

Crayola

Hvor mange virksomheder påvirkes negativt af den økonomiske krise, har amerikanske Crayola valgt at vokse sig ud af den globale nedtur. Virksomheden, som er en af USA's mest kendte producenter af tegneredskaber og kridt, har siden 1903 produceret blyanter, farver, maling, modellervoks m.m. fra deres centrale produktionsfacilitet og hovedkvarter i Easton, Pennsylvania.



Virksomheden er organiseret i to centrale dele: en traditionel produktion, hvor fokus lægges på optimering og omkostningsfokus, og hvis hovedprodukter er de traditionelle produkter som bl.a. farver og tusser.

Den anden del af virksomheden er mere innovativ, med fokus på at sende nye produkter og løsninger indenfor farver og farvelægning. Denne afdeling blev etableret i 2005 med det fokus at forbedre Crayolas evne til at differentiere sig fra konkurrenterne på et marked, hvor priskonkurrencen var hård.



Crayolas innovative del har introduceret et bredt sortiment af nye produkter indenfor farvelægning og tegning udendørs og indendørs. Et eksempel er Crayola 3D aktivitetssæt, hvor barnet kan tegne på fortove eller lign. Og derefter de medfølgende 3D briller se tegningen få liv. Efterfølgende kan hele sceneriet vaskes væk med vand.

Et andet eksempel på nye produkter er gadekridt med spiralholder, som skaber sjove

mønstre via en art snurretop. Eller Glow-station – en tavle med medfølgende lyspen. Når man tegner på tavlen med pennen, lyser tegningen i mørke. Efter et stykke tid forsvinder tegningen så og barnet kan tegne igen. Eller hvad med et spray-system, hvor barnet via en medfølgende pumpe kan spraymale billeder udendørs. (se evt. flere produkter på Crayolas hjemmeside

www.crayola.com)



For Crayola var udfordringen nu at etablere en struktur med leverandører i Asien, Mexico og USA, som tillod en høj grad af produkt og procesinnovation uden samtidig at øge omkostningerne til bl.a. transport og intern koordinering. Crayolas nye strategier fokuserede på både rationalisering og tættere samarbejde med bl.a. leverandører. Produktdesign blev analyseret og justeret med fokus på at minimere ressourceforbruget, produktionen blev strømlinet og logistikken bragt i fokus. Alle initiativer havde til formål at reducere unødvendige omkostninger fra Crayolas produkter. Samtidig indførte Crayola også leverandørsegmentering, som tillod at differentiere mellem leverandørerne ud fra en vigtighedsvurdering. Traditionelt havde Crayola behandlet alle leverandører som strategiske leverandører og benyttet sig næsten udelukkende af single-sourcing, men med den nye opdeling af leverandørerne i segmenter, fik Crayola mulighed for at øge graden af konkurrence blandt leverandørerne og dermed forbedre

indkøbspriserne for råmateriale. Samtidig øgede de samarbejdet med de strategiske leverandører, som var bibeholdt som strategiske, og fik derigennem reduceret introduktionstiden for nye produkter til markedet.

Et andet i forbindelse med de nye strategiske tiltag var en øget fokusering på miljøet – Crayola har monteret 26.000 solfangere på deres produktionshal i Easton, Pennsylvania, hvilket giver en årlig besparelse på mere end 1.900 tons CO₂. Flaskelåg bliver genbrugt som råmateriale til nye produkter, hvilket har betydet at Crayolas tusser nu produceres i sort plastik i stedet for tidligere i hvid. Sort plastik tillader en højere udnyttelse af genbrugsmaterialer, hvilket igen sparer miljøet for flere hundrede tons plastik om året. Et andet tiltag er at Crayola siden 1987 udelukkende har brugt plantaget træ til produktion af farveblyanter. For hvert træ, virksomheden bruger, plantes et nyt. På den måde er virksomheden med til at beskytte regnskoven.

Crayolas kunder findes både på konsumentmarkedet og det offentlige marked. Forældre og børn køber Crayolas produkter til eget brug, og skoler og institutioner køber dem. For Crayola har visionen altid været producere sikre, høj-kvalitets, alderssvarende produkter fri for alle former for kemikalier og farlige stoffer. Crayolas kultur centrerer sig omkring seks værdier:

- Kunden i centrum: fokus på kundens behov, lær fra kunder og konkurrenter, vær stolt af brandet når du omtaler det, husk at kunden er den vigtigste
- Handling: ikke lade sig 'nøjes' med det bestående, udvikling som er hurtigere end markedet udvikler sig, udnyt ideer og muligheder hurtigt, vær forandringsparat
- Respekt for mennesker og ideer: respekt forskelligheder, stol på andre, ærlighed og integritet, hold hvad du lover, tænk socialt
- Innovation og risikovillighed: frem innovation overalt i organisationen, eksperimenter, eksperimenter og eksperimenter, skab positive ændringer som tillader forbedringer, tag chancer som ind imellem fejler, vær informeret og tag intelligente risici
- Tænk og handl som en vinder: gå efter guld, fokuser på evner og kompetencer, vær stolt af succeser, find muligheder for at vinde – ikke undskyldninger for at fejle, hav det sjovt hver dag.
- Samarbejde og team-spirit: vær aktiv i at skabe samarbejde på tværs, søg andres holdninger og feedback, del din viden, kommuniker, kommuniker og kommuniker, samarbejd, vær inddragende og åben.

Crayola søger at skabe en organisation, hvor det er sjovt at være, men hvor medarbejderne arbejder sammen mod et fælles mål – at være nummer et – med fokus på høj produktkvalitet og respekt for kundens ønsker og behov.

Crayola har formået at skabe et internationalt brand, som er kendt af 98% af amerikanere og som ligger stabilt i toppen af verdens mest kendte brands.

Arbejdsspørgsmål:

- **Analyser Crayolas omverden og strategiske situation – vær specielt opmærksom på, hvilke faktorer du mener, har en afgørende påvirkning på Crayolas markedsituation. Hvilke krav stiller din kategorisering af Crayolas omverden til den teoretisk optimale struktur? Hvordan vil du placere Crayolas 2-delte organisation i forhold til Miles & Snows typer i figur 9.3. Ift. Porters**

generiske strategier? Hvilke styrker/svagheder vil du fremhæve som centrale for de nævnte strategier?

- **Vurder Crayolas miljøfokus – hvor ligger deres fokus ift. figur 7.7 i bogen?**
- **Analyser Crayolas kultur med udgangspunkt i det kulturelle web. Hvilken kulturtype mener du passer bedst på Crayolas værdier?**
- **Crayolas innovative fokus har primært fokuseret på at forbedre forholdet til leverandørerne (for at reducere tid-til-markedet) og produktudvikling. Vurder ud fra figur 8.4, hvilke typer innovation du mener, Crayola primært gør brug af, og argumenter styrker og svagheder i forhold til deres konkurrencemæssige position.**