

Case: Blue Ocean-strategi hos GLS Express

Situationen

GLS Express leverer kurer- og budkørsel i Danmark og udlandet. Virksomhedens tilbyder, at kundens forsendelser leveres direkte og sikkert fra punkt A til punkt B. Konceptet er, at GLS Express afhenter senest 30 minutter efter modtagelse af en booking eller efter aftale og leverer direkte til modtageren døgnet rundt.



GLS Express distribuerer de forsendelser, der kræver særlig opmærksomhed, eller falder uden for standarden og skræddersyr en løsning efter kundens anvisninger. Virksomheden har tidligere med strategisk sparring fra Lægaard Management udviklet visionen: Vi vil være DEN BEDSTE kurér- og ekspressvirksomhed med global rækkevidde. "DEN BEDSTE..." betyder:

- Foretrukket af medarbejdere som den virksomhed der udvikler, motiverer og belønner præstationer individuelt.
- Foretrukket af kunder for at tilbyde de mest troværdige og fleksible serviceydelser. Vi skal være førende i proaktivitet og informationsteknologi.
- Foretrukket af leverandører som en virksomhed der vil partnerskab.
- Værdsat af ejer for indtjeningssevnen.

Retningen virker fortsat klar og i den nye strategiproces var der behov for at arbejde med et tema.

Den strategiske udfordring

Direktør Christian Smith fortæller:

“ Jeg ser det som min udfordring at gå forrest i at udvikle en strategi, der får alle medarbejdere til at "køre" i samme retning og som skaber fokus på kunderne.

Direktør Christian Smith, GLS Express A/S

Den nye udfordring lå i virksomhedens håndfuld af koncepter, som har været tilbudt kunderne gennem de seneste år. Nu fandt virksomhedens direktør Christian Smith tiden inde til at stå endnu stærkere over for kunderne med de forskellige koncepter inden for kurervirksomhed.

Christian Smith bad Lægaard Management om rådgivning til denne strategiske udfordring. Under forberedelserne faldt snakken på tankerne om Blue Ocean-strategi. Teorien om at distancere sig fra den blodige konkurrence på det røde ocean og i stedet boltre sig på det blå ocean, hvor konkurrence er mindre relevant forekom helt rigtigt for Christian Smith. Det var begrebet værdiinnovation, der satte os i gang med designet af processen.

Værdiinnovation betyder, at virksomheden kan lave et spring i værdiskabelsen over for kunderne ved at identificere, hvad kunden lægger vægt på i deres beslutning om valg af kurérvirksomhed.

Tankegangen om værdiinnovation går et skridt videre og lægger op til, at virksomheden reducerer sin indsats på de parametre, som i virkeligheden ikke betyder så meget for kunden. Dette kan virksomheden gøre, når den bygger på en tæt dialog med kunden, sådan som Blue Ocean-strategien anbefaler.

Christian Smith rundede snakken af med at sige:



“ Blue Ocean-strategiens anvisninger af veje virker overbevisende til strategisk både at fokusere på unikke produkter og serviceydelser gennem differentiering og skabe et omkostningsførerskab ud fra kundens bud på, hvad der betyder noget.

Direktør Christian Smith, GLS Express A/S

Dernæst aftaltes det nærmere, hvem der skulle deltage i processen med Blue Ocean-strategi, der åbner op for dialog med kunderne, i øjenhøjde, omkring deres vigtigste parametre for at vælge en kurérvirksomhed. Christian Smith ønskede en udvidet ledergruppe med 15 ledere med i arbejdet fra starten og fortæller:

“ For mig er Blue Ocean-strategi noget vi gør i fællesskab i vores udvidede ledergruppe, så jeg ønsker at vi udforsker kundernes behov ved sammen at sejle ud på det blå ocean og at vi hver især går i havn ved nogle af vores kunder og mødes for at drøfte, hvad vi har hørt.

Direktør Christian Smith, GLS Express A/S

Blue Ocean-strategiskolen

Vi blev enige om at lave en lille Blue Ocean-strategi skole, hvor vi sammen ville lære de 15 ledere om tankegangen og værktøjerne i Blue Ocean-strategi. Skolen fik navnet 'Rampen', opkaldt efter et sted, hvor en rejse starter.

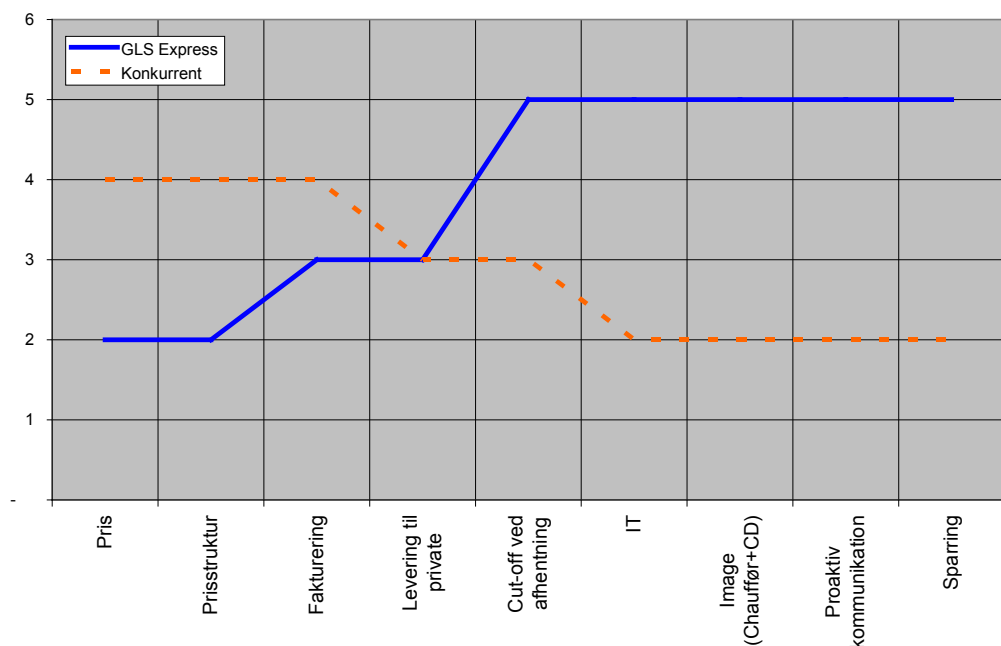
Efter en lille introduktion til brugen af værktøjskassen i Blue Ocean-strategi fandt vi frem til, at strategilærredet var et velegnet værktøj til strategiarbejdet. Christian udviklede strategilærredet, som et dialogværktøj til brug i ledernes dialog ved de kommende besøg hos kunder "på det blå ocean".

Figuren nedenfor viser strategilærredet, som GLS Express arbejdede ud fra i deres strategi.

Derefter blev der lavet et udtræk af kundedatabasen i GLS Express og interessante kunder blev udvalgt. På den første workshop trænede Christian sit hold i at bruge dette værktøj, så de var trygge ved at bruge det direkte sammen med en kunde. På de efterfølgende workshops fremlagde tovholderne for hvert af koncepterne deres



SameDay 2015 strategilærred



oplevelser fra dialogen med kunderne. Det skete efter idéerne fra Blue Ocean-strategi-bogen og Lægaard Management havde, i rollen som ”referee”, til opgave, at give feedback til de enkelte præsentationer. Fremlæggelsen skete i form af strategilærreder, som var baseret på dialog med kundens beslutningstagere. Derefter blev et forslag til strategilærred for fremtiden udarbejdet.

Dynamikken opstod ved, at flere havde besøgt kunder, som bruger samme koncepter. Dermed havde vi flere bud på strategilærredet. På den måde blev strategiprocesen tilføjet ekstra grundighed i arbejdet og efter hver fremlæggelse var der en seriøs og givende dialog blandt de 15 ledere. Christian Smith konstaterer i dag:

“ Resultatet af arbejdet med de nye strategilærreder blev klare initiativer til at skabe nye og stærkere positioner over for kunderne inden for hvert af vores koncepter. Ledere havde dialog med kunderne i øjenhøjde og fik et godt grundlag for både at skruer op for nogle indsatser og skruer ned for andre - det vi nu, hos GLS Express, kalder værdiinnovation.

Direktør Christian Smith, GLS Express A/S