

Relationer og værdiskabelser – i vidensintensive virksomheder!

Af Jan Mattsson og Flemming Poulfelt

Resumé Interaktion indenfor business-to-business markeder (B2B) er et centralt omdrejningspunkt, idet det er gennem samspillet, at der sikres værdiskabende processer. I litteraturen er der blevet peget på tre værdiskabende nøgleprocesser: 1) innovation, 2) kundeetablering og 3) operationelle processer. Disse processer er således nødvendige for at opbygge stærke kunderelationer. Artiklen fokuserer især på individets rolle i værdiskabelsen, herunder hvordan aktører i vidensintensive virksomheder skaber værdi i forretningsrelationer, og hvordan værdiskabelsen bliver påvirket af de centrale elementer i forholdet.

Mere specifikt fokuseres der på personer, processer, processer og procedurer i forskellige former for B2B relationer. Synspunktet er, at nogle af dem kan bidrage mere til værdiskabelse end andre på grund af de naturlige karakteristika af de involverede processer. Det er opfattelsen, at desto mere værdi der kan konstateres i en forretningsrelation, desto stærkere og mere profitabel bliver den. Og da stærke kunderelationer anses for at være de centrale kræfter for at opnå konkurrencemæssige fordele i vidensøkonomien, følger heraf det relationelle snits betydning. Artiklen illustrerer gennem en række mindre caseeksempler, hvorledes de pågældende fænomener kan studeres. Der argumenteres for, at det er gennem disse praksisillustrationer, at der kan opnås et billede af, hvilken type af værdi og viden som er afgørende i samarbejdet, og som dermed er drivkraften i den værdiskabelsesproces, som finder sted.

Profil af vidensintensive virksomheder

De vidensintensive virksomheder er kommet markant på den virksomhedsmæssige dagsorden. Således viser analyser (Erhvervsministeriet, 2000), at netop disse virksomheder vil få en central rolle i omstillingen til videnøkonomien samtidig med, at virksomhederne over en bred kam hører til de stærkest voksende. Baggrundene herfor er flere (Poulfelt, 2002). For det første er kravet til omstilling og forandring vokset væsentligt igennem de senere år. Og rådgivere kan på dette felt være naturlige partnere i mange virksomheders forandringsprocesser. For det andet outsources mange funktioner i dag, hvilket betyder, at behovet for at købe de tilsvarende ydelser

stiger. Ligeledes på dette område får rådgiver- og IT-virksomheder en stigende placering. Og endelig betyder den øgede fokus på viden i både udviklings- og forældelsesmæssigt perspektiv, at mange virksomheder i stigende grad anvender eksterne ressourcer (i både person- og virksomhedsmæssig forstand) til at bistå med og sikre, at virksomhederne har den optimale videnportefølje i relation til både dagligdag og fremtid. Og at videnintensive virksomheder har fået volumen fremgår af den årlige omsætning, der i 2006 i Danmark var i størrelsesordenen 125 mia. kr. (sammenlignet fx med skibsfart på 140 mia kr. og entreprenører på 80 mia). Hovedparten af denne omsætning hidrører fra B2B markedet, hvilket begrundes relevansen af at sætte fokus på forretningsrelationer i dette marked.

De vidensintensive virksomheder har flere betegnelser. Således benyttes betegnelsen. "professionelle servicevirksomheder" ("Professional Service Firms" - PSF) (Maister, 1994) "vidensintensive virksomheder" ("Knowledge-Intensive Firms" - KIF) (Starbuck, 1992) eller "videnbaserede organisationer" ("Knowledge-Based Organizations" - KBO) (Winch & Schneider, 1993). Indenfor den generelle beskrivelse og i statistisk sammenhæng ses ofte karakteristikkene "forretningsservice" anvendt (Erhvervsministeriet 2000). Som eksempler på virksomheder indenfor dette felt kan nævnes revisionsvirksomheder, konsulentvirksomheder, advokatfirmaer, reklamebureauer, ingeniørvirksomheder og IT-virksomheder. Om end variationen blandt disse typer af servicevirksomheder fortsat er stor, kan en række ligheder spores. Nogle af disse karakteristika er: servicens u håndgribelighed (Bloom & Kotler, 1982), hovedparten af de ansatte er professionelle med et højt uddannelses- og kompetenceniveau (Sveiby & Lloyd, 1987), knowhow er virksomhedens kerneressource, produktionen finder sted i tæt samarbejde med klienterne, de finansielle ressourcer er ofte temmelig begrænsede, partnerskab er en typisk ejerskabsstruktur, og der er ofte færre traditioner for (professionel) ledelse. Under alle omstændigheder er et væsentligt karakteristika det relationsbaserede, hvad enten det er eksternt i forhold til kunderne eller internt i forhold til medarbejderne, idet det er gennem relationer, at værdier skabes i denne type virksomheder.

Viden og værdi i relationer

Business-to-business (B2B) interaktion omfatter meget mere end B2B markedsføring. Samspillet mellem køber og sælger inkluderer mange separate virksomhedsfunktioner (Grönroos, 1990). Interaktion sikrer værdiskabende processer. I litteraturen er der blevet peget på tre værdiskabende nøgleprocesser: 1) innovation, 2) kundeetablering og 3) operationelle processer (Doyle, 1995). Disse processer er nødvendige for at opbygge stærke kunderelationer. Litteratur om styring af relationer (Wilson, 1995) har foreslået flere modeller for at håndtere relationen såsom at organisere samarbejdsforløbet og at skabe et aktivt engagement af kunden (Mattsson et al, 2006). Brugbarheden af disse modeller er imidlertid afhængig af relationens karakteristika, som forpligtigelse og tillid mellem partnerne (Morgan & Hunt, 1994), koordinationsformen og produktionsteknologien, samt graden af integration med andre

forretningsrelationer (Eriksson & Mattsson, 2002). Også i mere heterogene markeder bliver det sværere at skabe samarbejdsrelationer. En forudsætning for at opbygge stærke kunderelationer er, at sælger er stærkt kundeorienteret. I de senere år er styring af kunderelationer (CRM – customer relationship management) blevet en håndgribelig del af relationsmarkedsføring. Det blev første gang benyttet på forbrugermarkedet. Nu er tiden kommet til at fokusere mere på metoder for CRM i forhold til B2B relationer (Bull, 2003), og hvordan langsigtet værdi kan skabes for kunder gennem disse relationer (Payne, 2005, Moorman & Rust, 1999).

Viden, og den disciplin som er opstået i kølvandet herpå nemlig knowledge management (KM), er central, når det gælder om at opbygge stærke forretningsrelationer. Kapital og arbejdskraft er gennem de seneste år blevet mindre relevante og er blevet erstattet af viden som en nøglefaktor, når det gælder opnåelsen af konkurrencemæssige fordele (Starbuck, 1992, Drucker, 1993). Viden er blevet fortolket på mange måder, som fx en individuel sindstilstand, en genstand der kan lagres, en proces relateret til en anvendelse, eller en adgang til og kapacitet til at benytte information (Hicks et al, 2007). Det eksisterende paradigme på videnområdet betragter viden som et resultat af en transformation af data til information og information til viden. Dog er mængden og kombinationen af viden ikke den primære drivkraft bag konkurrencemæssige fordele som sådan. Derimod er integrationen af viden og videndeling mellem medarbejdere de to primære faktorer til at opnå succes. Dette kan kun udvikles ved at tage hensyn til de forskellige fortolkninger af relevante vidensarbejdere i en virksomhed (Tenkasi & Boland, 1996). Dette medfører refleksion over en persons brug af vidensbegreber og en villighed til at udfylde huller i videnopfattelsen mellem personen og andre medarbejdere. Derudover skal viden akkumuleres og udvikles gennem innovation, hvorfra vidensarbejdere skal skabe ny viden (Nonaka, 1994). Dette sikres gennem principper for motivation med det formål at bibeholde innovation (Amar, 2004). Som følge heraf bliver viden opfattet som en primær faktor bag stærke kunderelationer.

Værdi er blevet et centralt element i ledelsesforskning. Det er blevet defineret på forskellige måder. Mest almindeligt er det at opfatte værdi som en relativ størrelse; sammenligningen mellem hvad man får, og hvad man giver. Det er den formodede afvejning mellem omkostninger og fordele. Positive værdier opstår, når fordele overstiger omkostningerne og omvendt ved en negativ værdi. Her vil der imidlertid blive benyttet en formel værdidefinition baseret på videnskaben om værdier eller axiologi (Hartman, 1967). Denne opfattelse af værdi er med succes blevet anvendt i erhvervsforskning (Mattsson, 1990; Lemmink & Mattsson, 1997; Mattsson & Rendtorft, 2006). Her er værdi opfattet som en kombination af tre værdidimensioner af forskellig dybde og betydning: E = emotionel, P = praktisk og L = logisk. Ved at kombinere dimensioner med sig selv, og med andre dimensioner, kan der konstrueres ni værdityper (E-E, E-P, E-L, P-E, P-P, P-L, L-E, L-P og L-L) på ni niveauer af betydning

(Haglund, 1990). Den første position illustrerer det perspektiv som anvendes ved vurdering, og den anden position angiver vurderingsobjektet. Til sammen danner kombinationen en værditype. Den emotionelle dimension E skal betragtes som en gestaltdimension og svarer i dagligt tale en person(lighed). Den praktiske dimension P omfatter alt det fysiske omkring os i tid og rum. Den logiske dimension L har sin modpol i den abstrakte verden med symboler som cifre og koder. Eksempelvis betyder E-E, at man anlægger et emotionelt perspektiv på en person (eller gestalt). P-P derimod indebærer, at man ser det praktiske i et fysisk objekt eller med andre ord, at noget fungerer godt. Derved er der skabt et formelt værdihierarki. Eftersom systemet er generisk, kan det også anvendes til at kategorisere viden. Det, der kaldes tavs eller implicit viden, (Nonaka,1991) kan ses som en kombination af person- og arbejdsdimensioner (E-P), da det normalt er forstået som en intuitiv måde (af en individuel person E) at vide, hvad der skal gøres (arbejde P). Kodificeret, eller eksplicit viden (Nonaka,1991), på den anden side, kan ses som en kodificering (L) af arbejde (P) altså L-P.

Et vigtigt snit er konstateringen af, at både kunder og udbydere har forskellige roller, som påvirker forholdet. Det er blevet foreslået, at kunder kan udgøre: en ressource, en co-producent, en køber, en forbruger og et produkt (Lengnick-Hall, 1996). Derfor kan dybden af forskellige processer (Mattsson, 2006) afgøre, hvor effektiv mekanismen til overførsel af viden er. Uformelle kanaler mellem personer ser ud til at være mere åbne og effektive. Derfor bliver det specielt vigtigt at studere samarbejdsprocesser mellem personer.

Ledelsesmetoder er hastigt skiftende med fremkomsten af Internettet, den uorganiske vækst gennem fusioner og opkøb, de pludseligt opståede økonomiers stigende magt, overgangen fra offentlige virksomheder og fragmenteringen af den vertikale integration (Sheth, 2007). Litteratur om relationsstyring har været fokuseret på alt fra at afkode meninger fra centrale informanter om købere og sælgere i binære industrielle relationer og til at bygge kvantitative modeller eller gennemføre caseanalyser. Udviklingen af den netværksbaserede virksomhed udfordrer den traditionelle fremgangsmåde for at studere forretningsrelationer. En binær indfaldsvinkel bliver for nærsynet. Et komplekst netværk af relationer har brug for at blive studeret via anvendelse af mere systematiske værktøjer. Vidensfordele og videnskabelse bliver centrale led i det virksomhedsnetværk. Nylige web-baserede succes historier (som fx Skype, der tilbyder gratis internettelefoni) illustrerer den globale indflydelse på viden. Eliminering af mellemlid i elektroniske markedsføringskanaler er den nuværende trend. For eksempel modtager mange online sælgere deres ordrer direkte fra online kunder. Denne "omvendte" markedsføring er drevet af global eksponering og et stærkt brand (Sheth, 2007). Store globale virksomheder som General Electric (GE) opnår avance fra værdiskabende services og ikke fra produktionen. Det er blevet foreslået, at en servicedominerende logik er ved at opstå som den globale afgørende faktor for succes (Vargo & Lusch, 2004). Denne udvikling gør det essentielt at fokusere på forretningsrelationer for serviceprocesser, således som de vidensintensive virksomheder gør det.

Andre centrale områder er individets rolle. Det er blevet mere udtalt i forståelsen af videnskabelse og overførslen af viden internt såvel som imellem virksomheder (Lindsay et al, 2003). Individet er blevet en nøglekomponent i mekanismen for videnskabelse og overførslen i forretningsrelationer (Amar, 2004). Der har været foreslået flere andre komponenter for denne mekanisme som fundamental for overførsel af viden såsom fx dybden af eksisterende overførselskanaler, modtagers evne til at absorbere viden og motiver for at dele/modtage forretningspartners viden. Værdien af lagret viden er afhængig af, hvor generisk den er, og hvor let det er at anvende den andre steder. En portefølje af processer kan afbilde et særligt mønster af parternes engagement. Det er dette mønster, som former konteksten for nærværende studie. Idéen er, at mønsteret af inddragelse udgør et kerneaspekt. Ved at fokusere på individets rolle sigtes der mod at studere: *Hvordan aktører i vidensintensive virksomheder skaber værdi i forretningsrelationer, og hvordan værdiskabelsen bliver påvirket af kernen af forholdet.*

Artiklen fokuserer på; *processer, processer og procedurer* i forskellige former for B2B relationer. Synspunktet er, at nogle af dem kan bidrage mere til værdiskabelse end andre på grund af de naturlige karakteristika af de involverede processer. Dette har vi benævnt kernen i relationen. Det er opfattelsen, at desto mere værdi der kan konstateres i en forretningsrelation, desto stærkere og mere profitabel bliver den. Og da stærke kunderelationer anses for at være de centrale kræfter for at opnå konkurrencemæssige fordele i vidensøkonomien, følger heraf det relationelle snits betydning.

Metode

Det primære formål med artiklen er at illustrere, hvordan værdi skabes og viderebringes af individer i vidensintensive virksomheder for kunder i B2B relationer. For at forstå hvordan vidensoverførsel genererer værdi mellemvirksomheder, er det vigtigt at kortlægge fælles aktiviteter mellem udvalgte medarbejdere i de tre centrale værdiskabende processer; 1) etablering af kunder, 2) drift og 3) innovation (Doyle, 1995).

Et sekundært formål med studiet er at udvikle procedurer for dataindsamling, der udfylder gabet mellem standardformen for casestudier (Yin, 1990), der benytter et sæt af ofte semistrukturerede spørgsmål i interviews, og det noget mindre strukturerede og reaktionsdrevne critical incident technique (CIT). Førstnævnte sigter mod en makro casebeskrivelse og forståelse af virksomheders ageren ofte over tid, hvorimod sidstnævnte benyttes til at kortlægge mikro-niveau episoder, som de er opfattet og oplevet af individuelle svarpersoner.

Der vil blive sondret mellem tre typer af værdi processer i B2B relationer mellem vidensintensive virksomheder og deres kunder. Den første proces er den kundeetablerende. Denne proces er defineret som, hvad der udspiller sig fra planlægning af den første kontakt mellem en repræsentant for den

vidensintensive virksomhed og en fremtidig kunde. og til kontrakten er underskrevet. Der fokuseres på indsamlingen af data om, hvordan nogle medarbejdere (fx vigtige sælgere og ledere af indkøb) oplevede de afgørende møder retrospektivt.

En sekundær værdiprocess er drift. For de vidensintensive virksomheder omsættes dette til den faktiske levering af rådgivningen eller servicen som anført i kontrakten. Opgavens varighed går fra start til slut af serviceleverancen. Dette kan også inkludere forskellige former af opfølgning. I studiet af denne proces udvælges svarpersoner såsom medlemmer af projektgrupperne, brugere/medarbejdere af kundens serviceydelse og medlemmer af styringsgrupper for projekterne. Artiklen vil illustrere dette gennem noter fra 'den mystiske konsulent' i en IT-virksomhed (se appendix 1). En tredje og sidste værdiprocess er innovation. Med dette menes den interne (eller for den sags skyld eksterne) udviklingsarbejde for at forbedre og videreudvikle service. Denne værdiprocess er svær at specificere. Normalt involverer den begyndelse, udvikling og introduktion på et marked, og den kan strække sig over flere år.

Udvælgelse af vidensintensive virksomheder - en principiel diskussion

Data fra vigtige B2B relationer vil blive indsamlet fra vidensintensive virksomheder i Skandinavien. Eksempler på sådanne firmaer er konsulentvirksomheder, advokatvirksomheder, IT-konsulentvirksomheder og vikarbureauer. Fra hver enkelt af de virksomheder, vi tester (cases), udvælges en portefølje af vigtige og ideelle relationer mellem forskellige typer af kunder. Hver enkelt relation analyseres i forhold til dets kerne; det vil sige at tre værdiprocesser vil blive undersøgt. Derfor udgør kernen af B2B relationer studiets fundamentale enhed. Data udledes fra de individer som tager del i disse relationer, og hvordan disse individer opfatter den virkelighed som fanges af udfald og begivenheder. Vi drager nytte af data fra et krydsfunktionel og binært perspektiv, hvorfor både medarbejdere fra serviceudbydere og kunderepræsentanterne testes. Vores grundlæggende antagelse kan opsummeres i de følgende postulater. En stor del af social interaktion kan opfattes som improviseret, og at værdiskabelse og videnoverførsel derfor måske ikke er forventet. Individuelle samarbejder og relationer, derimod kan være centrale for at forstå, hvordan organisationer skaber værdi gennem overførsel af viden.

Udvælgelsen af svarpersoner og organisering af analysedata

Relevante erhvervsfolk, som har dokumenteret førstehånds viden fra de oprindelige tre typer af værdiskabende processer, udvælges som svarpersoner i hver enkelt case. Udvælgelsen vil blive foretaget på baggrund af særlige begivenheder. Svarpersonen skal have oplevet begivenheden personligt og skal også anse det for at være essentielt for værdiskabelsen. Svarpersonen skal således være i stand til at placere begivenheden i forhold til tid og sted og give en ganske detaljeret redegørelse for det. Nylige oplevelser vil være at foretrække. Svarpersoner bliver opfordret til at tale upåvirket, åbent og frit. Almindeligvis vil kun et par begivenheder blive uddraget fra optagelserne

af enhver af svarpersonerne. Vi garanterer fortrolig behandling af båndoptagelserne. Som en del af analysen vil udvalgt materiale blive læst og efterprøvet af hver enkelt svarperson. Derfor kan der være mange personlige detaljer, som ikke kan præsenteres. Navne på virksomheder og svarpersoner forbliver fiktive.

The critical incident technique (CIT)

Flanagan (1954) har udviklet en metode (CIT) til at studere nuværende adfærd med det formål at bestemme den adfærd, der var udslagsgivende for succesen eller nederlaget i en given profession. For at en begivenhed bliver defineret som udslagsgivende, skal den almindeligvis kunne beskrives i detaljer, og den må ikke afvige signifikant fra det forventede udfald, positivt som negativt. Som følge deraf er det kun de afvigende begivenheder, der bliver studeret. CIT er blevet anvendt i flere studier relateret til kvalitetsservice (Bitner et al, 1990; Edvardsson, 1991; Mattsson, 1993).

Det er blevet anvendt som en induktiv metode baseret på interviews med svarpersoner for at fremkalde begivenheder, der danner mønstre, fra hvilke forskeren kan frembringe koncepter og teorier (Nyquist et al, 1985). Både kvantitative og kvalitative elementer kan inkluderes i analysen. I praksis er interviews den mest foretrukne dataindsamlingsmetode (Andersson & Nilsson, 1964), da den er bedre end andre metoder, når det gælder om at etablere et billede af, hvordan en person oplever en given episode. Svarpersoner er normalt i stand til at gengive en ganske detaljeret beskrivelse af en begivenhed og de processer, der omgiver det. Et mål med dette studie er at udvikle en fremgangsmåde til at integrere svardrevne data med en længere redegørelse for en begivenhed, der kunne bruges som en bro mellem traditionel case beskrivelse (Yin, 1990) og mikro-niveau begivenheder fremkaldt af CIT fremgangsmåder. På linie med Sundbo et al (2001) har vi defineret et udfald som værende 'en retrospektiv organisation af et sæt af interrelaterede begivenheder i en omfattende fortælling'. Denne organisation af en tekst kan synliggøres direkte af en forsker. At være "kritisk" i konteksten til denne undersøgelse betyder, "at begivenheden og udfaldet er opfattet som at have haft et positivt eller negativt resultat for personen eller organisationen".

Ved at gruppere tekst fra begivenheder, eller fragmenter deraf, med længere redegørelser for udfald, vil transskriptioner blive fremstillet som en begivenhed på *første niveau* af analysen. Hver enkel svarperson får derefter muligheden for at gennemgå den skriftlige redegørelse for det relevante udfald. På denne måde søges der at blive skabt en form for gyldighed for udfaldet.

Det *andet niveau* af analysen omfatter følgende: Al tekst, som beskriver udfald eller begivenheder fra de tre typer af værdi processer, vil blive klassificerede efter typen af viden benyttet og typen værdier skabt. Sammenligning af typer af viden og typer af værdier skabt i de tre typer af værdiprocesser vil indikere, hvordan kernen af relationen kan påvirke værdiskabelsen.

Sammenligning på tværs af cases kan give et fingerpeg i retning af, hvordan forskellige typer af relationer kan forøge eller formindske værdiskabelsen.

Idéen bag fremgangsmåden er således at teoretisere gennem induktive fortolkninger af tekst baseret på detaljerede svar af vigtige episoder i værdiskabende relationsprocesser, som de finder sted i samarbejdet mellem vidensintensive virksomheder og deres kunder.

Analyse af begivenheder i relationer - udvalgte eksempler fra pilotstudie

I det følgende skal der gives et par eksempler på, hvordan begivenheder på første niveau kan konstrueres og herigennem blive anvendt til at analysere, hvordan værdi og viden kan blive skabt og overført (på andet niveau) i B2B relationer. Der er udvalgt tre informanter fra et skandinavisk IT-konsulentfirma (herefter benævnt IT-virksomheden), som sælger konsulenter (primært body shopping) for kortere eller længere perioder. Kunderne var en offentlig organisation, som administrerer en række regionale hospitaler i Sverige samt en større skandinavisk privat energivirksomhed. Der anvendes således to forskellige B2B relationer udgående fra den samme IT-virksomhed og hver med en informant. Desuden indgår der information fra koordinatoren i IT-virksomheden, som var overordnet i forhold til de to relationer.

Dataindsamlingsprocessen var organiseret på følgende vis. Den administrative koordinator udvalgte en konsulent, når en ny kontrakt var indgået. Konsulenten (informanten) blev instrueret i at notere 'kritiske begivenheder' ned i løbet af den første uge, han arbejdede hos kunden. Der skulle noteres svar på to typer af spørgsmål: 1) Hvad skete der? og 2) Hvordan reagerede andre? Et eksempel herpå er vist i appendix. Efter et par dages forløb, hvori der fandt noteskrivning sted, blev der gennemført et interview med den pågældende. Dette omfattede alene konsulenterne og deres version af 'kritiske begivenheder.' Alle interviews blev efterfølgende transskriberet.

Det første eksempel hidrører fra en konsulent med en opgave i en offentlig organisation: "Mit arbejde er at opstille en samlet oversigt over IT-situationen i regionen... og derefter forsøge at konfigurere hver lokal region i forhold til dette på en måde, så alt udstyr er relateret til systemet i henhold til deres behov... fx at dialyse er forbundet med systemet... det er min opgave at sikre, at det lokale system kan supportere, hvad systemdesignerne oprindeligt udtænkte." Gennem at analysere det første niveau af begivenheder fremgår det tydeligt, at det drejer sig om, hvordan et informationssystem eller koder (L) fungerer i praksis (P). Den viden, som er nødvendig, er således en praktisk reorganisering af et mere abstrakt og overordnet system. Det er også den kerneværdi, som vil blive overført fra IT-virksomheden.

Herefter vil der blive givet eksempler på de fire kritiske begivenheder, således som de fremgår i noteform i appendix med henblik på at forstå relationen nærmere. Først gives der en beskrivelse af begivenheden.

”Projektlederen, som er ansvarlig for det samlede IT-projekt i sundhedsregionen, kom en dag og satte sig ned sammen med vores arbejdsgruppe, og i løbet af kort tid kunne snakken sidestilles med et møde. Jeg fik således chancen for at præsentere mig, og jeg følte, jeg blev budt velkommen... han så mig ind i øjnene og forklarede mig en række ting... og da han er den øverste leder for projektet, var jeg glad for, at han tog sig tid til at tale med en nytilkommen..., og han forklarede også en række forkortelser, som de brugte. Så snart han var opmærksom på, at jeg ikke forstod en ting, tog han tid til at forklare den. Det var en god fornemmelse.” Det er indlysende, at det første indtryk er vigtigt og skaber en ramme for, hvad der kan forventes fremover. At møde den øverste projektleder var interessant og godt. For i begyndelsen er der mange ting, som skal forklares, for at en konsulent kan arbejde. Dette er et vigtigt element i konsulentarbejde. Hvordan sørger man for en effektiv indslusning af en IT-konsulent?

Analyse af denne begivenhed på det andet niveau kan gennemføres på følgende måde. At møde den øverste projektchef gjorde et emotionel indtryk (E) på konsulenten. Han følte sig velkommen (E-E) og fik forklaringer om en række tekniske detaljer (L-L), som var nødvendige for at kunne fungere. I den situation er der overført viden fra klienten til IT-konsulenten. Imidlertid skete der noget som forandrede situationen væsentligt jf. det efterfølgende.

“Vi startede med at arbejde kl. 8.00. Vi gik til vores kontor, som indeholdt fire arbejdspladser, men vi var fem i kontoret... Jeg følte det mærkeligt... den første dag vil du virkelig gi' den en skalle... du vil have fat på dine log-in detaljer og anden grundlæggende information...” Det trivielle spørgsmål om, hvor man skal sidde, er vigtig for blive en del af gruppen. Dette fremgår af den negative følelse ('følte det mærkeligt') konsulenten gav udtryk for. Hvad der mangler er en arbejdsplads til mig eller P-E som er en arbejdsplads (P) til mig E. Da det udtrykkes negativt betegnes det -(P-E).

“Klokken 8.10 samme dag kom en teamleder hen til mig og fortalte, hvad der var mine arbejdsopgaver, og hvilke log-in oplysninger jeg skulle bruge... han prøvede at lave et nummer ud af det ved at sige.... det forventes ikke, at du sidder ned... det forventes, at du arbejder... Jeg synes, det var underligt, for det er nødvendigt med et sted at sidde... du skal lære hvordan systemet virker... alle de andre er bekendt hermed men ikke en ny person.....” Kernen her er, at det at komme på omgangshøjde med de andre er vigtig, og at det bør prioriteres. Men meldingen signaler negative værdier. For det første fik vittigheden konsulenten til ikke at være påskønnet -(E-E). For det andet ønsker han basale informationer (L-L) for at komme i gang med arbejdet (P-L).

Den øverste projektleder er personligt stærkt engageret i projektet. Lige efter den negative indtraf en positiv begivenhed. IT-konsulenten: ”Kl. 9.00 havde vi et uformelt møde i kaffepausen. Han (projektlederen) gav en opdatering på projektet og nogle forslag, han havde modtaget pr. email. Han gav os et

hurtigt overblik over projektet i pausen... det skabte en god stemning... han er en god leder... man har det sjovt... og han indgyder tillid... han svarer direkte... ingen taktiske manøvrer... hvis han ikke har et svar, siger han det og tilføjer: Det skal jeg finde ud af fra person X... han er meget behagelig at have med at gøre...”

Her skabes en række positive værdier og der generes viden. En opdatering (P-L) og en oversigt over kommende aktiviteter (P-L). Ved at gøre dette skaber projektlederen en god atmosfære (E-E), og han viser sig som en god leder (P-E), der indgyder tillid (L-E) ved at forsyne deltagerne med svar (L-L). At få et hurtigt overblik i starten er værdifuldt. Betydningen af de sociale kompetencer er indlysende. For at kunne medvirke i reorganiseringen af systemet (P-L) har konsulentens behov for at blive informeret herom (L-L), og for at blive en del af arbejdsgruppen fordrer det en arbejdsplads (P-E). Som det kan ses, er værdier og viden tæt knyttet sammen i etableringen af forretningsrelationer.

Den anden informant i en større privat energivirksomhed blev rekrutteret for en 6 måneders periode. Konkret betød det, at IT-konsulentvirksomheden beskæftigede konsulenten i 6 måneder til et højere honorar end normalt. Efter denne periode havde kunden så muligheden for at ansætte konsulenten. En positiv begivenhed viser, hvor vigtigt det er at afstemme forventningerne indledningsvist. IT-konsulenten erindrer... ”Jeg og min chef var ude at spise frokost, og så diskuterede vi mit arbejde... den ansatte, som lærer mig systemet har haft en relativ administrativ rolle... en rolle som ikke lige matchede mig... og da vi så diskuterede dette emne, gav han mig ret i, at jeg skulle have en mere udviklingsorienteret rolle... det følte godt, at han havde den samme forventning til min rolle... det forventedes, at jeg var drivkraften i systemudviklingen ud fra brugernes vinkel...” Oplæringen i systemet er nødvendig (L-L), hvor viden overføres fra kunden til konsulenten. Hvad der imidlertid er kritisk er den fremtidige rolle, konsulenten skal spille. En mere udviklingsorienteret rolle betyder (P-L) og indebærer også en mulighed for praktisk udvikling (P-E). Kerneopgaven (eller den kerneværdi som skal overføres) er at gøre systemet brugervenligt, hvilket vil sige (P-P) eller snarere (P-L). På grund af den åbenlyse match mellem chefens forventninger og konsulentens om det fremtidige arbejde, havde konsulenten en god fornemmelse i maven (E-P). En forsigtig konklusion på baggrund af denne begivenhed er, at der i forbindelse med al rekruttering skal sikres en afstemning af forventninger samt angives en retning for jobbet udvikling.

Til sidst skal værdioverførselsaspektet illustreres i forhold til kundeetableringsprocessen ud fra konsulentens leder og koordinator i IT-virksomheden. Han diskuterede den anden rekrutteringsopgave (den anden informant). ”Han er noget speciel, og jeg har haft kontakt med ham i over to år. Jeg mødte ham første gang ved en ansættelsessamtale.....jeg kunne godt lide hans personlighed.....han er meget social, venlig og kompetent.....han er åben....og positiv..... du kommer til at synes om ham, og han er let at placere hos en klient... I det

pågældende tilfælde havde vi fået en anmodning fra en klient, som ønskede en person der kunne arbejde med deres forretningssystem... jeg synes umiddelbart, at han var den rette person... de havde behov for en person, som var fleksibel og social, og som skulle samarbejde med deres teknikere og ledelse samt med udviklingen af systemet... og en person som kan kommunikere... den første, jeg tænkte på, var Frederik..." Her illustreres en række positive værdier. At synes om en person fører direkte over i en central værdi (E-E). At være kompetent til jobbet er identisk med (P-E og P-P). Og at være i stand til at kommunikere indebærer værdien (L-L). Konsulenten er således omfattet af en række positive værdier.

Grundet denne viden kunne lederen hurtigt tage action. "Jeg præsenterede ham omgående for klienten ...ved mit første besøg... og jeg kontaktede ham (konsulenten) umiddelbart efter, jeg kom tilbage fra mødet....jeg havde en beskrivelse af opgaven med mig, og jeg spurgte, om han kunne se på den..... allerede på det tidspunkt var jeg overbevist.....opgaven svarer til en, han tidligere har løst, men her får han mere ansvar..." Dette illustrerer, hvordan en profilering finder sted. Ud fra specifikationen (L-L) ser lederen efter et match. Ved både at se på hidtidige erfaringer og fremtidige muligheder får han gjort konsulenten interesseret. Ansvar transformeres i L-E eller P-E dvs. en højere status eller flere muligheder i jobbet.

Frederik accepterede opgaven. "Jeg mødte ham personligt igen.... blot for at afklare tingene... og så præsenterede jeg ham og en række andre kandidater for.....men klienten så meget hurtigt, at han var den egnede kandidat... de inviterede han til en samtale...og de synes profilen var ideel. Ligesom de kunne lide hans personlighed." Så her sikrede lederen et så godt match som mulig. Profileringen er mere eller mindre gjort intuitiv gennem en række samtaler snarere end gennem test. Det virkede som om, at klienten lagde vægt på de samme værdier, idet de mente, at det var den rette person (L-E) samtidig med, at de synes om hans personlighed (E-E).

Som det fremgår i de tre eksempler fra informanter, kan man gennem en realtids dokumentation og et selvkonfrontationsinterview sammenstykke beskrivelser af hændelsesforløb. Disse er fragmentariske, men afslører dog hverdagen med temmelig personlig erfaring på forskellige organisatoriske niveauer. Konsulenterne taler om det daglige arbejde, koordinatoren i IT-virksomheden taler om samarbejde mellem kunden og konsulenten. De processer, som vi her har taget op, vedrører to af de generiske værdiskabende processer i B2B samarbejdet nemlig de operationelle processer (konsulenterne) og kundeetableringen (koordinator). I et mere omfattende studie kunne flere samarbejdsprocesser og flere processer fokuseres, således at der ville fremkomme et bredere mønster og dermed analysegrundlag. Dette mønster ville herefter danne grundlag for analysen af, hvilke værdier og typer af viden som hænger sammen. Denne kobling bliver den centrale del i analysen.

Konklusion

Som det er illustreret, kan begivenheder analyseres gennem at benytte en tilgang på to niveauer. For det første skal begivenheder organiseres tekstmæssigt som en sammenhængende historie (niveau 1). For det andet skal særlige dele heraf fortolkes gennem at uddestillere nøgleelementer i, hvorledes værdi kommer til udtryk (niveau 2). Disse sproglige komponenter er empiriske modpoler til typen af værdi og typen af viden, som synes at blive formidlet i forretningsrelationer. Det er imidlertid ikke let at adskille værdi fra viden. Således indeholder det at vide at en person er den rigtige til opgaven både en værdi og et videnaspekt. Dette korresponderer med L-E, som indebærer, at noget er rigtigt (L) om en person (E).

Dette kan også opfattes som en værdi iboende i personen. Derfor er det ikke en enkelt opgave at opretholde distinktionen i praksis. Men det er måske ikke det vigtigste. Det vigtigste er, at man kan sammenligne B2B relationer på tværs af en portefølje af relationer i en udvalgt vidensintensiv virksomhed og konstruere et eventuelt mønster mellem de værdier og typen af viden som overføres.

Som det fremgår, er forretningsrelationer en kompleks størrelse, der omfatter en lang række processer, hvori der indgår en bred vifte af professionelle og personlige dimensioner. Den tilgang, som her er illustreret, har sigtet mod at udforske denne kompleksitet gennem at anvende et værdibaseret approach på de kritiske begivenheder, som indeholder viden om den daglige drift. Gennem disse snapshots fra praksis kan der opnås et billede af, hvilken type af værdi og viden som er afgørende i samarbejdet, og som dermed er drivkraften i den værdiskabelsesproces, som finder sted.

Summary

Interaction on business-to-business markets (B2B) is central to ensuring value-creating processes. Literature points to three value-creating key processes: 1) innovation, 2) customer creation, and 3) operational processes. These processes are thus necessary to build strong customer relationships. The article focuses particularly on the role of the individual in the creation of value, including how actors in knowledge-intensive firms create value in business relationships, and how value creation is influenced by the central elements of the relationship, specifically focusing on people, processes and procedures in the various forms of B2B relations. It is recognised that some of them contribute more to the value creation than others, due to the natural characteristics of the processes involved. The more value can be observed in a business relationship, the stronger and more profitable it becomes. And as strong customer relationships are perceived as the central forces for achieving competitive advantages in a knowledge economy, the inevitable conclusion is that this relational dimension is indeed important. A number of short cases illustrate how those phenomena can be studied. It is argued that as these illustrations of practice provide a picture of which types of value and knowledge are decisive for cooperation, they become the driving force behind the value creation process that takes place.

Litteratur

- Amar, A.D.: Motivating knowledge workers to innovate: a model integrating motivational dynamics and antecedents, *European Journal of Innovation Management*, 7, 2 89-101, 2004.
- Andersson, B.-E. & S.-G. Nilsson: Studies in the reliability and validity of the Critical Incident Technique, *Journal of Applied Psychology*, 48, 6, 398-403, 1964.

- Bitner, M. J., Booms, B. H. & M. Stanfield Tetrault: The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents, *Journal of Marketing*, 54, January, 71-84, 1990.
- Bull, C.: Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation, *Business Process Management Journal*, 9, 5, 592-602, 2003.
- Doyle, P.: Marketing in the new millennium, *European Journal of Marketing*, 29, 13, 23-41, 1995.
- Drucker, Peter: *Managing for the Future: The 1990s and Beyond*. Plume, 1993.
- Edvardsson, B.: Service break-downs - A study of critical incidents in an airline, *International Journal of Service Industry Management*, 3, 4, 1992.
- Eriksson, K. & Mattsson, J.: Managers' perception of relationship management in heterogeneous markets, *Industrial Marketing Management*, 31, 535-543, 2002.
- Erhvervsministeriet: *Tæt på erhvervspolitikken - Service i forandring*, 2000.
- Flanagan, J. C.: The Critical Incident Technique, *Psychological Bulletin*, 51, 4, 327-357, 1954.
- Grönroos, C.: A relationship approach to the marketing function in service contexts: The marketing and organisation behaviour interface, *Journal of Business Research*, 20, January, 3-11, 1990.
- Haglund, B.: Report on discrimination powers for Hartman-type value hierarchies, *Philosophical reports # 34, green series*, Gothenburg University, department of philosophy, 1990.
- Hartman, R. S.: *The Structure of Value: Foundations of a Scientific Axiology*, Carbondale Illinois: Southern Illinois Press, 1967.
- Lengnick-Hall, C.: Customer contribution to quality: A different view of the customer-oriented firm, *Academy of Management Review*, 21, 3, 791-824, 1996.
- Hicks, R.C., Datero, R. & Galup, S.D.: A metaphor for knowledge management: explicit islands in a tacit sea, *Journal of Knowledge Management*, 11, 1, 5-16, 2007.
- Lindsay, V., Chadee, D., Mattsson, J., Johnston, R. & Millett, B.: Relationships, the role of individuals and knowledge flows in the internationalisation of service firms, *International Journal of Service Industry Management*, 14, 1, 7-35, 2003.
- Maister, D.: *Managing the Professional Service Firm*. Free Press. New York, 1994.
- Mattsson, J.: *Better Business by the ABC of Values*. Lund: Studentlitteratur, 1990.
- Mattsson, J.: How bank loan officers evaluate persons applying for credit, *International Journal of Bank Marketing*, 11, 2, 25-34, 1993.
- Lemmink, J. & Mattsson, J.: Warmth during non-productive retail encounters: the hidden side of productivity, *International Journal of Research in Marketing*, 15, 5, 505-517, 1996.
- Mattsson, J. & Rendtorf, J.: E-marketing ethics: A theory of value priorities, *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 3, 1 35-47, 2006.
- Mattsson, J., Ramaseshan, R. & Carson, D.: Let marketers reclaim corporate strategy, *Journal of Strategic Marketing*, 14, 2 (June) 165-173, 2006.
- Mattsson, J.: (2006) True Marketing: A value based philosophy for strategic marketing, paper presented to the Annual conference of the Danish Management Academy, Copenhagen, December 11-12, 2006.
- Moorman, C. & Rust, R.: The role of marketing, *Journal of Marketing*, 63, 180-197, 1999.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D.: The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58 (July), 20-38, 1994.
- Nonaka, I.: The knowledge-creating company, *Harvard Business Review*, 69, 6, 96-104, 1991.
- Nonaka, I.: A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, 5, 1, 14-17, 1994.
- Nyquist, J. D., Bitner, M. J. & B. H. Booms: Identifying Communication Difficulties in the Service Encounter: A Critical Incident Approach, in Czepiel, J. A., Solomon, M. R. and Surprenant, C. F., *The Service Encounter*. New York: Lexington Books, 1985.
- Payne, Adrian.: *Handbook of CRM: Achieving Excellence through Customer Management*. Butterworth-Heinemann, 2005.
- Poufelt, Flemming: *Ledelse i kunskapsintensive virksomheder i Norhaug. Odd Kunnskapsledelse – trender og utfordringer*, Universitetsforlaget, Oslo, 2002.
- Sheth, J.: Emerging research opportunities for doctoral students in B-to-B marketing, *Journal of Business to Business Marketing*, 4, 1, 13-22, 2007.
- Starbuck, W. H.: Learning by knowledge-intensive firms, *Journal of Management Studies*, 29, 6, 713-740, 1992.
- Sundbo, J., Mattsson, J., Millett, B. & Johnston, R.: Innovation in service internationalisation: The crucial role

- of the entrepreneur, Regional Development and Entrepreneurship, 2001, 13, 3, 247-267, 2001.
- Sveiby, K.E. and Lloyd, T.: Managing Know-how - Add Value by Valuing Creativity, Bloomsbury. London, 1987.
- Tenkasi, R. V. & Boland, R.: Exploring knowledge diversity in knowledge-intensive firms: a new role for information systems, Journal of Organisational Change Management, 9, 1, 79-91, 1996.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F.: Evolving to a new dominant logic in marketing, Journal of Marketing, 68 (January), 1-17, 2004.
- Wilson, D.: An integrated model of buyer-seller relationships, Journal of the Academy of Marketing Science, 23 (Fall), 335-345, 1995.
- Winch, G. & Schneider, E.: Managing the knowledge-based organization: The case of architectural practice. Journal of Management Studies, Vol.30, No.6, pp 923-936, 1993.
- Yin: Case Study Research, California: Sage Publications, 1990.
-

Appendix: Noter fra 'den mystiske konsulent'

Den lejede konsulent

Tirsdag d. 27. november 2007

8.00 Uformelt møde med projektlederen

– Var glad, da han havde snakket med mig og forklaret en række ting.

Ingen arbejdsplads

– Følte mig en smule tilovers og usikker på, hvordan jeg skulle kunne arbejde

8.10 Spurgte om en computer. Peter, som er teamleder svarede: Jeg troede, du skulle arbejde ikke sidde den af

– Jeg undrer mig over, hvordan jeg kan udføre et tilfredsstillende job.

9.00 Uformelt møde i kaffepausen med projektlederen

– Jeg er glad, da jeg fik mere information om projektet

11.00 Møde med teamet og projektlederen før udrulningen af projektet.

– Jeg er tilfreds. Der kom idéer på bordet, som jeg tidligere har talt om.

Onsdag d. 28. november 2007

Hele dage

Arbejder med at opdatere lister. Noget af et slavearbejde!

– Har en god fornemmelse, da mit arbejde blev rost. Ikke noget særligt, men blot følelsen af meldingen gjorde godt

Mandag d. 3. december 2007

8.30 Jeg spurgte efter en arbejdsplads. Svar: Prøv at finde en computer, som du kan arbejde fra!

– Overrasket og en smule ked af det. Hvordan skal jeg kunne arbejde ordentligt, hvis jeg hele tiden skal skifte computer.

10.00 Jeg spørger om en computer. Svar: Vi har ikke behov for flere computere, blot for at folk kan surfe rundt. Vi har allerede fire af den slags, og det er tilstrækkeligt.

– En anden teamleder end min blev irriteret og gnaven. Jeg er overrasket og ked af reaktionen. Jeg er stolt over at være en del af projektet. Men jeg føler mig også en smule ydmyget, da jeg sjældent surfer på nettet til personligt brug. Bruger ikke engang Aftonbladet (en svensk avis). Jeg føler nemlig ikke, der er tid til dette.