

# Samspil med de eksterne omgivelser

Thomas Bøhm Christiansen, Implement, tbc@implement.dk, Bestyrelsesmedlem, effektivitet.dk

D. 30. september gæstede en af de førende forskere i Operations Strategi, Mike Lewis, Danmark. Formålet med denne artikel er dels at præsentere et par af de – set ud fra undertegnedes vurderings – vigtigste budskaber og dels give en kortfattet indføring til den Operations strategimodel, som Mike Lewis har været med til at udvikle. Omdrejningspunktet i artiklen er Operations samspil med de eksterne omgivelser.

Nedenfor præsenteres først Mike Lewis, hvorefter Operations strategi-modellen præsenteres og det vigtigste af indholdet omtales. Derefter diskuteres to udvalgte hovedbudskaber fra Mike Lewis foredrag. Afslutningsvis opsummeres artiklens pointer i en konklusion.

Artiklen er opbygget således, at citater og figurer, som anvendes er udarbejdede af Mike Lewis uden redigering fra undertegnedes side. Til gengæld står den tilhørende tekst, refleksioner og konklusioner helt for undertegnedes egen regning.

## Professor Mike Lewis

Mike Lewis er i dag professor i supply strategi på University of Bath og institutdirektør på Department of Information, Decision and Operations Management. Før dette har Mike været på Manufacturing Institute på Cambridge University og Warwick Business School. Han har tillige været gæsteforsker/-underviser på Georgetown University i Washington og på Harvard. Foruden at Mike er medforfatter på den mest anerkendte bog om Operations Strategi i universitetsverden har han været med til at gøre Zara til benchmarking-casen om hurtige og fleksible Supply Chains.

## Operations strategi – hvad er det?

Hvad er en Operations strategi egentlig? På den ene side giver det næsten sig selv, hvis man kender til strategibegrebet og ved at Operations er en funktion i en virksomhed. Så er det jo Operations-funktionens beskrivelse af, hvor denne funktion skal hen og hvordan den kommer derhen. Der er imidlertid lidt flere betragtninger, som bør lægges på. Det er sådanne betragtninger, som Mike Lewis bl.a. har beskrevet i lærebogen "Operations Strategy" (Slack & Lewis, 2008). Nedenfor nøjes vi med at se på definitionen af og den helt grundlæggende model for Operations strategi.

Definitionen lyder (Slack & Lewis, 2008, p. 18): "Operations strategy is the total pattern of decisions which shape the long-term capabilities of

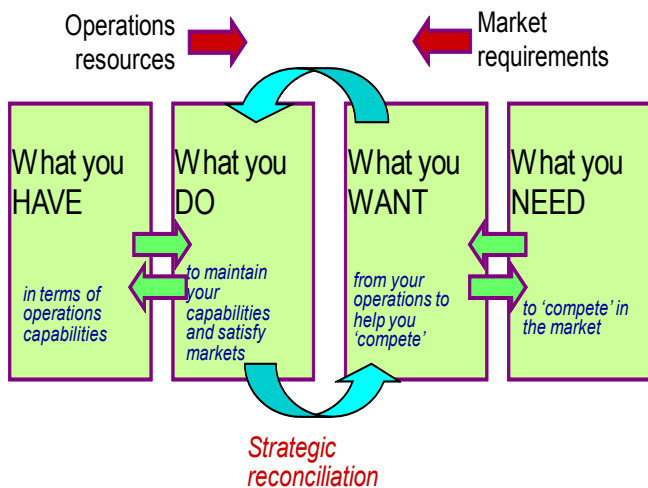
any type of operation and their contribution to overall strategy, through the reconciliation of market requirements with operations resources."

Definitionen indeholder (mindst) fire interessante forhold:

- *Total pattern of decisions:* I en Operations funktion træffes mange beslutninger hver dag – store som små. I et eller andet omfang bidrager alle beslutningerne til den faktisk udførte Operations strategi. Et strategi-papir siger ingenting – de beslutninger, som træffes hver dag siger det hele. Eksempelvis kan høj leveringssikkerhed være den vigtigste konkurrenceparameter hos en underleverandør. Hver gang produktionschefen foreslår en udsættelse af en ordre, så er det reelt et brud med den valgte strategi. Modsat nogle af de andre typer af strategier står Operations strategien derfor til test hver eneste dag.
- *Shape long-term capabilities:* Operations strategi handler også om at udvikle de kompetencer og kapabiliteter, som skal sikre virksomhedens overlevelse på sigt. Mange danske virksomheder har ikke fået skabt det rette sæt af kompetencer og kapabiliteter og må derfor enten lukke deres produktion i Danmark, købe frem for at lave selv eller flytte produktionen til lavtlønslande. En bedre gennemført Operations strategi kunne måske have ført til et andet resultat. Det kan f.eks. diskuteres om den produktionschef, som tænder på brandslukning og hastig problemløsning, kan være med til at udvikle de kompetencer en virksomhed med produktion i Danmark skal have i fremtiden.
- *Contribution to overall strategy:* Operations strategien er kun en del af den samlede strategi for virksomheden. Den er som tidligere nævnt en funktionsstrategi, og har sammen med de øvrige funktionsstrategier til opgave at implementere forretningsstrategien. I virkeligheden er forretningsstrategien ikke noget uden understøttende funktionsstrategier. Det betyder, at Operations strategien ikke er uafhængig af, hvorledes virksomheden ønsker at konkurrere og ej heller uafhængig af, hvad de øvrige funktioner gør. Dette stiller store krav til Operations direktørens evner som forretningsmand.
- *Reconciliation of market requirements with operations resources:* Helt konkret så handler Operations strategi om at forene krav/ønsker fra markedet med de kompetencer og kapabiliteter, som Operations har og kan få. Det er en Operations strategis primære opgave til stadighed at sørge for, at der er et godt match heri-



“Figur 1: Operations strategy is the strategic reconciliation of market requirements with operations resources (Slack and Lewis, 2008)”.



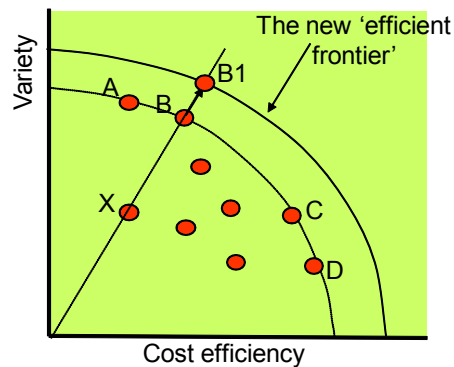
Den væsentligste forskel på Operations strategi og Operations management er tidshorisonten. Mens “Operations management” handler om at få det bedste ud af den eksisterende indretning af Operations givet de nuværende krav fra markedet, så handler Operations strategi om at skabe den fremtidige indretning, som bedst imødekommer fremtidige krav fra markedet. Selvom Operations strategi således er langsigtet, så kræves i virkeligheden et løbende review af Operations strategien, fordi markedet jo hele tiden udvikler sig. En udfordring for mange er imidlertid, at der sjældent er den ledige tid i kalenderen til at tænke på Operations “strategi”, mange når aldrig længere end til Operations “management”.

**Performance og position**

En af de vigtigste ulemper ved ikke at få tænkt og overvejet det strategiske niveau er risikoen for at komme ind i en spiral af, at hele udviklingen af Operations handler om at præstere bedre på de parametre, vi nu arbejder ud fra og måler på i dag. Det kan f.eks. være leveringssikkerhed og produktivitet (f.eks. som stk/medarbejder).

En af de vigtigste pointer i Mike Lewis indlæg var, at for en Operations udvikling er der to ligeværdige faktorer, som til stadighed skal tages i ed, nemlig “performance” og “position”. Performance skal i denne sammenhæng forstås som det at præstere godt på de væsentlige parametre, som er definerede som vigtige i dag, mens position skal forstås som det valgte mix af konkurrenceparametre og prioritering herimellem. Figur 2 illustrerer sammenhængen.

Figur 2 illustrerer med udgangspunkt i to parameter, cost efficiency (~ omkostninger) og variety (~ varians) at forskellige virksomheder (A, B, C og D) kan være lige konkurrencedygtige, selvom de har valgt at lægge forskellig vægt på hhv. omkostninger og varians. Det skyldes at den samlede vægtning gør, at de alle ligger på samme efficiency frontier. Virksomhed A lægger stor vægt på at tilbyde mange f.eks. produktvarianter til kunderne til gengæld for at omkostningerne er lidt højere end virksomhed D, som har færre varianter ; men grundet lavere omkostninger højst sandsynligt har en lavere pris. Virksomhed X er til gengæld såvel A som D konkurrencemæssigt underlegen.



Figur 2: “Efficiency frontier view” (Slack and Lewis, 2008)

Tager vi nu udgangspunkt i virksomhed B, så kan den vælge gennem dens Operations strategi at lægge vægt på en række handlinger, som bringer den til position B<sub>1</sub> på en ny efficiency frontier. Vægtningen mellem de to parametre er den samme, men virksomheden er blevet bedre, kort sagt performance er steget. Virksomhed B kunne imidlertid også have valgt at udvikle sig, således at den kom tæt på position D, hvis det ud fra markedsmæssige hensyn ville være opportunt. I så tilfælde ville

virksomheden vælge at ændre på sin position i markedet med en helt skulle begrænses væsentligt og omkostningsreduktioner skulle prioriteres højt.

Budskabet er, at det er en overvejelse værd, om det rette er at lave en "mere af det samme, men bedre" – strategi, hvor performance på de nuværende prioriterede parametre bare skal forbedres. Eller om det er bedre at søge en ny position med et anden prioritering af væsentlige parametre. Det er derfor vigtigt, at den ansvarlige for virksomhedens Operations til stadighed tænker strategisk og i samarbejde med ledergruppen hele tiden vurderer, hvilken position (udtrykt ved prioritering mellem konkurrenceparametre) Operations skal indtage.

### Market insight

Det er som ovenfor skrevet vigtigt, at en virksomheds Operations til stadighed er i stand til at vurdere, hvornår en bedre performance ikke slår til, og hvornår det er nødvendigt at lave et fundamentalt skift i position. Det er en vigtig del af det, som Mike Lewis kalder at have Market insight. Men det er meget mere end det. Det er vigtigt, at Operations ved, hvordan dens marked fungerer, og hvilke grundlæggende mekanismer, der virker for netop denne virksomhed.

Mike Lewis eksemplificerede det bl.a. med tøjkedden Zara. Zara positionerer sig med "latest fashion at reasonable prices" (Ferdows, Machuca and Lewis, 2002), hvilket betyder vægtning af konkurrenceparametrene hurtig levering, hurtig time-to-market og lave omkostninger i produktion og supply chain. Det betyder altså, at Zara er bevidst om sine valg mht. performance og sin position i forhold til disse konkurrenceparametre. Men derudover har Zara en market insight, som gør at virksomheden tør bryde med eksisterende dogmer i branchen, hvilket yderligere bidrager til at skabe en unik position. En position, som understøttes af de konkurrenceparametre som Operations skal præstere godt på, og gør i dag.

Som nævnt ønsker Zara at tilbyde seneste mode til fornuftige penge. Elementer af den market insight, som Zara har er:

- "Seneste mode" betyder for Zaras kernekunder, at de får noget, der minder om det, de har set på runway'en hurtigt derefter, snarere end at det er udviklet af haute couture designere selv. Så løsningen for Zara er at unge designere lader sig "inspirere" af modeshows og i hurtigt teamarbejde mellem designer, marketingperson og produktionsplanlægger at få nye designs til markedet. Dette inden for 14 dages udviklingscyklusser, som

efterfølges af 14 dages produktions- og leveringscyklusser.

- Input omkring, hvad der sælger godt er uhyre vigtigt for at kunne levere det rigtige til kunder i Zaras markedssegment. Derfor ønsker Zara at have kontrol over hele værdikæden fra butikker til syfabrikker. Frem for dyre marketingsundersøgelser bruger Zara således egne butikker til at opsnuse trends og tendenser. Her adskiller Zara sig fra H&M ved selv at producere tøjet, mens H&M har outsourcet sin produktion. Det har også den fordel, at en designer nemt og hurtigt kan ringe til en kollega i en butik for lige at få de nyeste input, før man færdiggør et nyt design.
- Stock outs er mange detailisters mareridt. Herved går man glip af omsætning. På den anden side er for meget på lager også et mareridt, for så må man sælge til reduceret pris. Zara producerer kun små serier af det forskellige tøj, således at stock outs forventes at ske. Det gør imidlertid ikke noget, fordi Zara sælger "seneste mode" og ikke bestemte beklædningsstykker. Det betyder, at kunderne kommer for at få noget nyt, men har ikke på forhånd bestemt sig for, om det er en trøje eller et par bukser. Konsekvensen af stock out har for Zara vist sig at føre til, at kunderne oftere kommer forbi Zara-butikker end andre for ikke at løbe ind i stock out, og sker det alligevel, så vælger de ofte at købe noget andet. På den måde understøtter lejlighedsvis stock outs faktisk indtrykket af, at det er mode, der sælges; og tillige reduceres risikoen for at skulle sælge tøj med rabat betragteligt. Og måske vigtigst af alt, risikoen for at se en veninde med samme tøj er væsentligt reduceret.

De ovennævnte market insights er vigtige for Operations at være bevidst om, for de er med til at definere de strategiske beslutninger, der træffes omkring Operations udvikling. Nogle ting må ændres, andre bestemt ikke. Det spændende for andre virksomheder må være, at søge på samme måde som Zara at finde ud af, hvordan sammenhængene mellem, hvad markedet ønsker og hvad Operations kan gøre, egentlig er. Og hvordan virksomheden måske kan skabe en unik situation, baseret på nogle market insights, som andre virksomheder endnu ikke har gjort. Zara har været heldige i den forstand, at forskere fra alle kontinenter de seneste 7 – 8 år har dissikeret Zaras model og givet forklaringer på succesen, som måske Zara end

ikke selv har været bevidst om. Den luksus har en almindelig dansk virksomhed ikke. Men vigtigheden af at forstå disse sammenhænge er ikke mindre.

### Konklusion

Er der noget væsentligt forskningsmæssigt nyt i denne artikel eller var der det i Mike Lewis indlæg? Nej, ordvalget er måske forskelligt, men det meste er i virkeligheden kendt stof! Men det er netop også pointen og problemet. For anvendes det godt nok i dag? Det er undertegnede i hvert fald usikker på.

Artiklen her har med inspiration fra et besøg af en af de førende Operations strategi forskere søgt at samle et par af de væsentlige pointer op, som kan støtte danske virksomheder i deres udvikling.

For det første er det nødvendigt at være opmærksom på, at der er forskel på Operations Management og Operations strategi, hvor sidstnævnte alt for ofte nedprioriteres grundet travlhed med Operations Management og daglig brandslukning. Det er nødvendigt for de Operations ansvarlige at bruge tid på den langsigtede udvikling. Denne langsigtede udvikling skal imidlertid ske i samarbejde med resten af virksomhedens ledelse, således at udviklingen afstemmes med markedsbehovene.

For det andet er det vigtigt at være opmærksom på, at der er to vigtige forhold at overveje i forbindelse med Operations udvikling, nemlig i hvilken grad det handler om til stadighed at forbedre "performance" og i hvilken grad det handler om at ændre "position". Det er værd at overveje, hvad et øget fokus på "position" ville betyde for den almindelige danske produktionsvirksomhed.

For det tredje er det vigtigt at de Operations ansvarlige har et rigtig godt market insight, der sikrer en dyb forståelse for, hvilke mekanismer, der virker i det/de markeder, som virksomheden opererer i. Mange succesfulde virksomheder har truffet valg, som almindelig "sund fornuft" vil dømmes ude. Men det er måske sådanne valg, baseret på den rette indsigt, som er med til at virksomheden kan overleve på lang sigt. En interessant tanke er, hvorvidt en øget market insight vil føre til endnu mere fokus på Lean implementering eller det modsatte?

Sammenfattende tegner der sig mange spændende muligheder for danske virksomheder, hvis ellers bare tiden til at tænke og handle strategisk kan findes.

### Referencer

Slack, N. and M. Lewis (2008), Operations Strategy, FT Prentice Hall, UK.  
Ferdows, K., J. Machuca and M. Lewis (2002), Zara, Case distributed by ECCH.