

3 dage der samlede en branche!

Trods utallige forsøg var det aldrig lykkedes at bygge bro over historiske modsætninger i Guldsmedeb Branchen. Ved at fokusere på deltagernes fælles drømme fik de på blot tre dage skabt fundamentet for en fælles strategi, der har samlet branchen i en handlekraftig og stærk forening!

Guldsmedeb Branchen har traditionelt været skarpt opdelt - især mellem leverandører og detaillister, dvs. mellem dem, der laver ure og smykker, og dem, der sælger dem. De to grupper har gennem de sidste 30-50 år haft meget svært ved at finde fælles fodslag om at udvikle branchen.

Gennem mange år var der blevet talt om at fusionere branchens mange aktører til én stærkere organisation. Leverandørsiden var alene bygget op om 4 bestyrelser. Fusion var gennem årtier blevet diskuteret uden resultat. Forsøgene havde ikke mindsket aktørernes skepsis over for forandringer - eller deres bekymring for at miste indflydelse i en ny og samlet organisation.

Forventninger på nulpunktet

Da Guldsmedeb Branchen's Leverandørforening i 2005 fik Christoffer Ritzau som ny direktør, valgte han at gribe sagen anderledes an - for at sikre sig et klart mandat at lede organisationen ud fra.

I stedet for at udarbejde nye koncepter ved skrivebordet, inviterede han i maj 2005 sammen med detailsidens direktør Line Bech repræsentanter for hele guldsmedeb Branchen tre dage til Silkeborg. Dagsordenen havde kun ét punkt: at formulere en ny strategi for branchen som helhed.

- Det var nødvendigt at ringe personligt rundt til mange af de inviterede og overtale dem til at deltage. Det lykkedes til sidst at få omkring 50 centrale aktører med. Men det var tydeligt, at ingen nærede større forventninger om, at der ville ske noget afgørende nyt, erindrer Christoffer Ritzau.

De tog fejl.

At bygge på en fælles drøm

I tilrettelæggelsen af strategiseminaret allierede Christoffer Ritzau sig med Resonans. Dels ud fra personlig tillid samt deres dokumenterede resultater hos andre virksomheder. Dette fordi Ritzau vurderede, at netop en anerkendende og styrkebaseret tilgang som deres ville kunne løse op for den hårdknode, branchen befandt sig i.

Sammen planlagde de et tredages-seminar, hvor branchens nøgleaktører *for første gang* var samlet i samme rum med det formål at lave en samlet strategi.

- Da seminaret startede, sad de fleste deltagere med armene over kors. Der var helt stille. Intet håb, ingen tro, ingen tillid. Det var vi forberedte på. Men vi vidste også, at der bag modvilje og skepsis gemte sig mange gode intentioner, en fælles kærlighed til faget og en drøm om fremtiden. Det var alt det, vi gerne ville bygge seminaret på, fortæller Thomas Højland - en af Resonans' to konsulenter på opgaven.

Seminarets første session handlede derfor om, "hvordan vi sammen kan overgå alle forventninger om en fælles fremtid". Der kom 19 punkter på tavlen.

Bagefter gik deltagerne afsides og interviewede hinanden to og to. De fleste kom smilende tilbage og kunne konstatere, at de grundlæggende havde den samme drøm: Vi vil gerne sælge smykker.

Herefter arbejdede deltagerne videre i mindre workshops om, hvordan branchen ville se ud, når de var lykkedes med at samle den til en slagkraftig branche i vækst. Hvordan ville de arbejde sammen, sælge, brande sig og uddanne nye elever? Deltagerne blev desuden inspireret af ledende eksperter indenfor indkøbstendenser og branding og kommunikation, der skulle hjælpe dem til at se mulighederne i deres branche. Herefter arbejdede de videre med vigtige emner som uddannelse, salgssystemer, medier, ny organisering mv. Hele tiden med det perspektiv, at det handlede om at se nye muligheder, ikke om at lukke døre.

Ejerskab til strategien

Da andendagen sluttede, hang der 52 plancher på væggen med små og store elementer til en samlet strategi for hele værdikæden.

- Begejstringen var mærkbar. Deltagerne kunne pludselig se det fælles mål. Så bad vi dem om at vende ryggen til plancherne om fremtiden og se nutiden i øjnene. Der gik ikke længe, før selv traditionelle modstandere af tættere samarbejde konstaterede: Den her strategi bliver aldrig til noget, hvis vi ikke har en samlet organisation til at løfte den, fortæller Christoffer Ritzau.

- Vi havde faciliteret en proces, der førte deltagerne til fælles afklaring og handling. Men strategien var deres egen. De havde selv udviklet den og følte et stærkt ejerskab til den, supplerer Thomas Højland.

På seminaret aftalte deltagerne spontant, at de hver især skulle tage ud som ambassadører til de andre medlemmer i deres respektive områder og fortælle om den nye strategi og baggrunden for den. På den måde kunne alle medlemmer føle sig inkluderet og lyttet til, og dem, der ikke var med, kunne ikke bagefter sabotere processen.

En professionel brancheforening

Ambassadørerne meldte så den øvrige branches feedback tilbage til Christoffer Ritzau og Line Bech, som dermed fik et stærkt mandat at føre initiativerne ud i livet - og til derefter at lede den samlede forening.

Siden er der blevet ryddet grundigt op i forældede rutiner, og ikke-værdiskabende aktiviteter i de gamle foreninger er blevet afviklet. Men først og fremmest er der skabt en lang række aktiviteter, der samler branchen i hele værdikæden: Fælles internetportal for smykker, nye B2B- og B2C-medier og en ny uddannelsesstrategi for hele branchen, for blot at nævne nogle. Men frem for alt er der etableret en langt mere professionel forretningsgang på alle niveauer.

- Det er blevet muligt at skabe en forretningsorienteret brancheforening, der samarbejder og kommunikerer professionelt med både leverandører, detaillister og forbrugere. Grundlaget for det hele blev skabt på tre dage, siger Christoffer Ritzau.

Store resultater med simple midler

Thomas Højland understreger, at resultaterne på seminaret blev opnået med ganske simple midler:

- Mange bliver overraskede over, hvor meget det betyder at tage udgangspunkt i det, som folk har til fælles, frem for det som skiller dem ad. Beskæftiger man sig kun med problemerne, bliver man ekspert i problemer, hvor det man jo ønsker er at blive eksperter i løsninger.

I Christoffer Ritzaus øjne var opgaven på seminaret både enkel og krævende: Det handlede først og fremmest om at udnytte den overvældende kompetence, der var til stede, men som var spærret inde bag et panser af skepsis.

- Som direktør kunne jeg ikke have undværet Resonans' erfaring med at gennemføre anerkendende processer i stor skala. De er ekstremt kompetente på deres felt, og man er helt elementært tryk i deres hænder - også i de virkelig vanskelige situationer. Og så har de en både løsningsorienteret og forretningsmæssig tilgang til problemstillinger. De ved godt, at man skal ende med et resultat, der kan ses på bundlinjen, slutter han.

Det succesfulde samarbejde var medvirkende til, at Christoffer Ritzau et par år efter seminaret blev medlem af bestyrelsen for Resonans A/S.