



KONSULENTPRISEN

Erfaringer og Perspektiver

2009



DANSK MANAGEMENT RÅD
- EN DEL AF DI



Rule Breaking Strategy – Workshop

Særpræg og unik karakter

Netto står aldrig stille. Gennem det sidste årti har vi udbygget vores position som markedsleder på hjemmemarkedet, samtidig med at vi har opnået stor succes med en omfattende internationaliseringsproces. Antallet af butikker er steget til 1113 fordelt på 5 lande. Selv om Netto fortsat tager markedsandele fra vores konkurrenter, er vi klar over, at det er vigtigt at være på forkant med udviklingen og konstant justere strategien til de ændrede markedsvilkår.

Netto har altid gået nye veje og aldrig været bange for at udfordre det etablerede. Vi har et klart koncept, der går på at levere kvalitetsprodukter til den laveste pris. Vi har konstant fokus på forbedringer, ikke mindst de forbedringer der er rettet imod kundens behov. I Netto arbejder vi derfor hele tiden på at justere og optimere vores strategi, så vi er stærkt rustet til den hårde konkurrence i detailbranchen. Drivkræfterne til at opnå målene er koncentreret om to kerneindsatsområder. Netto har en klar vækststrategi, hvilket medvirker til, at vores fokus også er på optimering af etableringshastigheden af nye butikker. Tiden fra ”identificering af lokation til den første kundetransaktion” har stor betydning.

I Netto var vi opmærksomme på, at det er vigtigt, at succes ikke bliver en sovepude. Vi ønskede derfor at være på forkant med udviklingen og tænke i nye baner for yderligere at fastholde og udbygge vores stærke markedsposition – ikke mindst i Danmark. For at opnå dette så vi et behov for at udfordre os selv og branchen på de traditionelle tilgange. Vi havde imidlertid brug for ekstern hjælp til at provokere os og udfordre vores opfattelse af spillereglerne inden for vores branche. Med andre ord ønskede vi inspiration og hjælp til facilitering af et koncentreret idégenereringsforløb med henblik på radikal forretningsudvikling.

Til at assistere os med løsning af opgaven faldt valget på konsulenthuset People & Performance primært på baggrund af tidligere positive erfaringer med sparring og udviklingsforløb samt deres netværk af konsulenter med kompetencer og erfaring inden for et bredt spektrum af konsulentopgaver. Da People & Performance samtidig kunne tilbyde en ny, interessant strategisk udviklingsramme gennem workshoppen ’Rule Breaking Strategy’, lå valget lige for.

Hvad er Rule Breaking Strategy?

People & Performance præsenterede Rule Breaking Strategy, som er navnet på en ny teori, der befinder sig i spændingsfeltet mellem Porters strategiske tankesæt og Blue Ocean. Rule Breaking Strategy fokuserer på, hvordan virksomheder kan skabe vinderstrategier ved bevidst at agere anderledes inden for egen branche. Teorien bag Rule Breaking Strategy opstod i forbindelse med en dansk MBA-afhandling i 2007, som modtog den størst mulige faglige hæder. Efterfølgende er teorien blevet understøttet af koncentrerede Rule Breaking Strategy værktøjer, som virksomheder kan anvende til målrettet søgning efter rule breaking vinderstrategier.

Formål og mål med workshop

Formålet var helt konkret at finde idéer, som kan bidrage til indfrielsen af vores vækstambition. Med et endeligt mål for forløbet, som lød, at dagene skulle ende ud med et let håndterbart beslutningsoplæg til brug for det videre interne implementeringsarbejde.

Resultatet var en overvældende liste af ideer til nye tiltag og unikke forretningsidéer. Som bemærkning er det vigtigt at anføre, at disse idéers indhold ikke vil blive omtalt i nærværende dokument, da de nu indgår i vores fremtidige strategi.

Processen

Opgaven forløb over 2x2 dages workshop. Fra Netto deltog særligt udvalgte ledere, der repræsenterede samtlige lande og kernefunktionsområder.

Inden workshoppen udfyldte vi hver et ”branchefascinationskema”, hvor vi skulle udpege aktører i andre brancher, som umiddelbart skilte sig ud i deres egen branche og dermed inspirerede os – med en uddybning af det konkrete fascinationspunkt. Yderligere blev der stillet en hjemmeopgave mellem de to workshops.

Workshoppen vekslede mellem teoretisk undervisning, som vi modtog samlet – og skabelse af nye idéer, som foregik i teams for at udnytte konkurrencemomentet.

Kasper Urth fra People & Performance var med os hele vejen og gennemførte forløbet med det eksterne ”Rule Breaking team” bestående af Jens Refshøj, ICEBREA-

KER, Anja Krogh Sondrup, ANA ANA og Robert Rasmussen, LEGO Serious Play.

Effekten af konsulentopgaven

Værdien af udviklingsværktøjerne og den åbne måde, konsulentvirksomhederne samarbejdede på, gjorde et godt udbytte muligt. Ligesom det tværorganisatoriske samarbejde om idegenerering og løsningsforslag var en klar styrke i forløbet. Kort sagt var det et unikt samspil mellem interne aktører og eksterne instruktører. Væsentligste outputs fra de to workshops er:

- De 4 stærkeste rule breaking idéer blev udvalgt, og koncernen har straks valgt at arbejde videre med disse.
- Yderligere 2 konkrete rule breaking idéer og 9 ”Optimize” implementerbare ideer, som forstærker vores nuværende strategiske koncept er identificeret. Herudover andre idéer, som indtil videre er parkeret mens arbejdet med de stærkeste ideer prioriteres.
- Overblik over vores branches spilleregler og værdien af at udfordre dem.
- Værdifuld viden om arbejdsmetoder, som på praktisk vis kæder kreativ regelbrydende tænkning sammen med håndgribelig konkretisering.
- At have set potentialet i udvikling af regelbrydende idéer og vækstmulighederne med samme.
- Konkrete værktøj og metoder til optimering af det strategiske arbejde.
- Intern, tværorganisatorisk konsensus om det valgte.

Faglighed

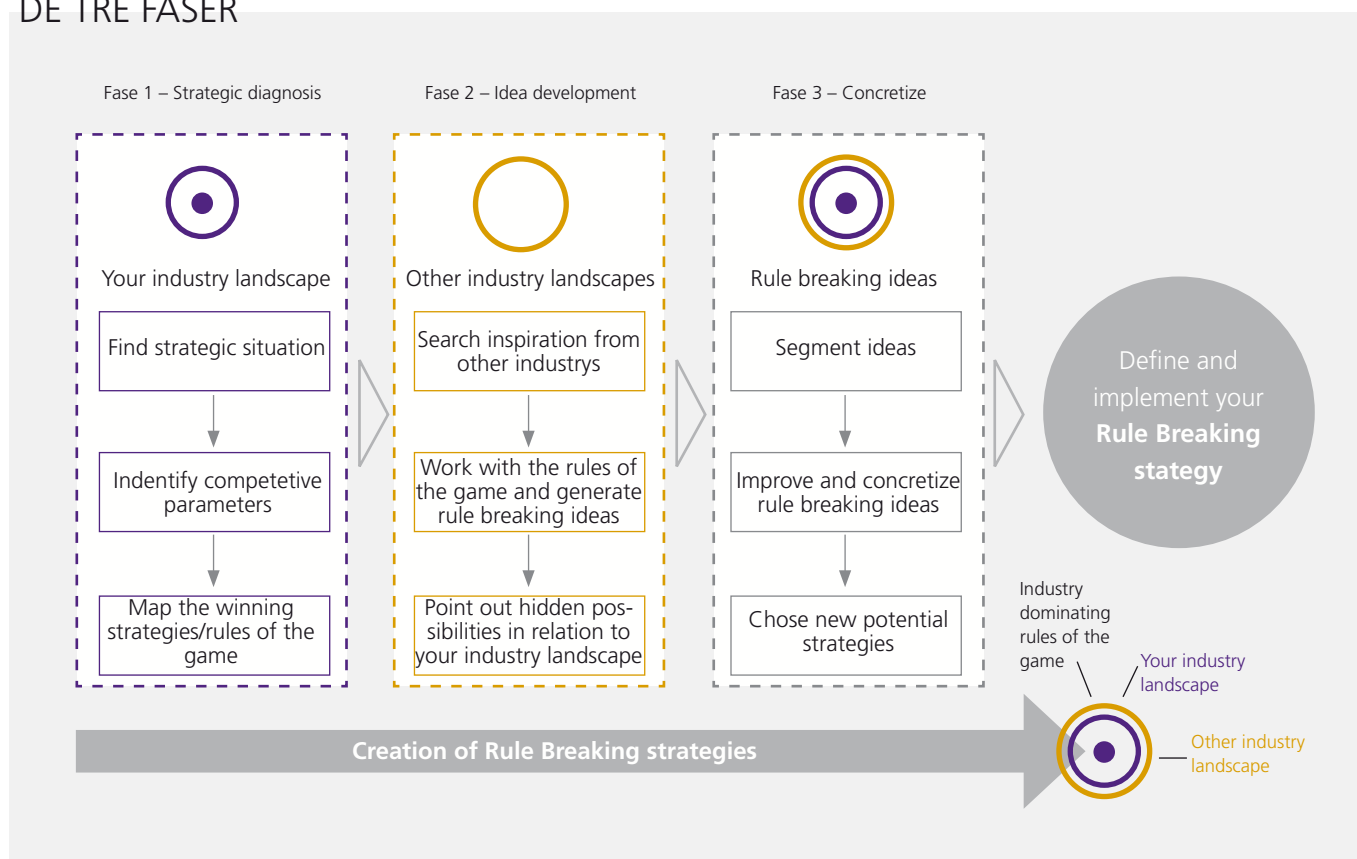
People & Performance er kendetegnet ved professionel facilitering og veltilrettelagt planlægning af sine forløb. Denne gang var ingen undtagelse. Ophavsmanden til teorien bag Rule Breaking Strategy tog os igennem den teoretiske første del, hvor forskellige rule breaker cases blev fremført til inspiration. Mens begge personer bag udviklingen af how-to-rule-break-værktøjerne førte os videre ind i idégenereringsforløbet. Yderligere forstærket af en facilitator fra LEGO Serious Play, der brugte byggeklodser som alternativ læringsmetode til at skubbe de mest modige forretningsidéer frem i hænderne.

Forløbet var opdelt i tre faser. Fra diagnosticering af marked – over struktureret idégenerering – til konkretisering af de udvalgte topscorer-idéer.

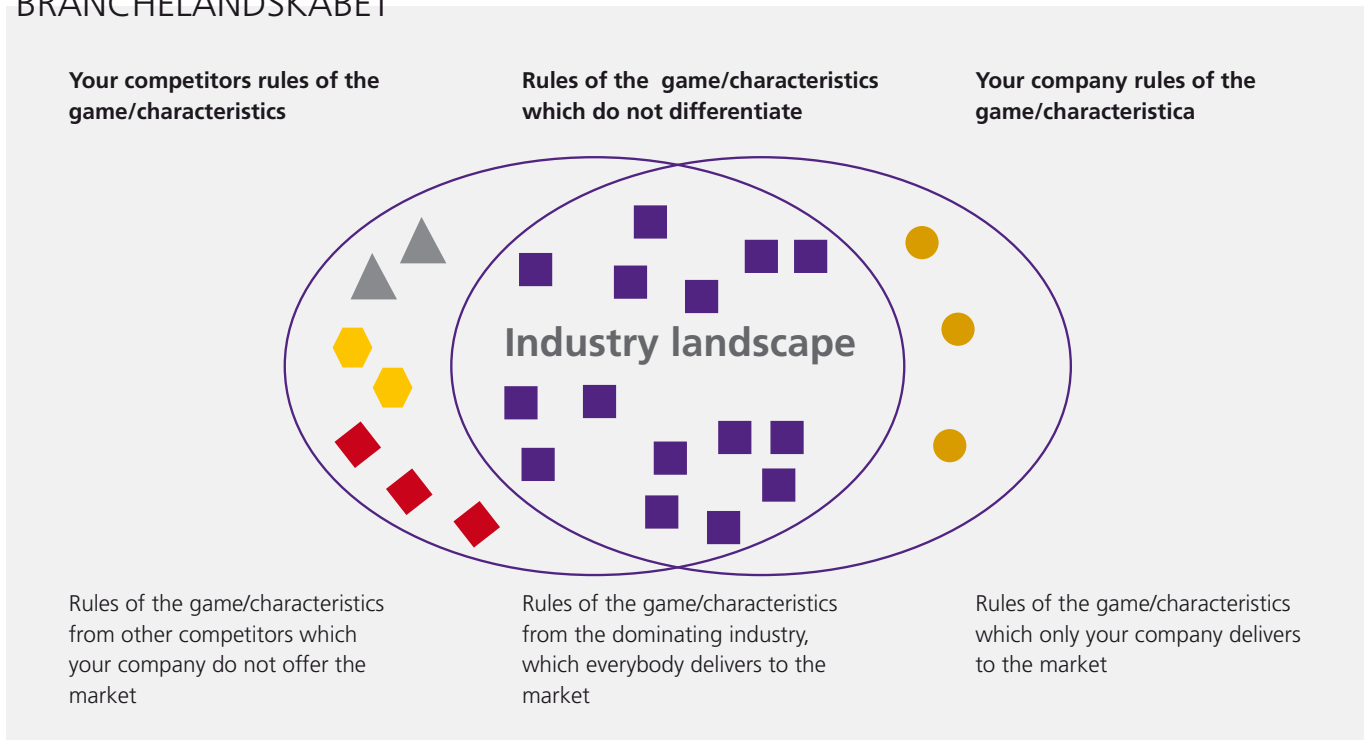
Fase 1 indeholdt introduktion til ’Dit branchelandskab’. Visuelt illustreret som et øje. Med en fuldfarvet midte, som symboliserer det traditionelle konkurrenceintensive marked. Hvor alle kæmper om de samme kunder på stort set samme måde. Et marked omkranset af en åben og lys ydercirkel, som illustrerer det uudnyttede branchelandskab, hvor utraditionelle rule breaking idéer skal findes. Og ny synlighed skabes.

Fase 2 vendte vores blik ud mod andre branchelandskaber. Visualiseret af den ydre røde cirkel. Med henblik på at hente inspiration udenfor midten og inspireret af andres utraditionelle tilgange inden for deres branche, bryde spillets regler i detailbranchen – og skabe Rule Breaking idéer.

DE TRE FASER



BRANCHELANDSKABET



Fase 3 sluttede med dybdekonkretisering af de bedste rule breaking idéer.

Her på siden ses et par af de vigtigste figurer fra de tre ovennævnte faser

Værktøj fra fase 1 "Dit Branchelandskab med spilleregler"

Igennem diskussion blev branchens positive og negative spilleregler fundet og placeret i Netto's branchelandskab. Med konkurrenternes unikke spilleregler til venstre, de delte i midten og Netto's unikke spilleregler til højre. En let

forståelig metode, som gav et meget brugbart overblik over vores branches adfærd, kundenytteværdi, handlinger mv.

Værktøj fra fase 2 "IDEA Board"

De fundne spilleregler blev overført til fysiske plakater. Nederst blev anført, hvordan discountbranchen pt. håndterer spillereglerne. Ved derefter at fokusere på anderledes og/eller modsat håndtering, var det pludselig forholdsvis enkelt at udpege inspirationsbrancher til spillereglen. Og skabe nye utraditionelle idéer, som blev indsat øverst på IDEA Boardet.

IDEA BOARD

RULE BREAKING IDEA BOARD											
Utraditionel											
Inspiration fra											
Kategori-											
Traditionel	Væsentlige spilleregler i dit branchelandskab	Aktører									

Videndeling og videnformidling

Videndeling og åben brug af alle involverede deltageres kompetencer var en essentiel kerne i forløbet. En væsentlig styrke i dette forløb var blandt andet, at forløbet sikrede tværorganisatorisk tilslutning til ideerne, hvilket øger muligheden for, at tiltagene bliver vedvarende.

Udover deres normale rolle som 'drivere' bidrog facilitatorerne også aktivt med overordnede input fra andre brancher for at åbne vores synsfelt og øge potentialet til lokalisering af stærke regelbrydende idéer. Facilitatorernes daglige færd i forskellige virksomheder – og dermed opnåede brede indsigt i forskellige brancher – gav en ekstra værdifuld dimension til skabelsen af nye rule breaking idéer.

Omvendt har facilitatorerne fået indsigt i vores discountbranche. En indsigt, som måske i fremtiden kan hjælpe en virksomhed i en helt anden branche til også at bryde deres branchespilleregler.

Refleksion – hvad lærte kunde og konsulent

Netto

- At det er en forudsætning først at kunne kortlægge branchens dominerende forretningslogik – for efterfølgende at kunne udfordre det traditionelle.
- At idégenereringsfasen er et utroligt vigtigt element i startfasen af radikal forretningsudvikling.
- At eksterne input til intern forretningsudvikling kan have stor værdi.
- At det faktisk er sjovt at vende blikket væk fra at bekræfte konkurrenterne på deres præmisser og i stedet sætte fokus på konkurrencemæssig undgåelse.
- At Rule Breaking forretningsudvikling er en disciplin, som kan tillæres.
- At de let-forståelige værktøjer med fordel kan bruges på flere niveauer i koncernen.

People & Performance

Vores læring retter sig mod, hvordan vi med specialansatte konsulentteams, anvendelse af innovative processer og ikke mindst praktisk anvendelige værktøjer, kan påvirke performance hos vore kunder.

Samtidig har vi igen fået bekræftet, at udgangspunktet for succes er dyb indsigt i/forståelse for kundernes forretning, og ikke mindst de branchespecifikke dynamikker.

Endelig spiller modet til at turde udfordre det eksisterende en afgørende rolle for, om man som konsulent kan tilføre værdi hos kunden.