

Ledelse:

Kvalitet eller konkurranse?

Kvalitet bidrar til bedre produkter, til mer tilfredse kunder, mer motiverte medarbeidere og bedre lønnsomhet. Konkurranse innebærer rivalisering, kriging om kundene, tautrekking om de beste medarbeiderne, en kamp for å slå konkurrentene. Kvalitet og konkurranse synes å være motsetninger. Men stemmer dette med virkeligheten?

STEIN SMAALAND

Mot slutten av forrige årtusen foregikk grunnleggende markedsmessige forandringer i Europa (Hvidbogen... 1985). Og utviklingen innen informasjonsteknologi (IT) tilbød stadig nye muligheter for å møte en åpnere verden. Selv deltok vi fra sent på 1980-tallet i et prosjekt for å tilpasse norsk næringsliv til det nær forestående åpnere Europa (Haraldsen 1991).

Prosjektet tok etter hvert navnet BIE - et akronym for *Bransjevis anvendelse av Informasjonsteknologi ved tilpasning til EF's indre marked*, og ble administrert av Den Norske Dataforening (DND febr. 1991).

BIE-prosjektet

De mest aktive bransjene i prosjektet var dagligvare, nærings- og nytelsesmiddelindustrien, samt transport og spedisjon. I et antall delprosjekter ble det utviklet bransjevis tilpasningsmalere, med mulige strategier for å møte morgendagens nye konkurransesituasjon, forslag til metoder, systemer og verktøy, samt utkast til handlingsplan-

er. Noe av det første vi gjorde var å analysere fordeler, ulemper, trusler og muligheter som bransjenes ulike aktører sto overfor (DND jan. 1991 og Smaaland 1991), jfr. figur 1.

SWOT-analysen viser en situasjon som fremdeles er aktuell, noe som ikke er så merkelig siden flere titalls aktører fra bransjens fremste aktører deltok i prosjektet, samt organisasjoner som HSH v/direktør Thomas Angell (CW nr. 21 1991), Norges Eksportråd v/daglig leder Ulf Ombustvedt (CW nr. 28 1991), Norges Handelshøyskole v/professor Torger Reve (CW nr. 4 1991).

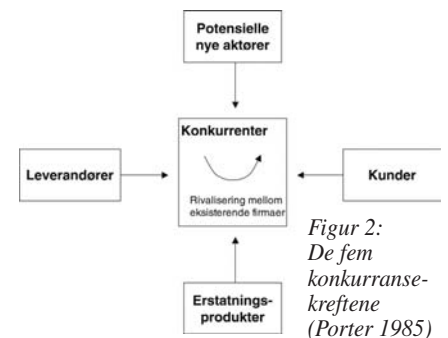
Prosjektet fikk en bred medieoppmærksomhet, ikke minst fra Fritt Kjøpmannskap (FK)(senere: Dagligvarehandelen), Næringsmiddelarbeideren, ComputerWorld (CW), Transport Inside og Teknisk Ukeblad, og baserte etter hvert sine anbefalinger på en helhetsmodell - «BIE-metoden».

Porter om konkurranse

Metodegrunnlaget for BIE-prosjektet var strategiarbeidene til Michael Porter, Harvard Business School, som beskrevet i kvadrologien;

- *Competitive Strategy* (1980)
- *Competitive Advantage* (1985)
- *Competition in Global Industries* (1986)
- *The Competitive Advantage of Nations* (1990)

Porter understreker konkurranse som hverdagen, analyse og teknologi som løsningen. Sentralt i konkurransestrategien er å forstå den konkurransesituasjonen som hersker, og de som kan oppstå, jfr. figur 2.



Figur 2: De fem konkurransekraftene (Porter 1985)

Sentralt i figuren står dagens konkurransesituasjon, daglig påvirket av kundenes og leverandørenes forhandlingsmakt. Ytterligere spenning skapes av trusselen om erstatningsprodukter og potensielt nye aktører, ikke minst inntreden av globale aktører som følge av internasjonale krav om mindre nasjonal proteksjonisme (toll, avgifter etc.).

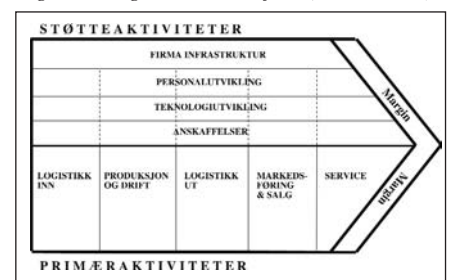
Porters modell omfatter dessuten en analyse av den enkelte organisasjon, for å identifisere hvilke aktiviteter som primært er involvert i å foredle underleverandørenes råvarer til salgbare ferdigvarer ute hos kundene, og hvordan organisasjonens primæraktiviteter og støtteaktiviteter sammen bidrar til denne verdiskapningen, og dermed til organisasjonens samlede marginer, jfr. figur 3.

Bruk av kommunikasjonsteknologi for å effektivisere flyt og informasjonsutveksling vokste frem som et strategisk konkurransevåpen. Snart

Figur 1: Dagligvarebransjens SWOT-analyse (utdrag)

Dagligvarebransjens utfordringer ved etablering av EF's indre marked				
NORSKE AKTØRER	FORDELER	ULEMPER	TRUSLER	MULIGHETER
PRODUSENT	- lokale smakspreferanser - stordrift/EF-markedet - etablerte merkevarer	- begrenset distr.nett - lite bruk av teknologi - konkurranse om detaljist	- økt konk. hjemme og ute - bli kjøpt opp - nye internasj. standarder	- strategiske allianser - større vekstpotensiale - EF-markedet
GROSSIST	- tradisjoner - vareknutepunkt - distribusjonsnett	- produsenters egendistr. - overkapasitet - minkende marginer	- transportbedrifter - overflødiggjørelse - bli kjøpt opp	- strategiske allianser - EF-produsenter - lokal kompetanse
DETALJIST	- nærhet til forbruker - hyllek kontroll - sterke kjeder	- grossistbinding - prispress - lite strategisk tenkning	- overmetning - deurbanisering - bli kjøpt opp	- kjedeetablering - EF-produkter - nye tjenester
FORBRUKER	- kjøpekraft - valgmuligheter - priskrig	- tilbudsjungel - mye reklame - skifte av standarder	- skjulte karteller - varierende kvalitet - uoversiktelig sortiment	- lavere priser - bedre informasjon - hjemmehandel

Figur 3: En generell verdikjede (Porter 1985)



hadde enhver organisasjon med respekt for seg selv oppgradert økonomiavdelingens EDB-sjef til IT-direktør med strategiske mål og en fast stol i toppledergruppen. Utover på 80- og 90-tallet røpet stillingsannonser og antall søkere til datafag og informasjonsteknologi (IT) at vi var i ferd med å endre databehandling fra å være produksjonsverktøy og automatiserte skrivemaskiner til å bli strategiske konkurransevåpen.

Åpnere, mindre proprietære, data-plattformar, mer effektive linjer for utveksling av informasjon på tvers av organisasjoner, på tvers av landegrenser, strekkoder, elektronisk utveksling av handelsdokumenter - EDI (Thune-Larsen 1991), senere fulgt opp av Internettrevolusjonen, gav oss en hverdag der organisasjonsavstander ikke lenger var barrierer for informasjonsutveksling. Hvordan opprettholde og videreutvikle egne konkurransefortrinn i et slikt åpent marked?

Maktstrukturen i handelen og dagligvarebransjen var i endring (Smaal-land 1992b).

Produsentmakt

I andre halvdel av forrige århundre hadde flere produsenter vokst seg store og lønnsomme. Det var stor etterspørsel etter produkter. Produsentene hadde styringen, og det var de beste produktene som trakk kundene til butikkene.

Produsentene hadde gjerne sine egne lagre og distribusjonsnett. For de av oss som har levd en stund minnes vi ennå køen av lastebiler foran melkebutikkens ramper. Det er fremdeles etterdønninger etter dette, bare se hvilke merkevarer som fremdeles leverer til butikkene rundt deg. Du finner Ringnes, Coca-Cola, Tine, Gilde, Diplom Is.

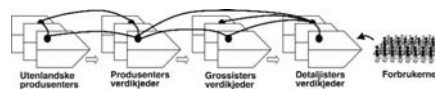
Blant årsakene til at produsentene opprettholder sine egne transportapparat er spesielle, særskilte krav til transporten, som f.eks. nødvendigheten av en ubrutt frysekjede eller særegen emballasje.

Men etter hvert dukket også stadig flere spesialiserte transportorganisasjoner frem. Transportbransjen hadde sine egne verdikjeder (Bergh Bakke 1991), jfr. figur 4.

For stadig flere produsenter ble det etter hvert for dyrt å opprettholde et

eget distribusjonsledd. Det var dyrt og lite effektivt å kjøpe ti esker sjokolade til hver butikk, kiosk og bensinstasjon, når utgiftene til drivstoff og sjåfør langt overgikk fortjenesten på sjokoladene. Dermed tvang løsningen med spesialiserte distribusjonsapparat seg frem. Grossistene fikk mer makt. De hadde lagre rundt om i landet, så de raskt kunne levere de varene butikkene etterspurte. Og lastebiler, kanskje med separate skap-seksjoner for tørr, frys og kjøll. Dermed kunne bilene frakte flere varegrupper til hver leveringsadresse. Bilenes utnyttelsesgrad økte. Dvs. lavere relative logistikkostnader (Farstadvoll 1991 og Seres 1991).

Så makten beveget seg fra produsent og et steg nærmere forbrukerne, til grossistledet, jfr. figur 5.



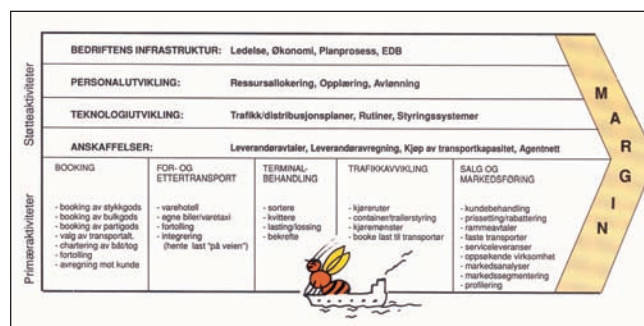
Figur 5: Dagligvarebransjens verdisystem

Men det er tross alt forbrukerne som til syvende og sist forbruker og betaler for alle verdisystemets kostnader. Detaljistene er enda et steg nærmere forbrukerne. Så hvem skulle ha kontrollen over grossistledet?

Detaljismakt

Flere ble oppmerksomme på den kritiske posisjonen, den unike forhandlingsmakten, som detaljistledet innebar, jfr. figur 2 foran. Dessuten: jo større volum, desto lavere innkjøpspriser, noe som også kunne bidra til lavere utsalgspriser. Og mange forbrukere var - og er - opptatte av lave priser.

Dermed begynte butikkene å slå seg



Figur 4: Transport/spedisjon (DND febr. 1991)

sammen, og foreta felles innkjøp. Og, langsomt, men sikkert, ble det etablert stadig større detaljistkjeder, med sentrale kjedekontorer som stod for forhandlinger med produsentene, om priser, felles markedsføring, leveranser, hylleplassering o.s.v. Stadig mer sofistikerte samarbeidsavtaler bidro til at forretningsmessige betraktninger skulle bli rimelig fordelt i verdisystemet.

Teknologi tillot også mer oppdatert informasjon mellom de ulike aktørene i verdisystemet. Innen noen bransjer vokste kjedene seg snart sterke. Etter hvert også innen dagligvarebransjen, som for eksempel Samvirkelagene, Mega, RIMI, Kiwi, Meny, REMA 1000 o.s.v., mot årtusenskiftet samlet i fire store paraplykjeder: Coop, ICA, NorgesGruppen og Reitangruppen.

Ettersom konkurransen stadig økte ble det et sterkere press på pris, sortiment, åpningstider, dvs. krav om enda mer effektiv drift. Her bidro ikke bare Porter. De aller fleste kompetansesentre har gjennom tidene presentert sine teorier, jfr. «Banebrytende effektiviseringsteorier».

Konkurransestrategier og teknologiske nyvinninger var, imidlertid, ikke tilstrekkelig. Det vokste også frem et krav om økt forutsigbarhet. Om at lagrene, og hyllene, ikke skulle være tomme. Om færre feilleveranser. Om flere produkter. Om raskere levering.

Blant effektiviseringsteoriene finner vi kimen til en annen bølge som skulle vokse seg stor i de siste tiårene av det



Stein Smaalnd er faglig ansvarlig for seksjonen «Ledelse og kvalitet». Etter sine studier på Universitetet i Oslo (cand.real.) og Bedriftsøkonomisk Institutt (bedriftsøkonom) ble Sentralinstitutt for Industriell Forskning (nå: SINTEF) et springbrett for mer kommersielle lederposisjoner. De siste årene har Smaalnd hovedsakelig arbeidet med ledelsesrådgivning og styrearbeid.

stein.smaalnd@sys.no www.sys.no

Ledelse: Kvalitet eller konkurranse?

forrige årtusen - kvalitetsbølgen.

Kvalitetsrevolusjonen

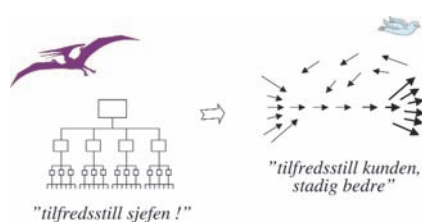
Kvalitetsledelse innebærer:

- en tydelig og varig visjon om stadig å lykkes bedre
- at kunden, det neste leddet i kjeden, gis prioritet
- et arbeidsmiljø med takhøyde og brede læringsprogram
- at forbedringsarbeidet fokuserer prosessene, ikke resultatene.

Dette betyr at organisasjonshierarkier slik disse ble designet tidlig på 1900-tallet, blir erstattet av strømlinjeformede verdiskapende prosesser, med kunden i fokus, jfr. figur 6.

I løpet av kvalitetsrevolusjonen ble nye standarder, lover, retningslinjer og råd utarbeidet - standardorganisasjoner ble standardisert, kvalitets- og miljøorganisasjoner ble etablert. Først innen produktkvalitet, deretter innen systemkvalitet. Systemstandardene gir ikke retningslinjer for sluttproduktene, men for hele systemet, for alle prosessene som produserer disse produktene (Smaaland 1992a og Wold 1994).

Retningslinjene omfatter sikring av en best mulig kommunikasjon mellom leverandører og kunder. Dette bidro til at vi ble mer oppmerksomme på hvil-



Figur 6: Fra sjef til kunde

ke leverandører som har de beste betingelsene, men enda viktigere hvilke leverandører som leverer riktige produkter til riktig tid og av riktig kvalitet, hvilke leverandører vi kan stole på. Vi ble mer oppmerksomme på de totale kostnadene med et leverandørsamarbeid.

Customer is king

En god kommunikasjon med kundene er grunnleggende (Smaaland 1997). På alle nivåer. Sentralbord, salg, service, trafikkavvikling, sjåfør, administrasjon, ledere.

Og siden det er mennesker som kommuniserer, kjøper og føler, og ikke bygninger eller organisasjonsnumre, resulterer dette naturlig nok i at folk blir kjent med hverandre, at det oppstår mellommenneskelige relasjoner.

I arbeidslivet er, imidlertid, ikke lenger tekniske, produktrelaterte relasjoner tilstrekkelig. For å strømlinjeforme prosessene, for å øke forutsigbarheten, er det behov for en bedre forståelse og kommunikasjon mellom kunde og leverandør. Dermed er det nødvendig at partene av og til ser hverandre i hvitøyet, at vi diskuterer felles mål, utfordringer og muligheter. Slike samtaler kan ikke bare gjennomføres på den enes jaktmarker, men må også gjennomføres i objektive omgivelser, f.eks. over en middag, på en reise, eller under en felles jakt- eller fisketur.

Kutyme er at leverandøren betaler regningen for slike felles aktiviteter, og at leverandøren trekker regningen av fra bruttoinntekten - «kostnad til inntekts ervervelse». Dette er koden.

Men - er ikke dette samtidig konkurransehennende samarbeid, da?

Jo, det er det. Og det må det være. En stadig vingling mellom ulike samarbeid, ulike leverandører, skaper usikkerhet og flere feil i kommunikasjonen og vareflyten. Når fornuftige bedriftsøkonomiske eller interorgani-

satoriske årsaker ligger til grunn, må til og med konkurransestridige tiltak aksepteres. Noe annet ville måtte innkalkuleres og resultere i høye priser.

Dette burde alle, også konkurransetilsynet, forstå.

Konklusjon

Tittelen «Kvalitet eller konkurranse?» er misvisende. «Kvalitet og samarbeid!» ville vært en bedre tittel. Men kanskje den er for naiv? For ideell? Så la oss i stedet velge en mer praktisk tittel: «Kvalitet, samarbeid og konkurranse»:

- kvalitet - i alle ledd, slik at vi kan levere stadig bedre og rimeligere produkter til kundene våre (noe som vil bidra til stabile arbeidsplasser)
- samarbeid - i hele verdisystemet, slik at forutsigbarhet og dermed effektivitet og produktivitet vil øke (dette forutsetter at vi stadig lytter til kundens stemme - Smaaland 1997)
- konkurranse mellom ulike aktører og produkter, slik at vi ikke kan sovne på våre laurbær, at vi ikke kan falle for fristelsen til å melke kundene våre, men i stedet stadig må forbedre våre prosesser og bidra til at marginene fordeles rimelig rettferdig i verdisystemet. □

Referanser

- Bergh Bakke, Sissel, 1991, «IT innen transport/spedisjon», CW nr. 8
- DND, jan. 1991, *Bransjevis Tilpasningsmal for Dagligvarebransjen*
- DND, febr. 1991, *BIE-prosjektet hvesser brodden til norsk næringsliv*
- Farstadvoll, Sverre, 1991, «Er Just-in-Time svaret?», FK nr. 11
- Haraldsen, Arild, 1991, «Kan Norge unngå 300.000 arbeidsløse i 1992?», CW nr. 15
- *Hvidbogen fra Kommissionen til Det europeiske Råd*, Bruxelles, 14. juni 1985
- Porter, Michael E., 1985, *Competitive Advantage*
- Seres, Ferenc, 1991, «Strategisk bruk av logistikk», FK nr. 10
- Smaaland, 1991, «BIE hvesser brodden til dagligvarebransjen», FK nr. 3
- Smaaland, 1992a, «ISO9000 vil effektivisere dagligvarebransjen», FK nr. 9
- Smaaland, 1992b, «Dagligvarebransjen etablerer kvalitetsallianser», FK nr. 17
- Smaaland, 1997, «Hvilke kunder vil du beholde?», MA nr. 3
- Thune-Larsen, Petter, 1991, «EDI - det viktigste konkurransevåpen», CW nr. 3
- Wold, Terje & Smaaland, 1994, «ISO900 og EUs indre marked», MA nr. 11

Banebrytende effektiviseringsteorier

- 500 fvt: Sun Tzu, *The Art of War*
- 1776: Adam Smith, *Wealth of Nations*
- 1904: Max Weber, *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*
- 1911: Frederick W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*
- 1951: J. M. Juran, *Quality Handbook*
- 1960: D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*
- 1969: Peter Drucker, *The Age of Discontinuity*
- 1978: Chris Argyris, *Organizational Learning*
- 1982: W. E. Deming, *Out of the Crisis*
- 1983: Rosabeth Moss Kanter, *Change Masters*
- 1990: Peter Senge, *The Fifth Discipline*
- 1990: Kenichi Ohmae, *The Borderless World*
- 1994: Henry Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning*
- 1996: Philip B. Crosby, *Quality is Still Free*
- 1998: Peter R. Scholtes, *The Leader's Handbook*
- 1999: Terrence E. Deal, *The New Corporate Cultures*