

Case: Legetøjsfabrikant får strategiløft gennem internationalt anerkendt strategiværktøj

Resume

Efter ti år med kraftig vækst var tiden inde for Plus-Plus til at overveje sin strategiske positionering i markedet.

Et rådgivningsforløb satte rammen for strategiarbejdet og sikrede, at det nedsatte strategiteam kom omkring alle hjørner af forretningsmodellen.

Forløbet har givet Plus-Plus' strategi et løft og sat fokus på, hvad der skal til for at skabe yderligere vækst. En vigtig lære af forløbet er, at virksomheden er meget produktorienteret, og at der fremadrettet skal mere fokus på at opnå viden om forbrugerne og deres adfærd i købsituationen.

Plus-Plus

Fokus for forretningstilpasning

Salg, kunderelationer og kommunikation

Branche

Legetøj

Antal ansatte

45

Geografisk placering

Holbæk



Baggrund og motivation

Plus-Plus udvikler, fremstiller og sælger legetøj, der er designet til at stimulere børns udvikling og læring. Produktet består af brikker formet som plustegn, der kan sammensættes på utallige måder.

Konceptet blev udviklet i 1980'erne, men er først for alvor udbygget kommercielt fra 2011, hvor den nuværende ejerkreds tiltrådte. I løbet af de seneste ti år har virksomheden udvidet produktionen fra to til 27 sprøjtestøbe-maskiner, og omsætningen er 20-doblet.

Made in Denmark

Plus-Plus beskæftiger i dag 45 medarbejdere, og 90 pct. af omsætningen er eksportbaseret. Virksomheden er især til stede i de nordiske lande, men findes på 30 markeder i primært Europa og Nordamerika.

Eksportsuccesen har fem år i træk kvalificeret Plus-Plus til en Børsen gazellepris. Den bygger på historien om et enkelt stykke legetøj, der stimulerer børns kreativitet, og ovenikøbet er bæredygtigt produceret i Danmark. Al produktion foregår på virksomhedens fabrik i Holbæk – "Made in Denmark" er således et mærkat og en vigtig del af virksomhedens DNA.

Stor omstrukturering af salgskanaler

Plus-Plus er hidtil gået den traditionelle vej til eksport via eksklusive distributører i de forskellige markeder. Det betyder, at varerne skal sælges tre gange, før de lander hos forbrugeren.

For at skære et salgsled fra og komme tættere på detailkunderne valgte virksomheden primo 2020 at droppe sin nordiske distributør og selv stå for salg direkte til de ca. 1.000 detailkunder, der findes på det nordiske marked. I den forbindelse ansatte Plus-Plus to sælgere i Danmark, to i Sverige, en i Norge og en i Finland samt en salgsschef for Norden. Samtidig fik virksomheden ny distributør i de tysktalende lande.

Da virksomhedens omsætning primært er eksportbaseret, ramte corona-krisen hårdt i foråret 2020. Plus-Plus har stor fysisk tilstedeværelse i europæiske butikker, som i flere lande blev lukket ned, hvilket gav massiv omsætningsnedgang.

De nyansatte sælgere til det nordiske marked var samtidig begrænsede i at rejse og styrke forretningsforbindelserne direkte til detailkunderne.

Der var derfor en del ledige ressourcer i virksomheden, som CEO og ejer, Martin Pihl, besluttede at bruge på at revidere virksomhedens strategi. Strategien har ikke løbende været opdateret i takt med, at virksomheden er vokset. Det var derfor på tide at "komme op i helikopteren" og overveje legetøjsproducentens strategiske positionering i markedet.



Tilpasning af forretningsmodellen

Netop som Plus-Plus havde taget hul på et internt strategiarbejde, ringede konsulenthuset WinSpire og tilbød et rådgivningsforløb i regi af genstartNU. En af konsulenthusets kernekompetencer er netop facilitering af strategiprocesser, så timingen kunne ikke have været bedre.

Playing to win

Rådgivningsforløbet blev bygget op omkring "playing to win" - et internationalt anerkendt koncept, som WinSpire har købt rettighederne til.

Konceptet skaber en ramme for et strategiarbejde baseret på fem grundlæggende spørgsmål. I virkeligheden er konceptet et tankemønster, som skal sikre, at man i strategiprocessen har et overblik og kommer omkring alle vigtige dele af virksomhedens forretningsmodel.

Playing to win

- 1) What is our winning aspiration?
- 2) Where will we play?
- 3) How will we win in chosen markets?
- 4) What capabilities must we have?
- 5) What management systems do we need?

Som forberedelse til forløbet havde virksomheden købt et eksemplar af bogen "Playing to win" til alle seks medarbejdere i det nedsatte strategi-team.

Selve rådgivningsforløbet bestod af et indledende heldagsmodul og fire efterfølgende halvdagsmoduler, som gik i dybden med de fem spørgsmål.

Heldagsworkshoppen, som kredsede om det første spørgsmål, handlede grundlæggende om at afsøge og tydeliggøre eksistensberettigelsen for

virksomheden. Rammerne for workshoppen var relativt løse og metoden var brainstorm-baseret.

De fire følgende halvdagsworkshops styrede konsulenten efter en mere fast struktur. Spørgsmålene var operationelle og handler om, hvordan ressourcer og kompetencer opbygges, så virksomheden opnår sin "winning aspiration".

Strategi-teamet i Plus-Plus blev delt ind i 3x2-personers-grupper, som hver fik en opgave af konsulenten, der skulle arbejdes med mellem workshopperne. Grupperne skulle hver især forberede og fremlægge tanker og perspektiver på spørgsmålene som grundlag for drøftelserne på workshopperne.

Om forløbet

| | |
|-----------------------------------|---|
| Tilpasning af forretningsmodellen | Strategiarbejde med henblik på langsigtet forretningsudvikling. |
| Output | Udkast til strategi med virksomhedens formål, vision og mission samt strategiske hovedspor. |
| Ressourcer | 50 timers gratis rådgivning samt 300-400 timer samlet for virksomheden. |
| Bidrag fra virksomheden | Seks af virksomhedens medarbejdere var involveret i hele processen. |
| Varighed | Ca. 3 måneder |

Resultater

Som afslutning på rådgivningsforløbet udarbejdede konsulenten en præsentation med opsummeringer af drøftelserne af de fem "playing to win"-spørgsmål. Plus-Plus stod altså ikke med en færdig strategi, men et godt udgangspunkt for selv at komme i mål.

Toppen af strategipyramiden er på plads

Strategi-teamet i Plus-Plus besluttede at mødes ugentligt for at holde momentum i strategiarbejdet efter rådgivningsforløbets afslutning. Indsatsen har betydet, at virksomhedens CEO få uger efter rådgivningsforløbet kunne præsentere virksomhedens nye strategiske retning for hele organisationen. Strategien blev præsenteret som en pyramide med formål, værdier og mission i toppen af pyramiden. I mellemlaget findes strategiske hovedpunkter og nederst en række konkrete handlingsplaner, som virksomheden nu skal i gang med at formulere.

Virksomheden har lært sig selv bedre at kende

Ifølge CEO Martin Pihl har rådgivningsforløbet hjulpet virksomheden med at indse, at den traditionelt har været meget produktorienteret. Det er som udgangspunkt en god ting at gå højt op i sit produkt. Men en pointe fra forløbet er, at der er meget at hente for Plus-Plus, hvis virksomheden bliver lige så forbrugerorienteret, som den er produktorienteret. Konkret betyder det, at virksomheden kommer til at arbejde mod en større forbrugerforståelse og indsigt i, hvilke mekanismer der er på spil, når forbrugerne er børn, og køberne er voksne. Hvordan skal fx æsker og byggevejledninger se ud for at påvirke de mekanismer, der i sidste ende afgør førstegangskøb og mersalg?

Læringspunkter

- Er din virksomheds strategi up to date? Hvis strategien har nogle år på bagen, er det ikke utænkeligt, at I har rykket jer, eller at markedet eller kunderne har.
- Dedikér tid til strategiarbejdet. En strategiproces kan ikke force-res. Tag jer tid til vigtige strategiske drøftelser.
- Læg en plan eller ramme for strategiarbejdet. Det kan sikre, at I kommer hele vejen rundt i jeres forretningsmodel uden at køre fast. Der findes mange afprøvede koncepter, som I kan søge inspiration fra. "Playing to win", som er udgangspunktet i denne case, er blot et eksempel.
- Overvej at hyre en ekstern konsulent til at facilitere strategiprocesen for jer. En konsulent vil både kunne udstikke rammen og stille spørgsmål, som kan være svære at stille sig selv. Et strategiforløb behøver ikke at kræve mange konsulenttimer. En stor del af arbejdet ligger hos jer selv.



"Eksterne brillen kan ruske op i ophævede sandheder. Det har været interessant, at der kom en udefra og stillede alle de grimme og irriterende spørgsmål. Det var i bund og grund meget banalt, men spørgsmål som "hvad er vores eksistensberettigelse", er ikke noget, man stiller sig selv til hverdag."

- CEO og ejer Martin Pihl, Plus-Plus

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem Plus-Plus og rådgivningsvirksomheden WinSpire.