

Holistisk produktionsforståelse

Hvordan skaber man en sammenhængende værdikæde og hvorfor bør man?



I de seneste år har der været en overhængende fare for at danske produktionsvirksomheder i større eller mindre grad mister kontrollen over deres værdikæde. Dette skyldes blandt andet outsourcing af produktion og en intens jagt på at finde de billigste løsninger for at holde omkostninger nede og øge indtjening eller i værste fald for at undgå at kaste håndklædet i ringen.

Vigtigheden af hele værdikæder

Med outsourcing af produktionen er der stor risiko for, at virksomheden mister kontrollen over deres værdikæde, og når først man har mistet kontrollen over sin værdikæde, mister man samtidig virksomhedens kerneværdier og fundament, og det kan være svært og omkostningsfuldt at ændre.

Dette skyldes blandt andet, at uanset hvor meget man kæmper for at bevare inhouse viden, så vil en stor del forsvinde med produktionen, og mange virksomheder formår ikke at kompensere for dette tab og genetablere sammenhængen i værdikæden, hvilket fører til

ustabilitet og risiko for store økonomiske konsekvenser. I bogen "Dansk Produktion i Globale værdikæder" af Johansen, Wæhrens & Slepniov fremsættes det at: "Produktion er ikke længere blot et spørgsmål om at transformere råvarer til færdige produkter. Moderne produktion bygger på et aktivt samspil med værdikædens øvrige aktiviteter. Dét at være producent stiller krav til et bredt sæt af aktiviteter, der inkluderer indkøb, Supply Chain Management, R&D, produktionsteknologi, kvalitet, logistik og service, m.v. Produktionen bidrager aktivt til alle led i værdikæden. Produktionsbegrebet skal derfor defineres i en bred forstand.

Holistisk produktionsforståelse

Men hvad vil det sige at definere produktionsbegrebet i bred forstand? I forskningsprojektet Produktion i Danmark arbejder Afdelingen for Anvendt Psykologi hos FORCE Technology med holistisk produktionsforståelse, som er en strategisk tilgang til at skabe forandring og læring i virksomheder gennem et holistisk syn på den samlede værdikæde. Model I illustrerer en cirkulær sammenhæng mellem de enkelte led i en værdikæde, som tilsammen udgør en holistisk entitet. Det endelige produkt skal tilføres værdi i hvert led af kæden, og skal være i kontinuerlig overensstemmelse med virksomhedens overordnede vision og kerneværdier.

Ét eksempel på en kerneværdi kan være bæredygtighed, hvor det gennemgående spørgsmål vil være hvorvidt bæredygtighed er en afgørende faktor for produktudvikling, produktion, afsætning, service og kundeoplevelse? Andre eksempler på kerneværdier kan være brugervenlighed, design, kvalitet, læring osv.

Det essentielle i denne tilgang er, at virksomheder skal slå sig fast på, hvilke kerneværdier der karakteriserer deres organisation og produkt og implementere disse i alle værdikædens led. Et vigtigt aspekt i modellen er ligeledes sammenhængen mellem kundeoplevelse og produktudvikling, som oftest overses i andre modeller. En lukket cirkel illustrerer en uafbrudt sammenhæng som viser, at produktudvikling skal bygge på kundeoplevelse. Dels forstået således, at kundeoplevelse anvendes i udviklingsprocessen for at imødekomme brugerbehov og brugeroplevelse og dels forstået således, at man i produktudviklingen med fordel kan fokusere mindre på den tekniske udvikling og mere på, hvad det er for en oplevelse og instrumentel værdi produktet skal skabe for kunden.

Fokus på H2H

I forlængelse af dette arbejdes der ud fra et paradigmeskift, hvor B2B og B2C ikke længere er relevante markedsstrukturer. I stedet bør man fokusere på H2H – Human to Human. Dette gælder både et fokus på menneskerne i virksomhederne – deres engagement og velbefindende - men i høj grad også på forbrugerne. Produktionsvirksomheder som opererer på B2B markedet er ikke længere usynlige for forbrugerne, idet vi lever i et digitalt samfund, som gør det muligt for forbrugerne at monitorere markedet konstant. Forbrugere forlanger gennemsigtighed og vil co-create i stedet for at være passive observatører. Det er vigtigt, at virksomheder accepterer dette og på samme tid forstår, at brugerinddragelse kan have stor værdi for hele værdikæden. For mange forbrugere er globalisering ikke længere attraktivt. I stedet er der en voksende tendens til social ansvarlighed og en interesse for lokal producerede produkter fra virksomheder, som har en gennemsigtig og offentlig tilgængelig værdikæde. Derfor ses der et stigende antal danske virksomheder, som fokuserer på Made in – Made how – Made by who med stor succes. Gennem en klar vision og dertilhørende sammenhængende værdikæde formår disse virksomheder at fortælle en autentisk histo-

rie, som både skaber intern iværksættermentalitet og en identitet, som medarbejdere og forbrugere kan stole på og identificere sig med.

Generisk virksomhedsredskab

Som udgangspunkt kan en holistisk tilgang anvendes af både virksomheder, som helt eller delvist outsourcer deres produktion, samt virksomheder som formår, at bevare deres produktion i Danmark. For at tilføje værdi til hvert led i værdikæden kræves det dog, at man har kontrol over de enkelte led, hvilket altid vil være betydeligt nemmere gennem en central produktion, hvor hele værdikæden er samlet. Virksomheder bør derfor overveje risikoen og potentielle konsekvenser ved outsourcing og sammenligne disse med fordelene ved at bevare en dansk produktion, heriblandt muligheden for at skabe en sammenhængende værdikæde, som kan udgøre et stærkt fundament for virksomheden langt ud i fremtiden.



Model I: Holistisk værdikæde. Afdelingen for Anvendt Psykologi, FORCE Technology

For mere viden om holistisk produktionsforståelse kan virksomheder kontakte Afdelingen for Anvendt Psykologi hos FORCE Technology, hvor specialiserede konsulenter kan rådgive om udvikling af en sammenhængende værdikæde. Der arbejdes med følgende tiltag, som tilpasses den enkelte virksomhed:

1. Definition af virksomhedens kerneværdier i overensstemmelse med den overordnede vision og strategiuudvikling omkring, hvordan disse tydeliggøres for leverandører, medarbejdere, distributører og forbrugere.
2. Strategi for hvordan kerneværdierne i alle værdikædens led implementeres og løbende forbedres, så kerneværdierne inkluderes i nye tiltag og udvikling.
3. Forbrugerpsykologisk undersøgelse. Hvem er slutbrugeren og hvordan inddrages de i produktudvikling for at opnå et forbruger tilpasset produkt, som skaber værdi for aftageren.
4. Evalueringsstrategi med henblik på at skabe langsigtede forbedringer.

Yderligere information

Afdelingen for Anvendt Psykologi: Tlf. 72 15 78 72 / E-mail: psychology@force.dk.