen, stimuli, netværk, inspiration osv.), kunderne vil også hellere møde dem i Aarhus eller København på bureausiden. Det handler for virksomheden mest om at træffe en beslutning ift., om det er den strategi man vil følge. Alternativet er at gå rent efter industrikunder, hvor kompetenceniveau nok skal løftes en smule, men ikke i samme udstrækning, som ved opkøb. Et tredje alternativ er at hyre kreative teams på sæsonlignende betingelser (om muligt).

4.5 Business case E: Baggrund og den aktuelle situation

Den sidste casevirksomhed er en to-mands broker-virksomhed, som er etableret for knap 10 år siden. Den udspringer fra konkursen af et tidligere offsettrykkeri med 25-27 ansatte. En broker er en indkøber på vegne af kunden og benytter forskellige trykkerier som underleverandører. Virksomheden leverer udelukkende tryksagsløsninger og har dermed valgt ikke at forsøge at konkurrere på online- eller bureauydelser. Virksomheden har ingen aktiviteter i udlandet og går ikke ind i udbud eller licitationer. Den har ydermere en relativt klar

risikoprioritering mht. ordre- og kundestørrelser. De to ejere opfatter sig selv som 'merkantile', i.e. drevet af kundekontakt fremfor trykkes tekniske interesser. Ledelsen drager dog nytte af et godt branchekendskab, og viden om hvad underleverandørtrykkerier er gode til i relation til den pågældende opgave. Broderen har en reduceret økonomisk risiko, fordi der ingen binding af kapital finder sted i form af fx maskinpark og medarbejdere. En broker forlænger værdikæden og kan klassificeres som et ekstra led mellem kunde og trykkeri. En oplagt risiko kan derfor synes, at underleverandøren stjæler kunden, hvilket dog meget sjældent forekommer. Den ene af de to er fuldtidsansat, mens den anden er på deltid. De to parter har yderligere en virksomhed sammen, der omsætter for ca. 1/3 del af brokerdelen. Produkter er visitkort, brevpapir, brochurer, foldere, plakater, kataloger mv. Rollups, bannere, folie (streamers til dør og vindue), papfigurer (fx konturskåret) samt specielle løsninger tilrettet den enkelte kunde til rimelig pris. De modtager pdf og trykker derfra, og der leveres i meget begrænset omfang opsætning, layout mv. De to faste grafikere, som virksomheden benytter, giver mulighed for små grafiske justeringer, men de starter ikke kreative opgaver fra bunden. Et onlinevisitkort system fra en tilkøbt udbyder letter kundernes simple genbestillinger. Virksomheden benytter fortrinsvist digitale trykløsninger, fordi der er færre startomkostninger herved end ved offset produktion. Kvaliteten er ca. 95 % af offset, hvilket er nok for kunden, der ofte er meget prisorienteret. Broderen tager ansvar på kundens vegne overfor trykkeriet. Broderen tager ydermere nogle af de opgaver, der går under radaren hos de traditionelle trykkerier, fordi de er tidskrævende og giver en lille margin.

Værdiskabelse, kompetencer og strategiske målsætninger

Virksomheden kan mærke, at kunderne har fået andre behov. Oplag, facon og materialitet har ændret sig. Det digitale (fx Indigo) er næsten i samme kvalitet som offset. Kunden gik tidligere op i farvenuancer på fx en vinflaske, men det er ligegyldigt i dag. 100 % gengivelse er ikke i fokus længere (dog måske stadigvæk indenfor møbelbranchen). Denne branch udvikling passer broderen bedre end trykkeriet. På trykkeriet mærker de faldende oplag, fordi maskinen så ikke kan tjene sig hjem længere, og jo mere et trykkeri investerer i udstyr, jo større problemer får de typisk. Modsat har broderen ikke kapital bundet i udstyr og kan frit skifte mellem forskellige typer af trykkerier.

Værditilbuddet består bl.a. i at give kunden en konkurrencedygtig pris, der muliggøres af større indkøbsvolumen hos trykkerierne end de fleste kunder selv køber ind for. Desuden leverer broderen en bedre service til kunden end traditionelle prisdrevne trykkerier kan gøre – målt på fx fleksibilitet, tilgængelighed, sporbarhed af ordre, tilretningsmuligheder mv. Trykkerienes kundekommunikation er ofte mangelfuld, og ordrestatus samt opgaveflow står hen i det uvisse. Broderen har kompetence til at kvalitetstjekke og tage dialogen/konfrontationen med trykkeriet, hvis der sker fejl i ordren. Det lægger kunderne vægt på. Disse betragtninger er en del af broderens 'value proposition'.

Den nuværende kundeportefølje består dels af gamle kunder, samtidig med at der er kommet en del nye kunder til. Virksomheden anvender et telemarketing bureau til at kanvasse, hvor opdraget er at gå efter virksomheder med 50 + ansatte i Jylland/Fyn. Offentlige kunder er ikke i fokus. Den ideelle kunde er en mellemstor virksomhed, med et bredspektret fysisk markedsføringsmaterialebehov. Virksomheden har relativt lange kunderelationer – typisk 8-10 år og opefter. Kunderne oplever, at virksomheden leverer god personlig service, leveringssikkerhed, tilgængelighed, tillid, personligt forhold samt at de er dedikerede til leverancen. De lange relationer giver også en vis indsigt i kunden og kundens kunder.

Virksomheden benytter to faste grafikere, og de tager pristjek på dem via mail. De spørger altid to ved opgaveløsning. De har en dialog med underleverandørerne ca. hvert halve år, ift. tilretning og kvalitetssikring. De vurderer leverandører efter de samme værdier, som de sælger sig på overfor kunderne. Logistikken er automatiseret fra underleverandør til kunde, men ejerne kører dog ind imellem selv ud til kunden med tryksagerne, hvis det haster eller for at få en fornemmelse af kundebehov. Konkurrenter opfattes som trykkerier og ikke andre brokere.

Opgaveflowet består typisk i, at kunden leverer en fil; ordren oprettes og bestilles ved leverandør, fil rippes (for at undgå fejl i tryk pga. kodning), dialog om levering i gang og kunden modtager endeligt ordren. Virksomheden bestræber sig på at behandle kunder godt, og de prøver at være konkurrencedygtige ved pristjek. De prioriterer sikkerhed i opgaveløsning. Virksomheden har givet overskud hvert år, hvilket hyppigt fortælles til kunderne fordi det både indikerer leveringssikkerhed og er en USP i en presset branche.

Virksomhedens strategiske målsætninger kan ikke adskilles fra brancheperspektivet og mulighederne for forsat at sælge tryksager. Virksomheden forventer en fortsat bevægelse væk fra offset til digital tryk i tillæg til mindre oplag, der opdateres hyppigere samt en stigning i individualiserede tryksager. På 5 års sigt er der stadigvæk tryk, men det er usikkert om brokern har markedsberettigelse om fx 10 år. Full serviceudbydere og konkurrence på ren pris vil måske fortsat være der.

Udfordringer

En af virksomhedens udfordringer er, at kontaktheden ind i kundens organisation er skrøbelig, idet den ofte enten er knyttet til en kontakt relativt langt nede i kundens organisation eller er ganske personafhængig. Skifter indkøberen eksempelvis job, er relationen i spil. Selvom kunderelationen er indarbejdet, er der ingen kontrakter, der binder parterne sammen. Det virker dog også den anden vej rundt, dvs. at en ny kunde kommer til pga. medarbejderudskiftning i en potentiel kundes organisation. Det er desuden relativt nemt for kunden at skifte leverandøren ud, idet tryksagerne ofte blot udgør en relativ lille del af kundens marketingbudget. Leverancen er ikke synderlig værditung for kunden, og ydelsen er på et meget operationelt niveau.

Virksomheden er ikke særligt proaktive i deres salg, ligesom der heller ikke følges konsekvent op og indgår mersalgsaktiviteter. Der mangler market intelligence, eksempelvis i form af viden om ny teknologi og nye løsninger på markedet, som kunne være relevante for kunden.

Grundlæggende strategiske udfordringer består ydermere i: Skal virksomheden fastholde sin nuværende størrelse eller skal den udvikles yderligere? Kan de to områder – 'anden aktivitet' og print understøtte hinanden eller skal de køre parallelt? Med hvilken timing skal virksomheden gennemføre et generationsskifte eller hyre nye medarbejdere? Hvordan undgås det kun at være én mand på sigt; det er vigtigt med sparring. Skal der evt. andre ydelsestyper ind på et tidspunkt? Skal virksomheden samarbejde med andre og hvilken form kunne det tage (partnerskab, fællesskab mv).

Forandringstiltag

For at blive tydeligere på de faktorer vedrørende kundedprioritering, som virksomheden selv kan påvirke, gennemfører forskerteam og virksomhed segmenteringsøvelsen sammen. Når kundebasen segmenteres er det muligt at lave en simulation af implikationerne ved at servicere de valgte kunder. Robusthed og udviklingspotentiale i de valgte segmenter analyseres i relation til de krav virksomheden definerer, og de muligheder den lille organisation kan byde ind på. Brokeren skal ikke re-positionere sin virksomhed i samme udstrækning som de etablerede større trykkerier, men det handler stadigvæk om at træffe de nødvendige valg i tide. At kapitalisere og investere samt opbygge soliditet i forretningsområde inden transformationen af branchen påvirker konkurrencedygtigheden for meget.

Først grupperes nøglekunderne efter kompleksitet og omsætning): 1) Større: Volumen og bredde i ydelser de efterspørger. Fx bøger, brochurer, visitkortkunder, kataloger. 2) Mindre: Begrænset volumen og få simple ydelser der købes. Fx kontorsager, visitkort, brevpapir. Dernæst grupperes kunderne efter en basisinddeling af kundens forretning - produktion vs. ikke produktion. Ledelsen forsøger her at indfange, hvor interessant kunden er for virksomheden. Har kunden produktion, er der potentiale for mersalg. Til gengæld har visse handels-huse måske større potentiale end produktionsvirksomheder. Denne opdeling er derfor ikke optimal. Den tredje segmentering tager udgangspunkt i omsætning og dækningsbidrag, hvilket viser sig at fungere bedst som et omdrejningspunkt for at prioritere og diskutere kundebasen og til at få overblik over, hvilke typer af kunder, der er de bedste for virksomheden. Kundebasen inddeles i fire kolonner, hvor de kunder der er størst på omsætning og dækningsbidrag er placeret yderst til venstre. Ordrehyppigheden er central, fx periodisk vs. faste ordrer. De tungeste kunder er de gamle kunder fra trykkeritiden. For at kunne håndtere og være konkurrencedygtige på denne kundetype, er det særligt vigtigt at have indgående viden om kunden og kundens kunder. Uden denne viden er det svært at være proaktiv, og det er ydermere ofte et krav til tryksagsleverandøren at være marketingbureau for kunden,

hvilket er meget forskelligt fra være grossist/broker. Kan denne type kunde fastholdes, og skal der udvikles flere af dem? Dette hænger sammen med generationsskifte- og kompetencetilførsel problematikken nævnt ovenfor. Proaktivitets-kravet kan evt. rettes mod underleverandørerne: De skal fodre ledelsen med viden fra markedet, ny teknologi eller muligheder. Det gør de ikke nu, men det kunne være et krav eller selektionskriterie fremadrettet. Det vurderes dog, at virksomheden ikke er gearet til at finde nye high-end kunder, og ledelse og forskere skønner at 'kolonne 2 kunderne' er mere realistiske at bygge videre på. Centrale arbejdsspørgsmål: Hvem efterspørger noget, som virksomheden gerne vil sælge? Hvem er især spændende og hvorfor? Virksomheden vil gerne de større kunder, fordi de køber bredt ind og har været kunder længe – disse kunder er ikke så prisfølsomme, og de kommer godt rundt i hele ydelseskataloget. Tillid er opbygget, kunder flakker ikke rundt, og der har været en vis prisudvikling samtidig med at der har været tid til at optimere omkostningsniveauet ved at tilvejebringe ydelsen (faste leverancer). En anden måde at vende den på er, at kunden betaler for den viden, der er bygget op via relationen.

Kundeopdelingen viser ydermere, at der er visse ad-hoc kunder, som lægger så få ordrer med så stort tidsinterval, at de ikke skal lægge beslag på mange resurser. Ringer de selv ind er det ok, men ellers skal de ikke indgå i salgsarbejdet. Vigtigt at virksomheden spotter, hvilke kunder der kan flyttes opad i omsætning og dækningsbidrag og analyserer kundebasen mere i dybden. Approach kan være: Vælg en nøglekunde ud, analyser hvad der gør kunden god, og find nogle derude der ligner den. Kundetilgang er vigtig for at imødekomme branchefaldet.

En øget indsigt i kundens marked og kundens kunde kan også danne grundlag for en yderligere segmenteringsmulighed i form af at bruge kundens kunde som en segmenteringsbase. Fx har en af de store industrikunder kunder i det konservative montør/VVS installatørsegment. Disse er ikke synderligt interesserede i digitale produkter, men vægter tryksager højere. Kunden oplyser, at ud af 1400 af de seneste udsendte prislister, har blot 3 bedt om at modtage dem digitalt. Brokeren kan sælge deres ydelser ind til de virksomheder, som har mange af den type kunder. Den digitale transformation er ikke nået langt der. I visse brancher er der lovkrav om, at der skal være en tryksag med produktet; her er behovet for tryksager dermed også kontinuerligt.

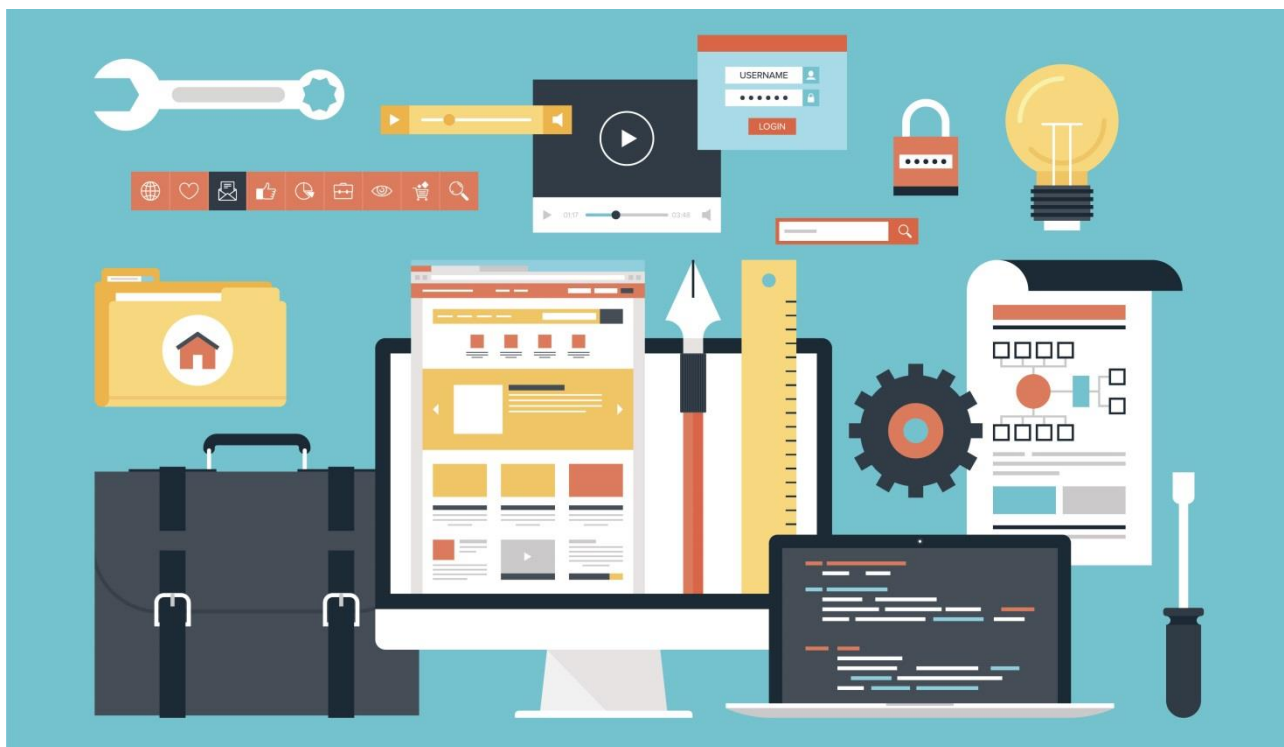
Sådanne overvejelser om nye potentielle segmenter er vigtige og åbner op for handlemuligheder for brokeren til at konsolidere og videreudbygge kundebasen.

5 Værktøjer

I det følgende præsenteres en række af de værktøjer, som vi har anvendt i vores samarbejde med virksomhederne i case-forløbene og som bl.a. har dannet grundlag for det analysearbejde vi har udført i denne forbindelse og de ledelsesanbefalinger vi fremfører i publikationen. De 4 værktøjer viser således nogle af de centrale aspekter vi har arbejdet med, når vi har foretaget en situationsanalyse og har udviklet forslag til, hvordan virksomhederne kunne forandre sig i en branche, som er under markant forandring.

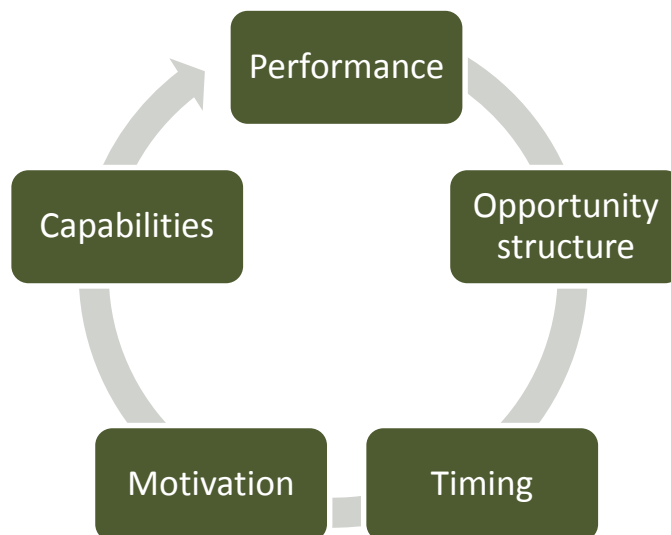
De fire værktøjer er:

1. C-MOST
2. Værditrekanten
3. Eksperimentel re-segmentering
4. Intuitiv segmentering



5.1 Værktøj 1: C-MOST modellen

Figur 5.1. C-MOST model – $P=f(C,M,OS,T)$



Kilde: Tilpasset efter Hedaa & Geersbro, 2006

C-MOST modellen er udviklet af Hedaa og Geersbro (2006). Dette værktøj og denne uddybning af modellen følger deres arbejdspapir "From SWOT to C-MOST: A conceptual framework for managing performance in networks". C-MOST er en bestræbelse på at skabe en model med større strategisk anvendelighed end det ofte benyttede SWOT værktøj (styrker, svagheder, muligheder og trusler). Der er behov for dette fordi SWOT modellen, samt den tradition den udspringer fra, er blevet kraftigt kritiseret i både forskningslitteraturen og af praktikere i virksomheder (Hill & Westbrook, 1997; Mintzberg, 1994; Porter, 1980; Porter, 1985). I virksomhederne viste undersøgelser i ovennævnte kilder, at arbejdet med SWOT ofte resulterede i opremsninger af lange lister bestående af generelle og ikke-prioriterede faktorer, hvilket er vanskeligt at omsætte til handling. Ligesom SWOT er C-MOST en ramme at diskutere ud fra og et værktøj til at skabe et overblik over interessenter og virksomhedens situation.

Det er vigtigt ikke at forvente, at C-MOST giver generiske løsningsforslag, men at brugen af værktøjet bør sættes i kontekst til det unikke forretningsmæssige økosystem og den industri, som virksomheden opererer i og naturligvis til selve den specifikke virksomhed. C-MOST forudsætter ydermere, at virksomheden er afhængig af et bestemt netværk, og de relationer virksomheden har til andre aktører her indenfor. Virksomheden har indflydelse på disse relationer, men ikke ubetinget kontrol eller komplet påvirkningsgrad af dem (Ford, 2002; Ritter, 1999; Ritter, Wilkinson og Johnston, 2004). Denne grundpræmis påvirker de strategiske valg, der fremkommer i arbejdet med værktøjet.

I figuren er performance (P) en funktion (f) af fire variable: C= Capabilities; M= Motivation; OS= Opportunity Structure og T= Timing. Modellen kan dermed defineres som en funktion (f) på følgende måde: $P = f(C, M, OS, T)$. I det følgende forklares modellens komponenter nøjere (uddybnet i Hedaa og Geersbro, pp. 5-7, 2006).

Performance: Udførelse af en handling, en præstation, nå et mål eller skabe resultater i almindelighed. Det antages som mest fordelagtigt at performance er effektiv, i.e. opnås med minimum brug af ressourcer samtidig med at den opfylder de overordnede mål til fulde.

Capabilities eller kompetencer: Besiddelse af viden om hvori opgaven består samt evnen til at udføre den. I arbejdet med case-virksomhederne har vi oftest benyttet kompetencebegrebet, som et centralt element i re-positioneringen af virksomheden. Kapabilitet involverer talent, resurser, typer af kompetencer, handlekraft samt færdigheder mv.

Motivation: Betyder her villigheden til at udføre handlingen. Stimuli, incitamenter, belønning; indre eller ydre drivkraft mv. Drive og vilje til at nå målet.

'Opportunity structure': Mulighedsstrukturen er som enkeltstående begreb, der hvor forskellen til en 'SWOT tankegang' viser sig tydeligst. Under overskriften 'mulighedsstrukturen' zoomes ind på den kontekstuelle ramme, hvori en virksomhedsstrategi skal eksekveres. Hedaa og Geersbro definerer mulighedsstrukturen, som det netværk aktøren er indlejret i med alle sine resurser (p. 6). Som begreb har det rødder tilbage til både Durkheims strukturalisme og Mertons studier fra Harvard om forskel på adgang til sociale muligheder:

"differential access to opportunities among those variously located in the social structure" (Merton 1995 p.6). Dvs. hvad er det for faktorer der fremmer eller hæmmer adgang til muligheder, og hvori består de reelle/realistiske muligheder for en given organisation? Mange vil gerne lave en ny Google, men er det muligt ud fra, den pågældende situation? Det handler ydermere grundlæggende også om perception; altså opfattes en situation som en mulighed eller hvordan opfattes muligheder i netværksstrukturen? Performance og output påvirkes af opfattelsen af mulighedsstrukturen. Konkret involverer mulighedsstrukturen netværk (interne og eksterne), eksisterende og fremtidigt organisationsdesign, kontrolmekanismer, indbyrdes afhængighedsfænomener, benspænd, social, fysisk og kulturel infrastruktur og normer. I arbejdet med case-virksomhederne har elementer af disse faktorer været inddraget under betegnelsen 'stiafhængighed'.

Timing eller held udgør den sidste del af modellen. Det drejer sig om svar på spørgsmålet: "Er det mon det rette tidspunkt at gøre dette på nu?". Timing er noget andet end held fordi det indikerer subjektivt råderum. En anden måde at formulere det på er: "jo mere jeg øver mig, jo heldigere bliver jeg", som er en ofte benyttet frase blandt succesfulde sportsfolk. Et bestemt resultat kan muligvis påvirkes af visse 'passende forudgående handlinger'. Timing er i denne forstand et 'window of opportunity', som ofte nævnes af praktikere. Timing omhandler: Rette tid og sted, opsøge det opportune, opmærksomhed på uforudsete ændringer, reaktion på turbolens, udvidelse af mulighedsrummet mv.

Anvendelse af C-MOST

C-MOST Modellen kan anvendes som et værktøj i det analytiske arbejde, der forestår i en virksomhed, som gerne vil re-positionere sig i netværket. Modellen kan medvirke til at kvalificere beslutningsgrundlaget - ikke alle muligheder er lige attraktive, og da ressourcerne ikke er ubegrænsede er både prioritering og motivation for at nå målet vigtige. Virksomheder og medarbejdere kan være nok så dygtige og motiverede, men mulighedsstruktur og timing kan stå i vejen for performance. I arbejdet med C-MOST modellen bliver ledere evt. mere opmærksomme på timing og de ydre strukturelle rammevilkår. C-MOST er derfor en ramme til at forstå og styre virksomhedens udfordringer og muligheder i et netværksperspektiv.

Figuren er ovenfor sat op i en ren cyklisk variant, men vil reelt være iterativ med aktiviteter og stimuli vekselvirkning på tværs og frem og tilbage mellem de fire variable. Grundstrukturen er at performance er betinget af en forretningsmodel/organisatorisk side (kapabilitet og motivation) versus en markeds kontekst, hvor der findes visse muligheder, der er afhængig af timing for at lykkes. Skabelse af den bedst mulige sammenhæng mellem ydelsesudbuddet og prioriteringen af kunderne er af central betydning. Det kan virke som nuancer, men det gør forskellen på om virksomheden forbliver konkurrencedygtige i det område af markedet den vælger at positionere sig i – eller ej. Dette grundprincip gælder for alle de identificerede typiske forretningsområder i den grafiske branche - bureau/online/kommunikations- og tryksagsydelser på tværs af platforme. Værktøjet kan altså anvendes til at optimere performance og sammenhæng mellem kapabilitet og markedsmulighed. Hvis virksomheden eksempelvis vil løse grafiske/bureauopgaver for en given kunde: Hvad skal der så til for nå rette performance? Hvilke resurser, talenter, kompetencer skal der til? Hvor er mulighederne/snitfladerne i den struktur virksomheden indgår i?

Hvor er virksomhedens motivation og mål i forhold til kunden? Hvilken rolle spiller timingen af ydelsen i forhold til denne type kunde?

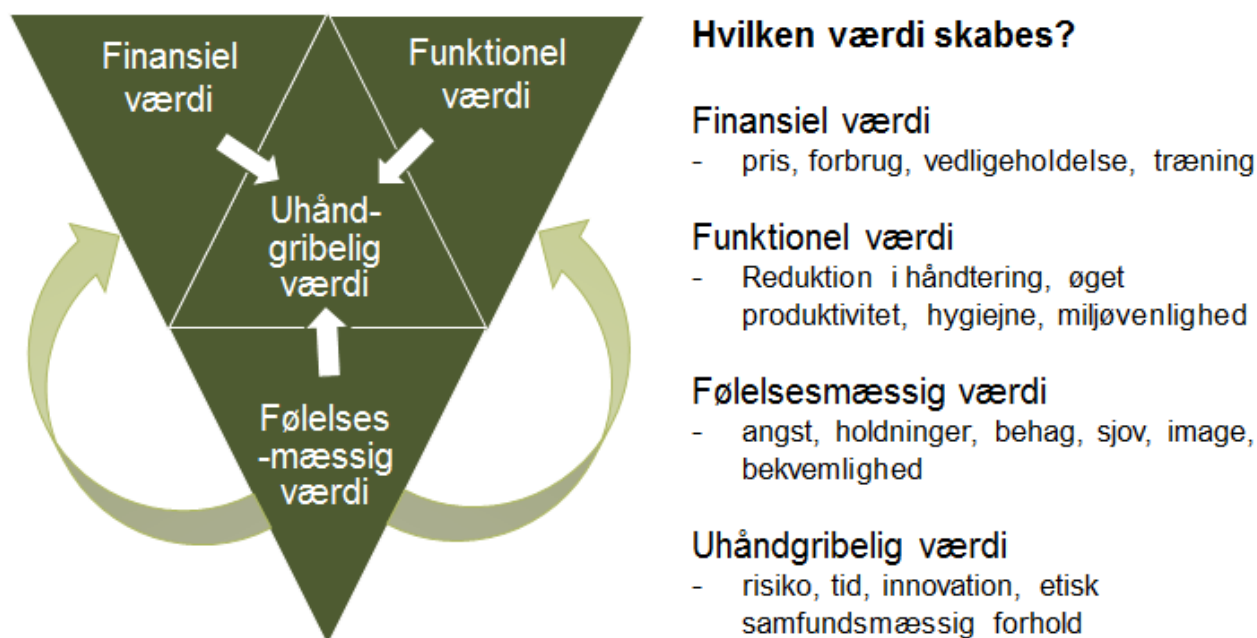
Værktøjet kan øge sandsynligheden for at virksomheden performer og rammer et match mellem kapabilitet i organisationen, og de muligheder der kan opdyrkes og skabes i markedet.

5.2 Værktøj 2: Værditrekanten

De fleste virksomheder hævder, at de skaber værdi for deres kunder, men spørgsmålet om, hvilke værdidimensioner der er i spil, forbliver ofte mere uklart, Freytag, Clarke & Nørgaard (2015). Anderson & Narus (2009, p. 6) definerer værdi i en Business-to-Business kontekst på følgende måde: "The economic, technical, service and social benefits a customer firm receives in exchange for the price for a market offering". Denne definition fremhæver finansiel værdi, men rummer også andre værdiforøgende aspekter af markedstilbuddet.

I tillæg til ovennævnte definition, er værditrekanten et nyttigt værktøj (se nedenstående figur), som kan benyttes til at styrke arbejdet med at tydeliggøre, hvilke værdidimensioner kunden lægger vægt på ved indkøb hos leverandøren:

Figur 5. 2. Værditrekanten



Kilde: Larreche, J. C. (2008).

Modellen indeholder dimensionerne finansiel, funktionel, følelsesmæssig og uhåndgribelig værdi. Værditrekanten er indarbejdet i spørgerammen til kundeinterviews samt i kunde- og ledelsesworkshopen, der er gennemført i arbejdet med case-virksomhederne. Værdibegrebet er derfor centralt i forløbet med virksomhederne. Nærmere bestemt afdækningen af, hvori værdien for kunden består ved leverandørens markedstilbud. Forståelse af værdiskabelsesprocessen gør det muligt at målrette og prioritere i ydelser og services, der tilbydes kunden. Dernæst handler det om, at der er overensstemmelse mellem kundebehov, og hvad der er muligt for virksomheden at levere – kompetencemæssigt, forretningsmodelmæssigt og i den pågældende netværksposition. Kundens oplevelse af værdi relateres ydermere til virksomhedsperformance ift. følgende parametre i analysearbejdet med de grafiske virk-

somheder: Reaktionstider, overholdelse af aftaler, procedurer og rutiner, Information og dokumentation, produkt performance, vedligeholdelse og levetid samt support og service. Den kontekst, hvori værktøjet benyttes, består således i at kunde og leverandør forstår hinandens oplevelse af værdi, og hvordan evt. forskelle i værdiforståelse kan fjernes, mindskes eller kompenseres for i relationen. Formålet er således at danne bro mellem den kløft, der ofte opstår mellem kundens og leverandørens forskelligartede opfattelse af behov og løsning. At minimere denne afstand i perception er centralt for at den praktiske håndtering af opgaven (der udmønter sig i en ydelse) bliver oplevet som værdiskabende, set fra kundens perspektiv. Værdi handler således om, hvordan man tydeligt, enkelt og overbevisende kan forklare, hvordan man som virksomhed gør en forskel for sine kunder.

I det konkrete arbejde med virksomheden og dens kunder fører arbejdet med værdiskabelsesprocessen ikke blot til ros, men ofte også til ris. Begge dele er vigtige ift. at definere, hvordan et udsnit af nøglekunderne betragter virksomheden. Kundeworkshoppen havde ofte karakter af en form for ønskeseddel, mens ledelsesworkshoppen så stillede skarpt på hvilke af de nævnte kundebehov virksomheden faktisk ville/kunne prioritere at levere løsninger på. Det er en øvelse, der også involverer det muliges kunst ift., hvilke resurser og kompetencer virksomheden har til rådighed. I den forbindelse er sikring af egenværdi for virksomheden også central i udpegningen af satsningsområder; altså er det rentabelt for leverandøren og giver markedstilbuddet ligeledes værdi for leverandøren? Et konkret eksempel på denne proces kunne se ud på følgende måde (fra kundens perspektiv) for tre forretningsområder (tryk, bureau og online):

Tryk: Positivt er leveringstid og kvalitet. At de er allround, en 'one-stop-shop', kan levere i både små og store oplag. Besidder troværdighed, er pålidelige og rettidige. De er engagerede, har en god ledelse. Stærk pris, relation og kvalitet.

Bureau: De er troværdige, pålidelige, rettidige. Engagement og god ledelse. God pris og relation. Fleksibilitet, assistance, stærke på rentegning, opsætning. God interaktion mv. Allround, gode processer i afdækning af behov (godt match, skyder ikke over målet). Udfordrende (nye forslag og initiativ), tilvalgsmuligheder i ydelsespallette. Andre kunder mener til gengæld at der mangler kompetencer og kreativitet; virksomheden er ikke progressiv nok. Grafisk, visuelt er de ikke opsøgende nok.

Online: God pris de digitale tjenester. Men mangler noget kreativitet. Ikke progressiv nok. Bl.a. ud fra disse kundefordringer af virksomhedens performance på, at levere værdi til kunden på de centrale forretningsområder, tilrettes og skærpes værdiskabelsen på strategisk vigtige områder for virksomheden. Nogle gange bliver virksomheden sammenlignet med en standard, der ligger i en anden ende af markedet, fx high-end til en helt anden pris, og der er det helt fint at levere noget mindre perfekt, til kunder der måske alligevel ikke vil betale for kreativ perfektion. Samtidig er det vigtigt for virksomheden at være helt klar på, hvordan og på hvilke dimensioner ydelsen giver egenværdi og at der er klarhed om sammenhæng med den bagvedliggende økonomistyring på kunde- eller segmentniveau.

5.3 Værktøj 3: Eksperimentel re-segmentering

Forud for en re-segmentering er en virksomhed nødt til at se på den strategiske situation den befinder sig i. CMOST som er beskrevet i det forudgående giver et overordnet billede af den strategiske situation, og de udfordringer og muligheder som en virksomhed har. Re-segmenterings modellen, som vi kort præsenterer i det nedenstående, fokuserer på de centrale elementer, som indgår i re-segmenteringsovervejelser hos en virksomhed.

Som udgangspunkt berører og berøres re-segmenteringen i en virksomhed af:

- de ændringer, der er i kundernes ønsker og behov
- forretningsmodel(ler), som virksomheden har
- den netværksposition, som virksomheden indtager.

Ændringer i kundernes ønsker og behov

Ændringerne i kundernes ønsker og behov er affødt af den stigende digitalisering der pågår i samfundet. Langt de færreste kundevirksomheder vil således være trendsettere indenfor det digitale område, men primært være interesseret i at forstå og udnytte de muligheder og udfordringer som digitaliseringen giver dem. Kundernes ønsker og behov vil være affødt af en bredere trend i samfundet. Kortlægningen af kundernes ændrede ønsker og behov vil således tage udgangspunkt i en identifikation af relevante variable, som kan anvendes til at foretage en opdeling i hensigtsmæssige kundegrupper (segmenter). Disse segmenter kan herefter anvendes til at foretage en målrettet markedsføringsindsats i forhold til, men samtidigt stille krav til tilpasning/udvikling af virksomhedens forretningsmodel (for en nærmere beskrivelse se afsnittet om segmenteringsprocessen).

Virksomhedens forretningsmodel

Virksomhedens forretningsmodel er udtryk for en grundlæggende forståelse af virksomhedens evne til at udvikle værdi samspil med interne og eksterne interessenter baseret på forudgående valg. Ændringer i forretningsmodellen bliver dermed ofte meget omfattende, idet det kræver nye måder at håndtere kundernes ønsker og krav på og i sidste ende nye måder at levere værdi til kunderne på. Dermed ikke sagt at ændringer ikke er mulige, men blot at det i mange situationer kræver fokus, ressourcer og vedholdenhed fra virksomhedens ledelse side. M.a.o. kræver det at forretningsmodellen trimmes og tilpasses kundernes ønsker og behov set i forhold til de segmenter, som virksomheden sørger at gå efter.

Virksomhedens netværksposition

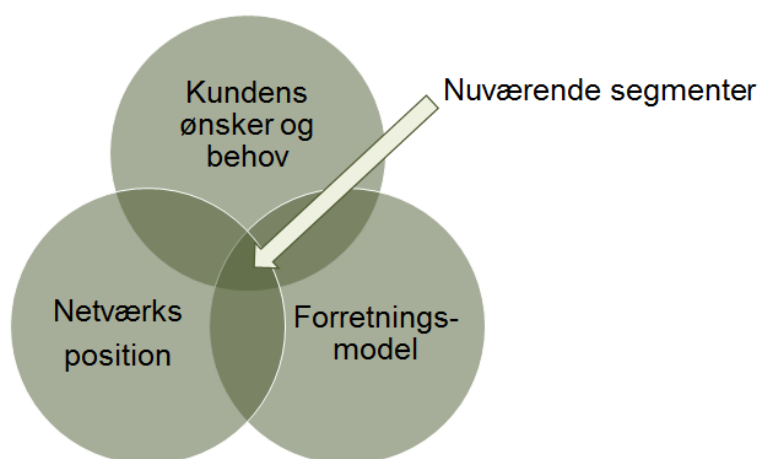
Imidlertid kan virksomheden foretage nok så mange tilpasninger og prioriteringer af deres segmenter og forretningsmodel uden den store succes, hvis dette ikke afspejler kundernes og andre centrale aktørers opfattelse virksomhedens styrker og svagheder. For disse kunder og centrale aktører eksisterer der således allerede en forforståelse af virksomheden på

næsten ethvert givet tidspunkt- i.e. et mere eller mindre konkret billede af en virksomhed samt dens styrker og svagheder. Dette billede kaldes "en netværksposition" og afspejler den rolle eller det billede, som andre aktører har af virksomheden. Tror kunderne fx ikke på virksomhedens evne til at forandre og udvikle sin forretningsmodel og det markedstilbud, som tilbydes til bestemte segmenter, er det meget vanskeligt at komme igennem med en ændret segmentering.

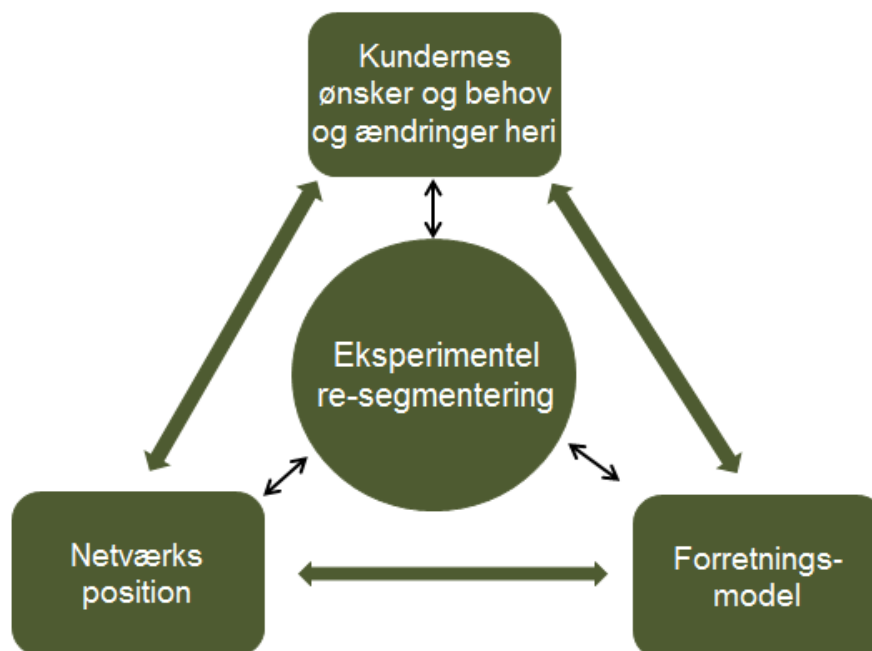
Samlet set hviler en vellykket re-segmentering på, at kunderne og andre tror at virksomheden er i stand til at spille en anden rolle og løfte nye opgaver/ændre opgaveløsningen og er i stand til at forandre sin forretningsmodel og dermed sine arbejdsgange og værdiskabelsen. Hvis dette ikke er tilfældet forbliver re-segmenteringen virkningsløs!

Værktøjet vi har udviklet og anvendt i løbet af knap to års arbejde med de grafiske virksomheder og disses kunder, består således i indledningsvis at kortlægge kundernes ønsker og behov (nuværende segmenter), nuværende forretningsmodel og netværksposition.

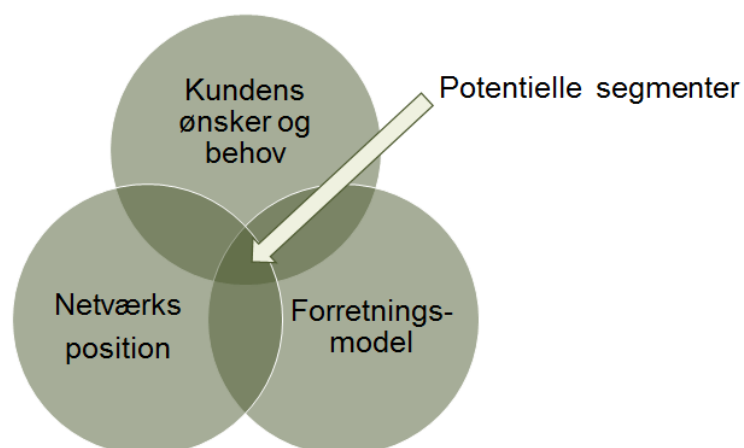
Figur 5. 3. Trin1. Den hidtidige positionering



Figur 5. 4. Trin 2. Eksperimentel re-segmentering



Figur 5. 5. Trin 3. Mulig fremtidig positionering



Trin 1, 2 & 3 udgør en proces, hvor først den nuværende sammenhæng og logik bag segmenter, forretningsmodel og netværkspositionering kortlægges. Dernæst undersøges de muligheder og sammenhænge, der kan identificeres mellem potentielle segmenter, forretningsmodel- og netværkspositionstilpasninger – hvilket udgør elementerne i re-positioneringen. Endelig foretages et valg af nye/tilpassede segmenter, som er afstemt med mulighederne for at tilpasse/udvikle forretningsmodellen og netværkspositionen.

5.4 Værktøj 4: Intuitiv segmentering

Virksomheder har ofte segmenteret deres marked bevidst eller ubevidst. Det er dog ikke kun nye virksomheder, som har behov for at segmentere deres marked, det kan være hensigtsmæssigt for etablerede virksomheder at re-segmentere deres marked. Over tid sker der typisk forandringer, som gør at segmenteringen bliver uhensigtsmæssig. Det kan eksempelvis være at der introduceres nye teknologier, som i den grafiske branche, der kommer nye konkurrenter, nye kundetyper eller brugsmønstre. Ønsket om at re-segmentere markedet kan også skyldes, at virksomheden får nye kompetencer eller ambitioner, som skaber et behov for at re-segmentere markedet. Eksperimentering med re-segmentering af markeder kan skabe ny forståelse af virksomhedens kunder, egne ydelser og muligheder. Segmentering eller en re-segmentering kan være en stor forandring for virksomheden, da det ændrer den måde virksomheden ser og håndterer markedet. I nogle situationer kan ændringer være store, og det kan forårsage modstand i organisationen.

Segmentering er en måde at undersøge og kategorisere kunder i homogene grupper, som er ensartede på en måde, som er fordelagtigt for virksomheden. Disse karakteristika kan eksempelvis være produkt, behov, geografi, industri, størrelse, købsadfærd eller ønske til relationer (Freytag og Clarke, 2001). Formålet med kundesegmenterne er endvidere, at de er ensartede, således at virksomheden skal håndtere segmenterne ved at tilpasse tilbud og adfærd til de enkelte segmenter (Mitchell and Wilson, 1998).

Segmenteringsmetoden anvendt i dette projekt, er en intuitivt baseret segmentering med en build up tilgang, hvor segmenterne bliver dannet med udgangspunkt i konkrete kunder (Clarke, 2009). Metoden beskrives nedenfor. Ofte anvendes der en breakdown tilgang til segmentering, hvor der startes med hele markedet, som så brydes ned, baseret på udvalgte segmenteringsvariable, altså man bevæger sig fra det generelle mod mere virksomhedsspecifikke oplysninger. Build up tilgangen starter ved den enkelte kunde, hvorfra der opbygges en segmentering af markedet som helhed (Freytag og Clarke, 2001).

Værktøjet blev i dette forskningsprojekt anvendt primært med ledelsen af de grafiske virksomheder, men også med tilfælde fra case-virksomhederne. Kravet er at deltagerne har en god indsigt i virksomhedens forskellige kunder.

Følgende model viser processen og overvejelser ved segmentering (Clarke, 2009)

Tabel 5.1. Segmenteringsværktøj

1. Identifikation af formål	Baggrund for at segmentere markedet. Hvem skal bruge segmenterne og hvordan?
2. Identifikation af marked	Hvilket marked skal segmenteres?
3. Identifikation af segmenteringsmodel	Hvilken metode til segmentering skal tages i anvendelse, hvilke variable skal anvendes?
4. Segmentering og analyse	Hvordan skal data analyseres og segmenterne formes?
5. Evaluering, verificering og udvælgelse	Er segmenterne hensigtsmæssige, attraktive, hvad kræver de af virksomhederne, hvor godt passer de til virksomheden og hvilke skal vi fokusere på?
6. Kommunikation og implementering	Til hvem og hvad skal vi kommunikere? Hvordan skal segmenterne anvendes i det videre arbejde?
7. Monitorering og opdatering	Hvordan skal segmenternes overvåges? Hvornår skal markedet resegmenteres?

Før segmenteringsworkshoppen:

Før workshoppen skal det overvejes, hvem der skal deltage i workshoppen? (Det kan være medarbejdere med kundeindsigt, medarbejdere der berøres af segmenteringen eller er vigtige i implementeringen af segmenterne mv. Overvej evt. meningsdannere og medarbejdere, som kan skabe modstand).

Endvidere skal der identificeres gerne 20-40 navne på kunder, der bringes med til workshoppen. Der skal opleves en intuitiv forskel på kunderne, så der opnås en god spredning. Det kan involvere både nuværende og potentielle kunder. Det kan være nødvendigt at interview udvalgte kunder.

Stadier i segmenteringsworkshoppen

Step 1. Beskrivelse af enkelte kunder

Processen starter med, at hver enkelt, nuværende eller potentiel kunde beskrives. Beskrivelserne vil typisk være forskellige, kunderne imellem og kan involvere: Kundens behov, geografi, relationer som kunden har/ønsker med virksomheden, værdier, æstetik og måder den køber ind på. Jo flere kunder der beskrives - jo mere fyldestgørende en segmentering. De forskellige ting, der beskrives ved kunden, kan betragtes som variable, der kan bruges til at adskille kunderne fra hinanden. Beskrivelsen af kunden kan skrives på et kort eller store post-it. Det skal være nemt at flytte rundt på kundekortene efterfølgende.

Step 2. Intuitiv gruppering

Placer kundekortene på bordet et af gangen. Der tales ved hvert kundekort der lægges, om hvordan det passer til de øvrige kundekort, som er placeret på bordet. Afhængig af hvor meget kunderne ligner hinanden, placeres disse tæt på eller fjernt fra hinanden. Der kan tales om, hvor ens kunderne er, men afhold jer fra at tale om, hvilke variable der adskiller kunderne. Grupperingen skal være baseret på en intuitiv oplevelse af sammenhæng og forskel mellem virksomhederne. Der kan tales om variable, når alle kortene er lagt på bordet. Hvis der er virksomheder, som ikke passer til nogle af segmenterne, lægges de til side. Det kan være, at de repræsenterer et segment, som virksomheden i begrænset omfang sælger til i dag.

Step 3. Dannelse af segmenter

Når alle kundekort er placeret på bordet, diskuteres det, hvad der karakteriserer de enkelte segmenter og hvorfor og hvordan de adskiller sig fra hinanden. Det gælder også om at identificere variable, som adskiller segmenterne. I skal være opmærksomme på at flere variable sandsynligvis vil være anvendt. Hvis segmenterne ikke kan forklares eller deres karakteristika ikke kan anvendes som segmenter, kan segmenteringsprocessen med at lægge kundekortene i grupper gentages flere gange. Når der er tilfredshed med de identificerede segmenter, navngives disse.

Efter segmenteringsworkshop

Efter potentielle segmenter er identificeret skal følgende vurderes.

5. Evaluering, verificering og udvælgelse

Det er vigtigt at undersøge, om der er fundet robuste segmenter. Det gøres ved at udfordre segmenterne. Eksisterer segmenterne faktisk, og kan de findes igen? Hvor godt kan de måles? Er de tilgængelige, fx med et separat produkttilbud? Giver de mening for organisationen? Som et eksempel; kan de forklare nogle af de kundekrav, som tidligere syntes for-

virrende og selvmodsigende? (Clarke 2009). Eksempelvis kan det undersøges om segmenterne giver mening hos medarbejdere i virksomheden og udenfor virksomheden. Alternativt kan kvantitative teknikker anvendes.

6. Plan for kommunikation og implementering af segmenterne

Implementering af segmenter i organisationen kan være et stort arbejde. Det kan være udfordrende, da nye segmenter kan bryde med virksomhedens strategi, prioritering, arbejdsgange, strukturer, datasystemer mv. Derfor kan det være hensigtsmæssigt med en ildsjæl tilkoblet, som følger op på implementeringen og vedvarende står for at italesætte segmenteringsimplementering i virksomheden.

7. Løbende monitorering af segmenternes udvikling og relevans.

Endelig er det vigtigt løbende at monitorere markedet for at sikre, at man har en opdateret segmentering. Der kan eksempelvis holdes øje med: Ændring af markedsforholdene, intensitet af konkurrence på markedet, segmentudvikling indenfor og imellem segmenter (Clarke og Freytag, 2012). For de grafiske virksomheder er behovet for re-segmentering netop begrundet i ændrede markedsbetingelser, konkurrenceforhold og udvikling af nye kundebehov og ønsker – primært drevet frem af en markant øget digitalisering af branchen.

6 Referencer

Anderson, James C. & Narus, James A.; Narayandas, D. (2009). *Business Market Management*. Pearson Prentice Hall.

Clarke, A. H. (2009). "Bridging industrial segmentation theory and practice". *Journal of Business-to-business Marketing*, 16(4), 343–373.

Clarke, A. H., & Freytag, P. V. (2012). "Monitoring segmented markets": Advances in business marketing & purchasing, vol. 18. In *Business-to-Business Marketing Management: Strategies, Cases, and Solutions* (pp. 89 - 117). United Kingdom: Emerald.

Danske Medier (2015): *Online Markedsstatistik*, rapport.

Ford, D. (2002). *Understanding Business Marketing and Purchasing*. London, Thomson Learning.

Freytag, P. V., & Clarke, A. H. (2001). "Business to business market segmentation". *Industrial Marketing Management*, 30(6), 473–486.

Freytag, P. V., Møller, M., Evers, W., Mortensen, B. & Clarke A. (2014). *Fremtidens reklame og kommunikationsbureau: En afdækning af udfordringer og muligheder i den danske reklamebranche*. Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet.

Freytag, P. V.; Clarke, A. H. & Nørgaard, P. (2015). "Den grafiske branche under forandring – nye udfordringer og muligheder". CESFO Årbog, ed. Freytag; Klyver and Christensen. SDU.

Freytag, P. V., Clarke, A. & Petersen, P. N. (2016). "*Experimental re-segmentation; Implications for network position and business model*". IMP Conference, Poznan.

Geersbro, J. & Hedaa, L. (2006). "*From SWOT to C-MOST: A conceptual framework for managing performance in networks*"; Working Paper for SKAGEN 2006. Copenhagen Business School; working paper.

Hill, T. & Westbrook, R. (1997). "SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall", *Long Range Planning*. 30 (1), 46-52.

Larrebbe, J. C. (2008). *The momentum effect: how to ignite exceptional growth*. Wharton School Publishing.

Mason, K., & Spring, M. (2011). "The sites and practices of business models". *Industrial Marketing Management*, 40(6), 1032–1041.

Merton, R. K. (1995). "Opportunity Structure: The Emergence, Diffusion, and Differentiation of a Sociological Concept, 1930s-1950s". *The Legacy of Anomie Theory*, ed. Freda Adler and William S. Laufer, New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers.

Mintzberg, H. (1994), *The Rise and fall of strategic planning*. Prentice Hall.

Mitchell, V., & Wilson, D. F. (1998). "Balancing theory and practice: A reappraisal of business-to-business segmentation". *Industrial Marketing Management*, 27(5), 429–445.

Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). "The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective". *Journal of Business Research*, 58(6), 726–735.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Self-published.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.

Ritter, T. (1999). "The Networking Company: Antecedents for Coping with Relationships and Networks Effectively", *Industrial Marketing Management*, 28 (5), 467-79.

Ritter, T.; Wilkinson, I. F. and Johnston, W. J. (2004). "Managing in Complex Business Networks", *Industrial Marketing Management*, 33 (3), 175-83.