



TEKNOLOGISK  
INSTITUT

# Modstandsdygtig.DK

Projektleder og centerchef på Teknologisk Institut,  
Jan Overgaard

7220 2022 / JOV@DTI.DK



# Et år med corona har kostet SMV'erne dyrt

Hver fjerde SMV'er har tabt mindst 20 pct. af deres omsætning under det første år af coronapandemien. Særligt SMV'er med meget eksport har indkasseret store tab, som vil tage lang tid at vinde tilbage. Det er en bekymrende udvikling, da SMV'erne i de seneste år har bidraget med en betydelig del af fremgangen i den danske eksport.

Store dele af dansk erhvervsliv er hårdt presset af coronakrisen. Det gælder ikke mindst de små og mellemstore virksomheder (SMV'er)<sup>1</sup>, der siden coronakrisen startede, og samfundet første gang lukkede ned for præcis et år siden, har været ramt hårdt på omsætningen.

### Coronakrisen har ramt SMV'erne hårdt

Hvordan har din virksomheds omsætning udviklet sig under coronapandemiens første år i forhold til de 12 måneder forinden?

Beskæftigelsesvægtede svar, pct.



Forside — Omstillingsparate SMVer kan komme styrket gennem corona-krisen

# Omstillingsparate SMVer kan komme styrket gennem corona-krisen

Kriser betyder farer og nedgang, men også nye muligheder for SMVer. Nogle kommer styrket og mere robuste ud. Men det kræver evne til at være omstillingsparate, gentænke og spotte nye forretningsmuligheder for SMV'en, selv under forhold som er yderst uforudsigelige og usikre. Lige nu forsøger mange SMVer at afværge de negative konsekvenser af Covid19-pandemien ved at skære ind til benet. Andre løber en større risiko og udvikler.

STYRKET GENNEM KRISEN





TEKNOLOGISK  
INSTITUT



INDUSTRIENS  
FOND FREMMER DANSK  
KONKURRENCEEVNE  
The Danish Industry Foundation

# THE NEW NORMAL

ONLINE  
FORLØB

## VED DU, HVORDAN DU TILPASSER DIN VIRKSOMHED TIL SITUATIONEN UNDER OG EFTER CORONA?

Nyt onlineforløb: Lær at håndtere udfordringerne og at udnytte de muligheder, der opstår i kølvandet på corona-pandemien - og kom på forkant med fremtidige kriser.

Corona-krisen har skabt en ny situation, hvor din virksomhed kan få behov for at gentænke sine - eller skabe helt nye - produkter, services og/eller forretningsmodeller.

### Hvordan foregår The New Normal-forløbet?

I får tilknyttet en innovationskonsulent fra enten Teknologisk Institut eller Force Technology og derudover får I også adgang til den faglige ekspertise fra de teknologiske vidensmiljøer på de to GTS-

# Læring med Covid-19 krisen (AU)

”Klare indikationer om, at virksomheder, der har valgt en mere ‘konservativ’ tilgang til nedlukningen, oplever et fald i performance sammenlignet med de virksomheder, som har valgt en mere opportunistisk tilgang.” (Lars Frederiksen, AU).

Vindervirksomheder investerer sig ud af Covid-19-problemer (Innovation Benchmark)



## Priser på søfragt stikker af – og det er dårligt nyt

Der er ganske enkelt ikke mere plads på alverdens containerskibe. Lange forsinkelser og vanvittige prisstigninger er nu dagens uorden.



Annett Aaby | 17. juni 2021

Har du en hasteforsendelse fra Asien, så kan du sandsynligvis godt glemme det. En domino-effekt af begivenheder har sat den største prop i søtransporten i nyere tid. Containerne hober sig op i havnene og skibene er lastet til bristepunktet.

### RUSLAND INVADERER UKRAINE

# Krigen i Ukraine giver dyrere el, gas og benzin – men vidste du, at Ukraine også kaldes Europas kornlager?

11. mar. 2022, 11:37



Prisen på hvede var allerede før de russiske trusler mod freden i Europa stigende. Her spiller Kina en stor rolle. Foto: TV 2 / Christoffer Laursen Hald

af Natali Braagaard

### Ekspertter frygter en fødevarerkrise, der kan blive den værste nogensinde med endnu højere priser, mere hungersnød og oprør mod totalitære regimer.

## Global mangel på mikrochip forværres: Det tager ti måneder at få en ny bil

I øjeblikket er der massiv mangel på mikrochip. Virksomhederne har i høj grad brug for dem, men det er svært at få dem leveret, og det betyder, at produktionen halter bagefter. Situationen koster virksomhederne dyrt, og nu er der frygt for, om manglen kommer til at vare frem til 2023. Særlig hårdt går det udover bilindustrien, som bruger dusinvis af mikrochip i produktionen af en enkelt bil.

### Vognmand får ekstraregning på 150.000 - nu vil han have et 'krigstillæg'

19. nov. 2021, 12:00



Jeg har 17 lastbiler og jeg bruger cirka 50.000 liter diesel om måneden.

### MEST SETE PÅ TV2.DK



#### UDLAND

**LIVE** Vi anbefaler ikke at søge asyl, siger udlændingdirektør



#### VEJR

De næste timer styrtdykker strømprisen - her bliver den næsten gratis



#### RUSLAND INVADERER UKRAINE

Krisen i Ukraine giver

## Fiskefabrik tabte 800.000 kroner, da de ansatte fik corona

19. nov. 2021, 12:00



Per Andersen er direktør og ejer af Mondo Mar Marine Foods i Hanstholm. Fiskefabrikken tjente sidste regnskabsår omkring 2,9 millioner kroner. Fot TV 2 NYHEDERNE

### DI BUSINESS

Tæt på danske virksomheder - lokalt og globalt

FORSIDE NYHEDER BLOGS LEDER NYT OM NAVNE TILMELD NYHEDSBREV SE FLERE MAGASINET

Dansk Industri / DI Business / Stjerneøkonom: Vi rammer det værste økonomiske tilbageslag i over 100 år



Professor Kenneth Rogoff er udover at være økonom i Harvard College en sand slalåger. I 2012 spillede han tennis med den norske slalåger Magnus Carlsen. Rogoff selv mente dog, at det var mere held end regnerender. Ikke desto mindre har Rogoff som junior været blandt de bedste i USA.

29.05.20 • DIB • NYHEDER



## Stjerneøkonom: Vi rammer det værste økonomiske tilbageslag i over 100 år

### Berlingske

NYHEDER OPBRIS BUSINESS ADK

## Hackere har stjålet data fra dansk vindmølleligant

Vestas bekræfter, at hackerangrebet i weekenden lykkedes, og at data fra virksomheden er blevet stjålet.



Fredag 11.03.2022

# Berlingske



C25 OMX C25 1.705,12 0,86% ▲ PANDORA 579,20 0,52% ▲ ØRSTED 864,40 1,03% ▲

#### ØKONOMI



MODSTANDSDYGTIG

# Modstandsdygtig.dk

Projekt finansieret af Industriens Fond



»Der er et kæmpe behov for denne indsats, for alle virksomheder vil jo gerne være modstandsdygtige, og i alle små og mellemstore virksomheder er der et eller andet, der kan arbejdes med for at øge modstandsdygtigheden, når den næste krise rammer.«

Thomas Hofman-Bang,  
direktør, Industriens Fond.



# Projektets formål og målgruppe

**At ruste traditionelle danske SMV'er med internationale aktiviteter til nye kriser ved at øge virksomhedernes agilitet og robusthed.**

Projektet skaber en guide til at udarbejde en handlingsplan for, hvordan danske virksomheder i og omkring fremstillingsindustrien bliver i stand til kontinuerligt:

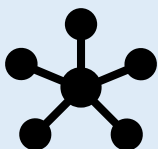
- *At tænke i alternativer til den nuværende operationsform*
- *At udvikle nye processer og rutiner for at kunne foregribe og handle på kendte og uventede risici samt identificere nye forretningsmuligheder.*

(Industriens Fonds temaindkaldelse; robusthed mod usikkerhed)



# Resiliens-rammeverk

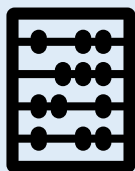
## Operation & produktion



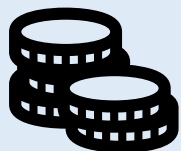
BCM



It-sikkerhed



Procesoptimering



Forretning & salg

## Organisation & Kultur



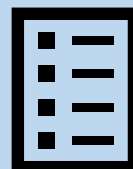
Risikostyring



Forretningsudvikling



Kriseberedskab



Processer og procedurer

## Forretning & salg



Forsynings- og værdikæde



Salgskanaler



Nye eksportmarkeder



Value proposition

Forsyningsrisici

Organisatorisk kapabilitet

Efterspørgselsrisici



# Et bredt partnerskab



## **Projektpartnere**

Teknologisk Institut (PL)

FORCE Technology

Dansk Brand- og sikringsteknisk Institut

Alexandra Instituttet

Dansk Standard

Aarhus Universitet – Institut for  
Forretningsudvikling og Teknologi

EDHEC Business School, France – Professor  
Rene Rohrbeck

## **Rekrutterings- og videnspredningspartnere**

Dansk Erhvervsfremme - DEF

Erhvervshusene i samspil med Innovation  
Officers fra Innovationsfonden (hos  
Erhvervshusene)

Dansk Erhverv

Dansk Industri

Forening af statsautoriserede revisorer (FSR)

Forsikring og Pension

Asnet

# Hvad kan I forvente af et Modstandsdygtig.dk forløb?

- Opbygning af virksomhedernes evne til at identificere risici og tænke i alternative forretningsmuligheder når (og før) krisen rammer.
- Virksomhederne får en hands-on med en metode, der gør dem i stand til løbende både at sikrefundamentet (jeres eksisterende kerneaktiviteter) og udvikle/forbedre deres forretningsmodel.
- Udvikling og ibrugtagning af procedurer og rutiner, der gør dem i stand til proaktivt at imødegå kommende kriser.

- Praktisk erfaring med:



1 Baron er ejet af en kapitalfond med en effektiv bestyrelse, der allerede inden COVID-19 stillede spørgsmålet: "Hvor er de svageste led i jeres værdikæde". Det medførte at vi besluttede os for dual sourcing for de mest kritiske komponenter og dermed var vi velforberejdede, da COVID-19 lukkede for den ene af vore leverandører"

1 Tilsvarende har Baron forberedt sig på Brexit og bygget betydelige reservedelslagre op hos Barons selskab i UK- "havde vi ikke gjort det ville vi have været i kæmpe problemer overfor vores slutkunder, nu har vi en konkurrencefordel overfor vore konkurrenter"

"Det er ikke nok, at hive en resiliens template op ad skuffen en gang om året. Der skal skabes en kultur, hvor dette kommer på dagsorden, som en naturlig del af ledelsens opgave."  
(Thomas Ellegaard, Sund & Bælt A/S)



1 "Jeg sidder også i nogle netværk for ejerledere, og er overrasket over deres modstand over at blive udfordret ift udefrakommende faktorer, der kan være skæbnesvangre for deres virksomhed. En indsats omkring Resiliens er helt sikkert en god ide, men det skal være meget synligt for SMV'erne, hvad de får ud af det "  
(Carsten Filsø, Baron-Mixer A/S)

## modstandsdygtig.dk

Jorgensen Engineering havde investeret i AR og teknologi for at køre fjernmonitorere deres anlæg – frontrunner kunder fik tilbudt dette, da rejseforbuddet kom, var de klar til at fjernmonitorere alle anlæg- og fik meget stor kredit ud af det.  
(Mick Kabel, Jorgensen Engineering A/S)

Vi leverer digitale løsninger til overvågning af skadedyrsfælder, god vækst under Covid 19, men svigtende leverancer af microchips"  
(Morten Dahl Iversen, Green Trap Online)

Interesstilkendegivelse

Indsigter fra New Normal forløb

# Cases

Erfaringer fra genstart.nu - New Normal projektet

**BARON**®

”Projektet medførte, at vi besluttede os for at udbygge vores forsyningskæde med alternative leverandører for de mest kritiske komponenter, og dermed var vi velforberedte, da COVID-19 lukkede for den ene af vore leverandører. Tilsvarende havde vi også forberedt os grundigt i UK, da Brexit blev en realitet”

Carsten Filsø, Direktør, Baron-Mixer A/S.





***” New Normal-forløbet har fået os til at eksekvere på etableringen og lanceringen af vores serviceforretning, som giver os endnu et ben at stå på, så vi i fremtiden er mindre sårbare over for pludselige og uforudsete ændringer som Covid-19 krisen.***

Lars Michael Bang, Business Manager hos Schur Technology



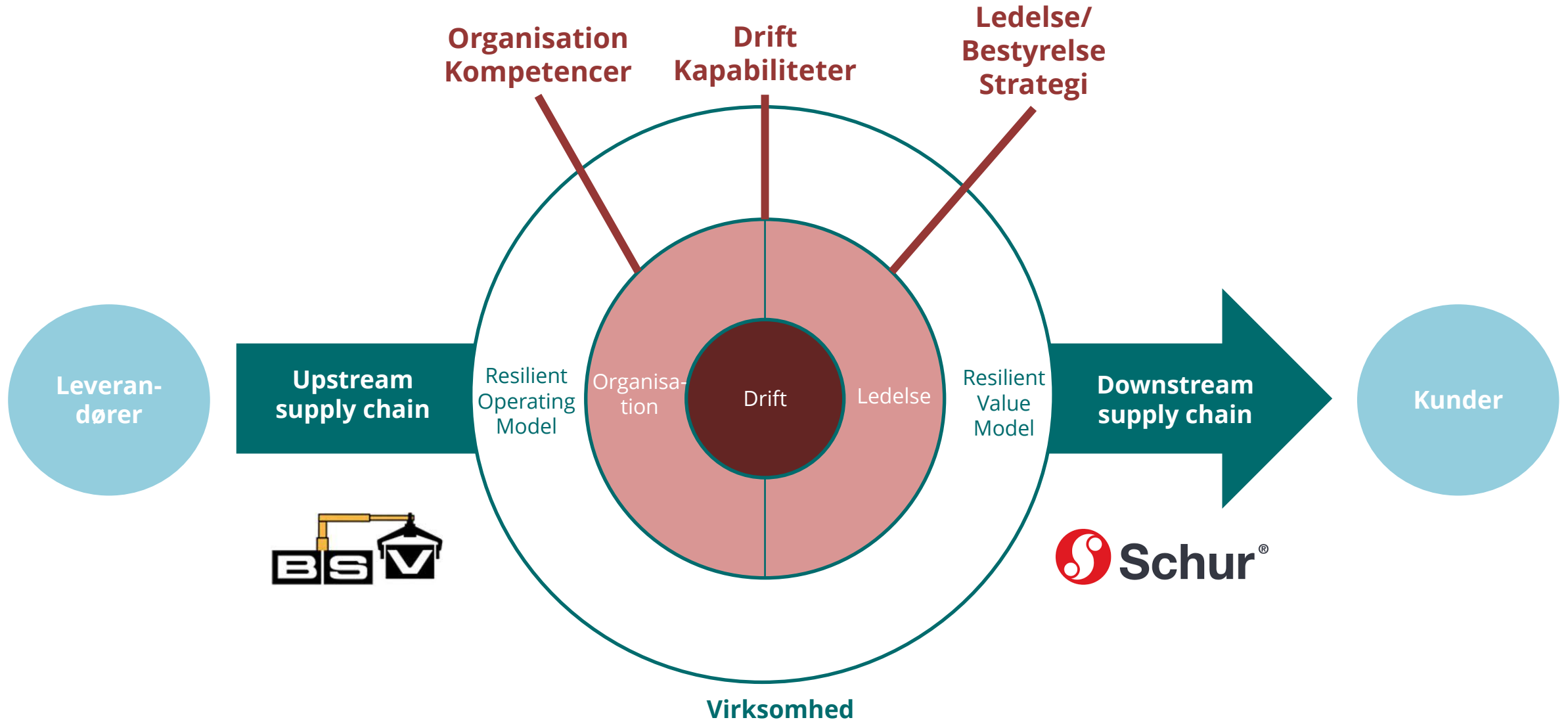
*"Konkurrencen på markedet har i lange perioder, gjort det svært at hæve priserne på vores produkter, samtidig er omkostninger til råvarer, lønninger og øvrige produktionsomkostninger steget, hvilket skaber en uholdbar situation.*

*Modularisering, procesoptimering og øget brug af robotter har reduceret produktionsomkostningerne på kerneprodukter med mere end 10 procent. Ud over reduktion af omkostninger, giver det en langt bedre udnyttelse af vores arbejdskraft og vi opnår større fleksibilitet*

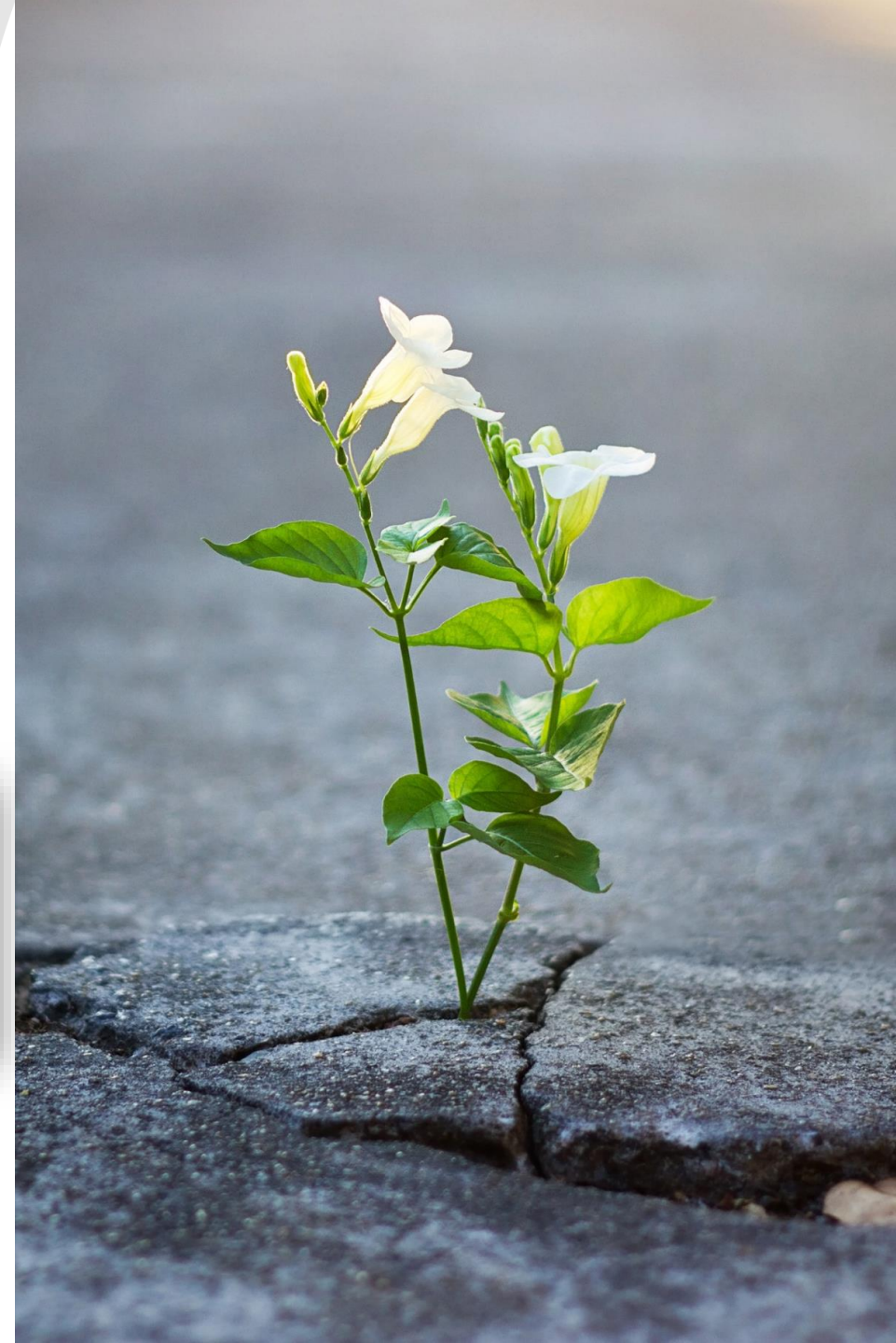
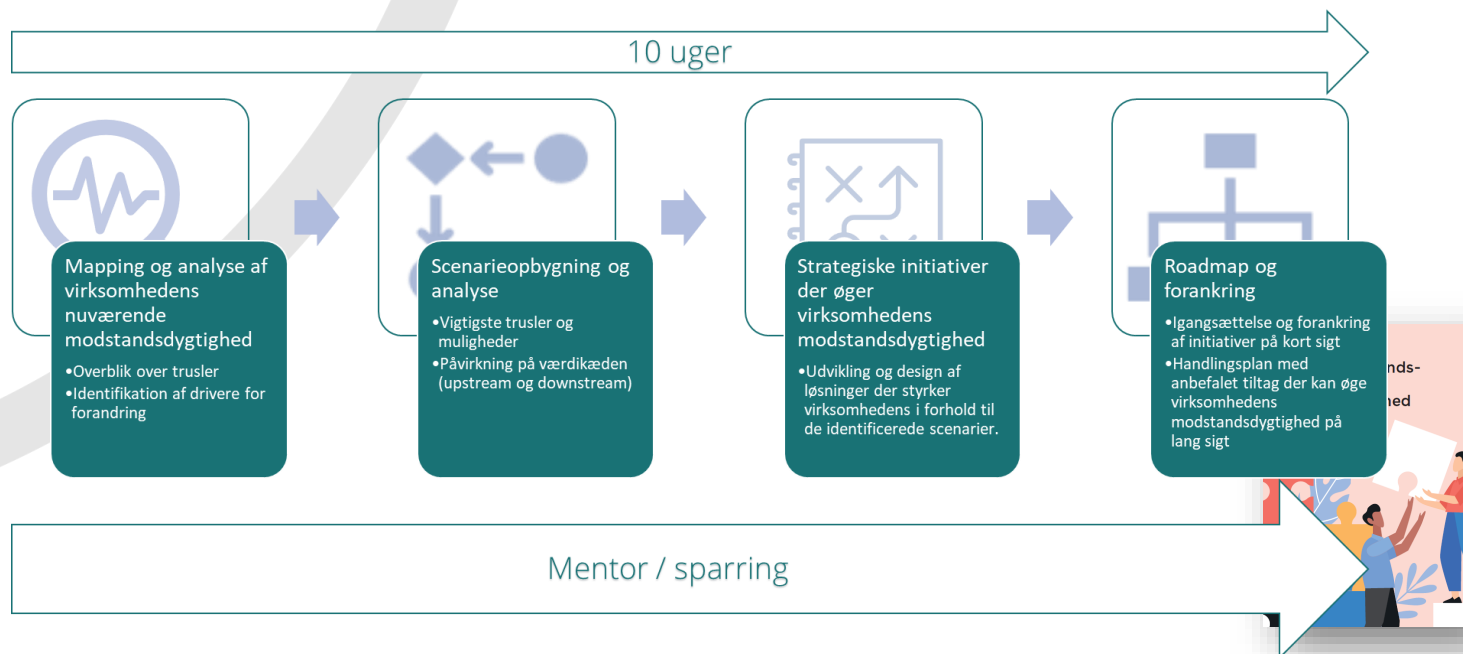
*Det gør os i bedre stand, til at imødegå fremtidens udfordringer"*

Flemming Jensen CEO og medejer, BSV Krantilbehør A/S

# Hvor modstandsdygtig er din virksomhed?

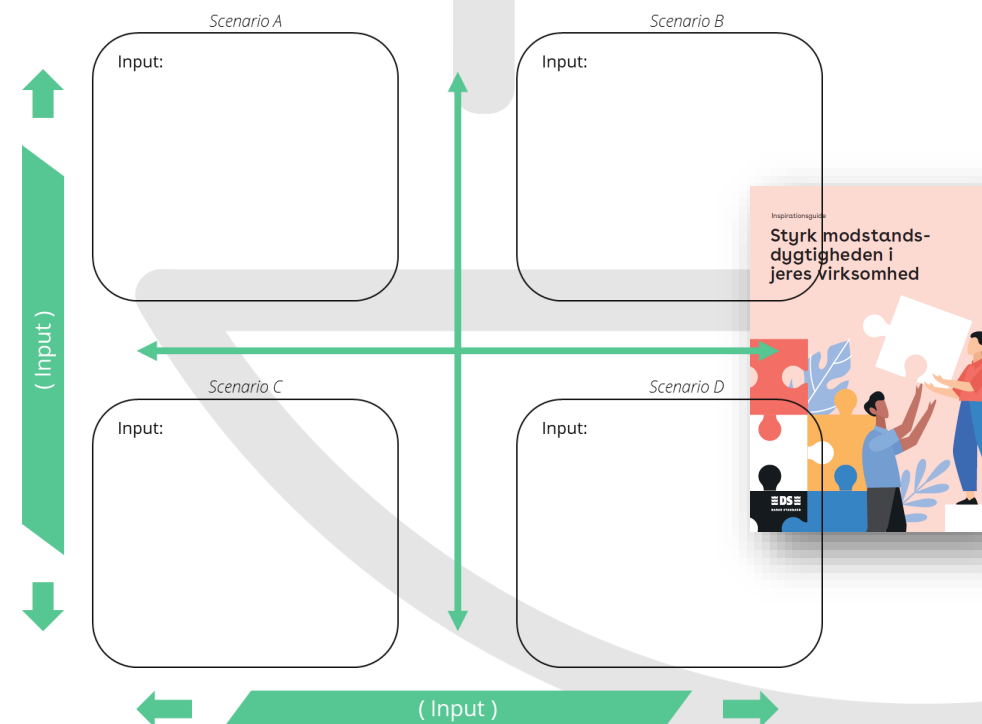
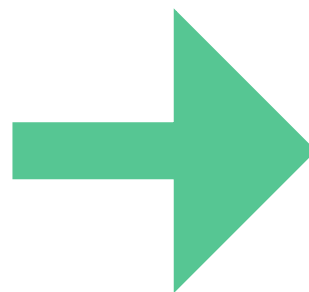
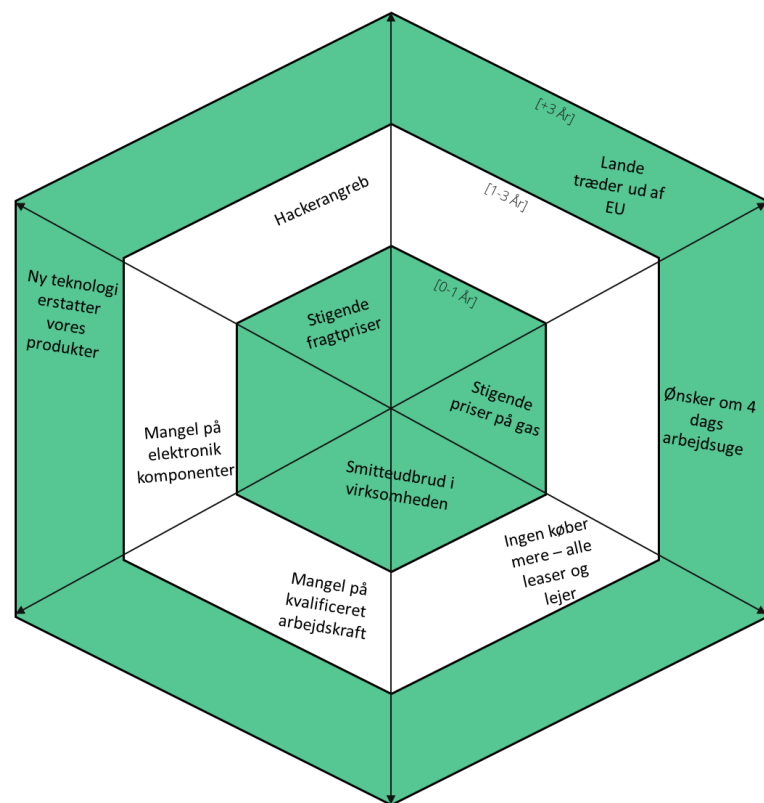


# Virksomhedsforløb





# Konkrete scenarier = konkrete løsninger



## Molands ønsker for projektet

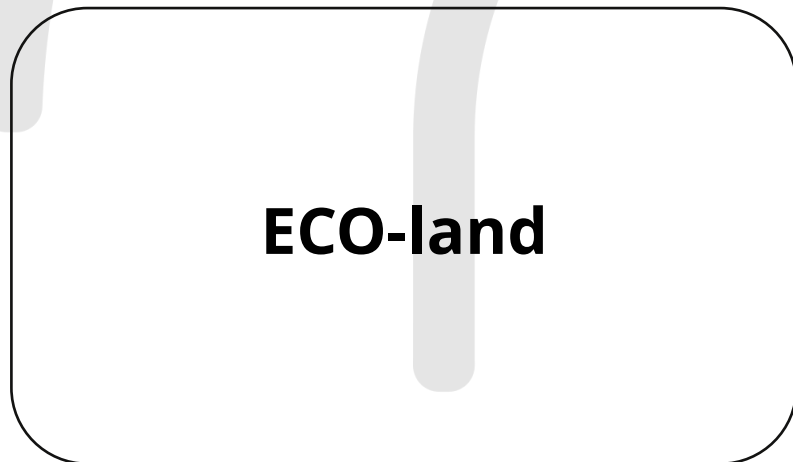
”Moland ønsker at styrke deres forretning og blive mere robuste i forhold til klima og bæredygtighed. Moland ser som leverandør af byggematerialer ind i en fremtid, hvor der i 2023 kommer nye formelle regler og hvor der allerede nu stilles nye krav og forventninger fra kunder (primært byggemarkeder og entreprenører på store projekter) og slutbrugere.

Moland er med projektet interesseret i mere viden og forslag til konkrete handlinger, som kan styrke virksomheden i forhold til klima og bæredygtighed.

Bæredygtighed og klima er dog formentlig kun en blandt flere drivkræfter, som Moland, skal navigere forhold til. Projektet vil derfor starte ud med en bred afdækning af forskellige drivkræfter og deraf afledte muligheder og trusler. Fokus i projektet kan derfor vise sig at blive bredere end klima og bæredygtighed.” (tekst fra ansøgningen)



# Basisscenarier



Fokus på produkt

Fokus på pris

Funktionalitet og primære behov

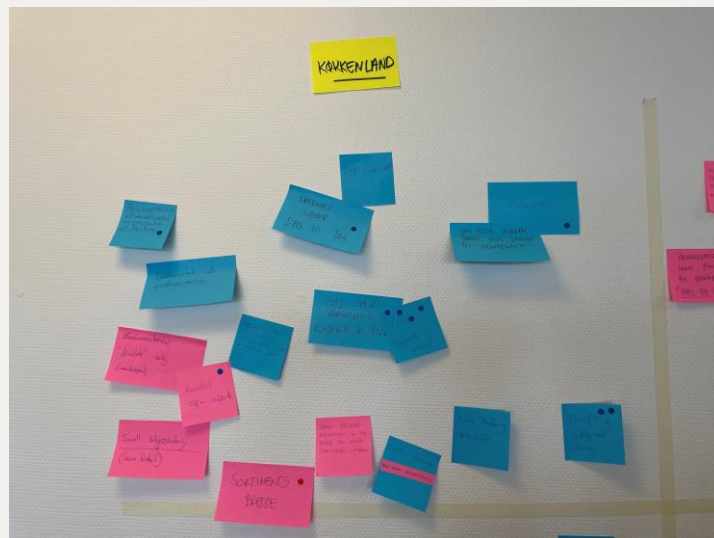
Bæredygtighed og sekundære behov



Bæredygtighed

# Strategiske indsatsområder i de 4 verdener – dot voting

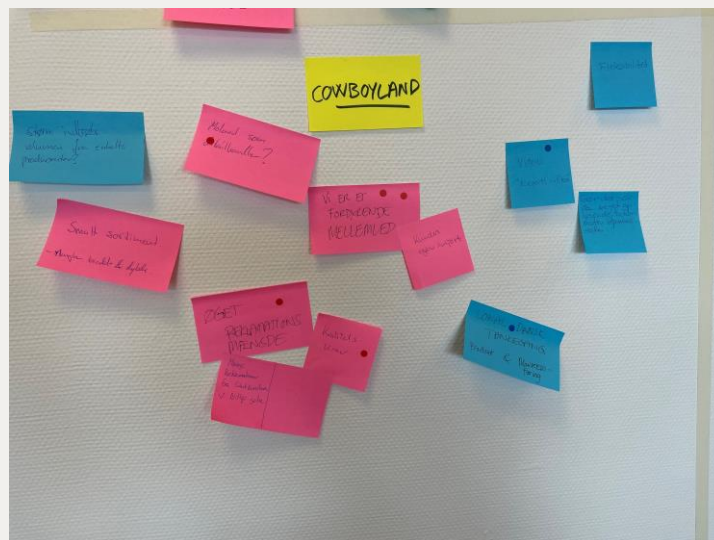
KØKKENLAND



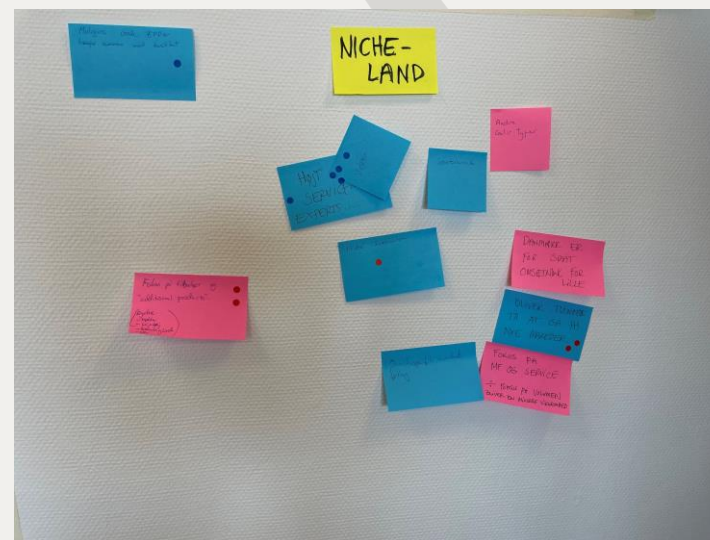
ECOLAND



COWBOYLAND



NICHELAND



# Påvirkning og parathed – Miljømæssige risici

## Hvor stor påvirkning vil hændelsen have på virksomheden, hvis det sker?

- 1: Minimal indflydelse
- 2: Lille indflydelse
- 3: Stor indflydelse
- 4: Katastrofe

## Hvor parat er virksomheden til at imødegå hændelsen?

- 1: Vi er klar
- 2: Med en lille indsats er vi klar
- 3: Kræver en fokuseret indsats
- 4: Vi er ikke parate

Identificerede trusler / muligheder	Påvirkning	Parathed	Score
Produkter som ikke kan genanvendes	3	4	12
Råvaremangel på certificerede varer	2	2	4
Manglende enighed om standarder inden for byggeri	2	2	4
Øgede krav til bæredygtighed	3	3	9
Miljøcertifikater	3	3	9
Kvalitetsfald i råvarer	1	1	1
Take back-program	3	4	12



Implementering og skalering  
– sourcing, produkter,  
kunder, partnere, tidsplan  
mv.



Dialog med potentielle  
kunder og tekniske  
forudsætninger



Øget indtjening, bedre  
dækningsbidrag i nyt marked  
og kundelojalitet



Markedsvalidering og test  
af take-back-modeller både  
teknisk og  
forretningsmæssigt



Udvikling af take-back-modeller fx  
sammen med udvalgte partnere



Mulige indsatsområder

# CASE: Moland



# Hvordan deltager man i et virksomhedsforløb?

**Step 1:** Kort møde eller snak over telefon med en projektleder i forhold til afklarings spørgsmål vedr. målgruppekrav, projekt scope og tidsplan.

## Step 2: Ansøgningsskema

- Virksomhedspræsentation (10-12 linjer)
- Projektets ide og formål (12-15 linjer)
- Forventet effekt (8-10 linjer)
- Projekt team (3-4 linjer)

**Step 3:** Godkendelse af ansøgning og planlægning af modstandsdygtig måling.

The image shows a sequence of seven pages from a business application form. The pages contain various sections and tables:

- Page 1: Introduction and purpose of the project.
- Page 2: Objectives and goals, including a flowchart diagram.
- Page 3: Description of the project and its impact.
- Page 4: Description of the project team.
- Page 5: Description of the project's impact.
- Page 6: Description of the project's impact.
- Page 7: A table for planning the resilient measurement.

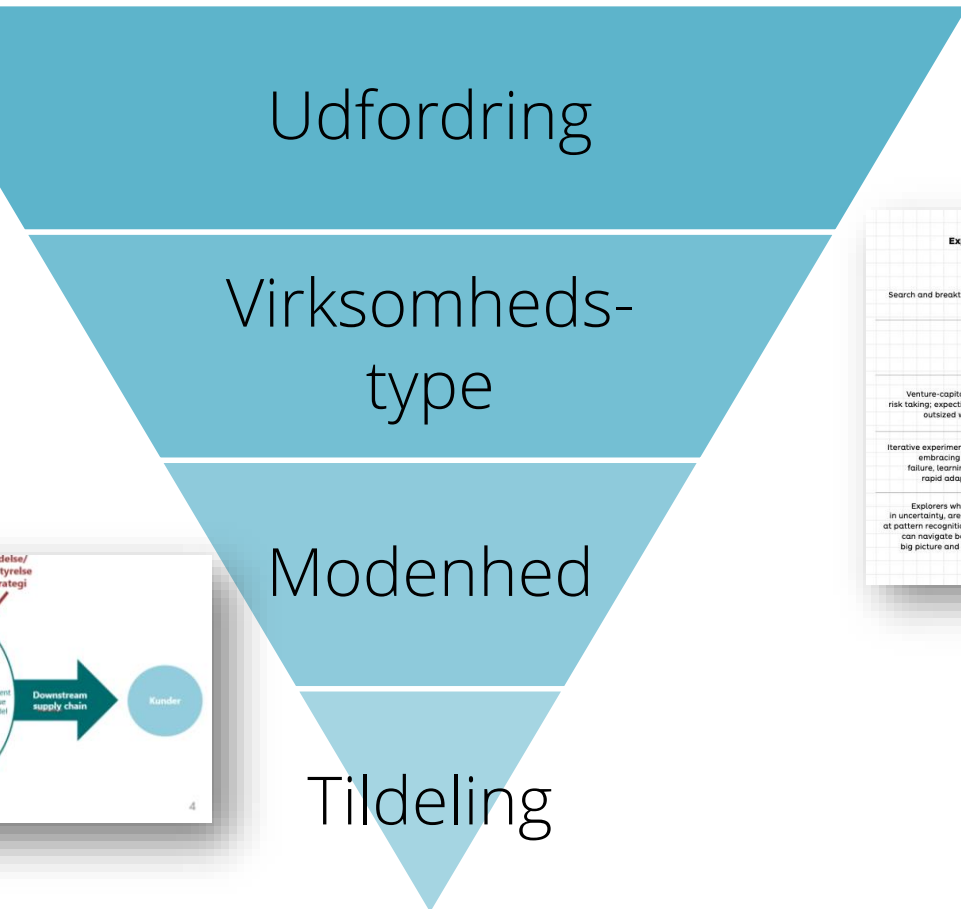
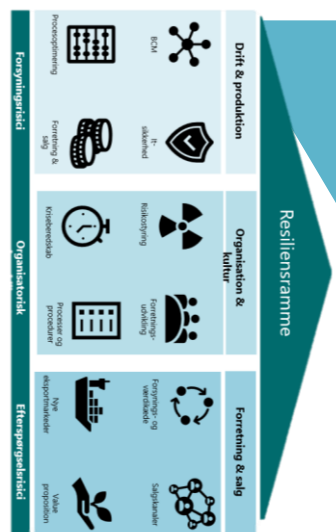
Kontaktoplysninger  
Troels B. Andersen  
tbea@teknologisk.dk  
7220 1689



Mere info om projektet  
[www.modstandsdygtig.dk](http://www.modstandsdygtig.dk)  
<https://www.linkedin.com/company/modstandsdygtig/>



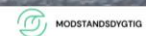
# Ansøgningskema med fokus på udfordringen



Explore	↔	Exploit
Search and breakthrough	<b>Focus</b>	Efficiency and growth
High	<b>Uncertainty</b>	Low
Venture-capital style risk taking; expecting few outsized winners	<b>Financial Philosophy</b>	Safe haven with steady returns and dividends
Iterative experimentation, embracing speed, failure, learning, and rapid adaptation	<b>Culture &amp; Processes</b>	Linear execution, embracing planning, predictability, and minimal failure
Explorers who excel in uncertainty, are strong at pattern recognition, and can navigate between big picture and details	<b>People &amp; skills</b>	Managers who are strong at organizing and planning and can design efficient processes to deliver on time and budget



# Mere info på MODSTANDSDYGTIG.DK



MODSTANDSDYGTIG

MENUPUNKT 1 MENUPUNKT 2 MENUPUNKT 3 MENUPUNKT 4 MENUPUNKT 5

## Hjælp til opbygning af en agil og robust virksomhed

Modstandsdygtig.dk træner din virksomhed i at agere proaktivt, blive i stand til at gribe de muligheder, der opstår i krisituationer og gøre resiliens til en konkurrencefordel

Read More



## Baggrund for projektet

I dag sker forandringer ofte hurtigere og mere uforudsigeligt end tidligere som følge af en stadig mere sammenhængende global og digital økonomi. Virksomheder skal tilpasse sig en ny verden, hvor eksisterende forretningsmodeller måske kommer til kort, og hvor nytænkning er påkrævet for at bevare konkurrenceevnen. Dette stiller nye krav til virksomheder, hvor de hurtigt skal kunne identificere, kvalificere og implementere nye idéer samtidig med at der igangsættes en opbygning af en kultur i forhold til hændelser, som kan påvirke virksomhedens fundament.

Tal fra McKinsey (2021) viser, at virksomhederne i projektets målgruppe særligt er blevet ramt på deres evne til at modstå trusler og pludselige forandringer i markedet (forretningsforstyrrelser) og at innovation af deres forretningsmodel står højt på dagsordenen.

Dette skal et nyt stort projekt, Modstandsdygtig.dk, finansieret af Industriens Fond, nu hjælpe danske virksomheder med.

Covid-19 pandemien har åbnet et vindue til at sætte agilitet og robusthed på dagsordenen i de mange danske SMV'er. Hvor der tidligere har været fokus på omkostningsreducing, har bestyrelser og ledelser nu fokus på at gøre virksomhederne parate til at imødegå nye kriser ved at øge deres modstandsdygtighed og gøre dette til en konkurrencefordel.



Deltag i et virksomhedsforløb med modstandsdygtig.dk og opbyg din virksomheds evner til



At tænke i alternativer til jeres nuværende operationsform



At udvikle nye processer og rutiner for at kunne forebygge og handle på kendte og

## Projektet kort fortalt

### Hvad kan virksomheden forvente af et forløb?

- 11-sessioner med projektets forretningsudviklingsspecialister
- opbygning af jeres evne til at identificere risici og tænke i alternative forretningsmuligheder
- udvikling af jeres eksplorative og agile mindset
- En guide der gør jer i stand til at leve både at sikre fundamentet (jeres eksisterende kerneaktiviteter) og udvikle/forbedre jeres forretningsmodel.
- opbygning af jeres innovationskapacitet samt
- udvikling og ibrugtagning af procedurer og rutiner, der gør jer i stand til proaktivt at imødegå kommende kriser



## One-size DOES fit all

Med respekt for, at ikke to virksomheder er ens og at alle kriser er unikke og derfor kræver forskelligartede tiltag, antages en eksplorativ tilgang ud fra Design-tænkning både i forhold til virksomhedens eksisterende aktiviteter (vedligeholdelsesstrategi) og nye muligheder (innovationsstrategi). Projektet kombinerer vedligeholdelses- og innovationsstrategi, da vi både udvikler virksomhedens kerneaktiviteter og nye konkrete innovative tiltag, en tilgang, der helheds SDU skaber modstandsdygtighed i SMV'er dt. fremtidige kriser. Virksomhederne screenes i Modstandsdygtig både i forhold til ekspl. (nuværende forretningsmodells ekosystem og udnyttelse af eksisterende kompetencer og processer) og ekspl. (ft. at gøre virksomhederne i stand til at gribe nye muligheder). I forløbet udvikles der en individuel handlingsplan med nye forretningskoncepter og planer for genopretning og fortsat drift, der også i forløbet testes af og forankres i virksomheden ud fra en MVP-tilgang. I løbet af projektet gennemfører ETECH Aarhus universitet følgeforskning mhp. labende at justere og forbedre indsatsen og fremtidige indsættelse, herunder interviews med 50 af de 125 deltagende virksomheder samt kvantitative undersøgelser af tre undergrupper af virksomheder: 1) Virksomheder, der indgår som cases i





Spørgsmål?

Eller kontakt mig.. Vi har fortsat pladser tilbage...

- Jan Overgaard
- Mail: JOV@DTI.DK
- Mobil: 7220 2022
- Hjemmeside: [www.digital.teknologisk.dk](http://www.digital.teknologisk.dk)