

Nye tilgange til leverandører kræver nye tilgange til markeder – Eller er det omvendt?

Af Jesper Piihl

Resumé

Denne artikel introducerer et integreret perspektiv på leverandør og markedsudvikling. Udgangspunktet er tesen, at for at udnytte det potentiale, der kan ligge i nye former for samspil med leverandører, må der åbnes for at tænke en virksomheds marked på nye måder – og omvendt. Traditionelle tilgange til strategiarbejde ofte tage afsæt i det artiklen kalder en strategisk konstant. Et mere eller mindre bevidst valgt fikspunkt for strategiudvikling. Afsættet i

en strategisk konstant gør det muligt at opstille strategiprocesser, der følger en trinvis plan, der optimerer i forhold til den strategiske konstant. Med afsæt i eksempler hentet fra et interaktivt forskningsprojekt diskuteres en udviklingsmodel, der dels søger potentialer ved at opgive den strategiske konstant og dels ved at balancere potentialer på leverancesiden med potentialer på markedssiden af virksomheden.

Introduktion

Denne artikel bevæger sig langs en rød tråd formet af følgende ide: For at realisere det potentiale, der ligger i nye tilgange til en virksomheds leverandører, kræves det, at der samtidig tænkes nyt i forhold til virksomhedens tilgang til markeder. Eller det omvendte: Hvis en virksomhed skal udnytte det potentiale, der ligger i nye tilgange til markeder, kræves det, at strategier i forhold til virksomhedens arbejde med leverandører designes og udvikles på nye måder.

Kraften til at bevæge sig langs denne røde tråd er opsparet i et interaktivt forskningsprojekt, hvor målet var at udvikle de deltagende virksomheders tilgange til leverandører. Udgangspunktet var at udnytte det potentiale, der ligger i at komme tættere på leverandører end armslængde med henblik på at lede relevante relationer til andre virksomheder i tættere, tillidsfuldt samarbejde, med gensidig videns- og kompetenceudvikling. Et potentiale, der gennem en årrække er blevet fremført med teoretisk overbevisning af den såkaldte IMP-skole (se f.eks. Gadde m.fl., 2001).

Ved et projektmøde i en af de deltagende

virksomheder, var målet at udvikle nye metoder, hvormed virksomheden kunne drage fornyet nytte af leverandører i virksomhedens produktudvikling. Her viste det sig i en bibemærkning, at virksomheden parallelt havde et projekt kørende drevet af virksomhedens marketingafdeling med fokus på at forudsige udviklingen i markedet for virksomhedens produkter på et femårs sigte. Denne oplysning slog gnisten til den ide, at denne virksomheds produkter tilsyneladende opfattes som et fast fikspunkt, hvor marketingopgaven er at forudsige markedets udvikling for at sikre hensigtsmæssige positioneringer af produkterne. Denne tilgang står i kontrast til nyere debatter inden for forskningen i entreprenørskab, hvor det diskuteres, om markeder er noget, der ligger "derude", eller om markeder er noget, der skabes af virksomheders tilbud om værdiskabelse. Ideen, der opstod, er, at virksomhedens tilgang til markeder var en forholdsvis statisk ide om, at markedet for virksomhedens produkter udvikler sig uden for porten for udskibning af produkterne, mens det potentiale, der

ligger i nye måder at udnytte leverandører, måske bedst indfanges ved at betragte virksomhedens markeder som noget, virksomheden spiller en aktiv rolle i at skabe.

Målet med denne artikel er således at introducere et integreret perspektiv på strategisk markedsudvikling og strategisk leverandørudvikling.

Denne udvikling sker i tre tempi. Først skitseres, hvad jeg vælger at kalde et traditionelt perspektiv på markeder og leverandører. Dernæst skitseres tre udfordringer til disse etablerede perspektiver – 1) skifte perspektiv til at se markeder som noget, virksomheden er aktivt med til at skabe, 2) udvide etablerede perspektiver til netværksperspektiver og 3) sidst den udfordring, der ligger i at arbejde med både leverance- og markedssiden på en gang. Artiklens tredje skridt er at introducere og illustrere et integreret perspektiv, der håndterer disse udfordringer.

Artiklen henter inspiration fra to virksomheder. For at illustrere teoriudviklingen bedst muligt karikeres eksemplerne, så relevante elementer for de pointer, der skal udvikles, fremstår tydeligere. Virksomhederne i artiklen benævnes AirControl, der producerer ventilationsanlæg, samt Wheeler, der producerer dele til barnevoгне.

Etablerede tilgange til markeder og leverandører

Det er altid en tilsnigelse at ville beskrive "etablerede perspektiver". Hvad vil det sige, at et perspektiv er etableret? Hvor er det etableret? For hvem er det etableret? Så med denne advarsel i baghovedet vil jeg indkredse etablerede perspektiver ved at trække på standardlærebøger i strategi (de Wit m.fl., 2004) og marketing (Kotler, 2003).

Etablerede tilgange til markeder

Nedenstående tabel giver et overblik over de tilgange til markeder, der stilles til rådighed af Kotler (2003). Kotler beskriver fire forskellige tilgange via fire dimensioner. Først det, han kalder udgangspunkt (starting point). Dette har jeg valgt at oversætte til det, jeg her kalder den strategiske konstant. Den strategiske konstant er det strategiske element, der holdes konstant i udviklingen af strategier, og som andre strategielementer passes ind omkring. Dernæst diskuteres under overskriften fokus de strategiske elementer, der har den primære opmærksomhed. Videre diskuteres de afsætningsstrategier, der bringes i spil i hver tilgang samt sidst under overskriften midler mål de konkurrenceparametre, der skal sikre en profit.

Figur 1. Etablerede tilgange til markeder

Tilgange	Strategisk konstant (Udgangspunkt)	Fokus	Midler	Mål
Salgstilgang	Fabrikken	Produkter	Salg og promotion	Profit gennem salgsvolumen
Produkttilgang	Produkter	R&D	Markedssegmentering	Profit gennem kvalitet, performance og features tilpasset segmentet
Produktionstilgang	Produktionen	Efficiens og lave omkostninger	Masse produktion og masse-distribution	Profit gennem lave omkostninger og tilgængelighed på markeder
Marketingtilgang	Målgruppe	Kundebehov	Integreret marketing	Profit gennem kundetilfredshed

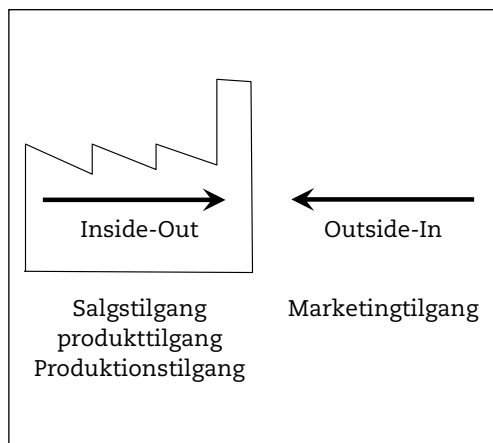
Kilde: Frit efter Kotler (2003)

Som det ses ved at læse ned over tabellen, skifter den strategiske konstant mellem tilgangene. Under overskrifterne fokus, midler og mål beskrives de elementer, der er fokus for at udvikle strategier, der udnytter den strategiske konstant.

Vendes blikket mod den etablerede strategiske tænkning – her repræsenteret ved de Wit & Meyer (2004) – skelnes mellem to forskellige tilgange til at udvikle strategier. Inside-out-tilgange betragter det inde i virksomheden som den strategiske konstant. Her er opgaven at udvikle virksomhedens kompetencer på en måde, så de giver adgang til flere markeder. Som spejlbillede findes outside-in-tilgange, der har markedet som strategisk konstant, og hvor udfordringen er at udvikle virksomheden til at servicere et bestemt marked.

Læses på tværs af Kotlers markedstilgange i forhold til skelnen mellem inside-out- og outside-in-tilgange til strategiudvikling, repræsenterer de tre første tilgange til markedet alle varianter af en inside-out tænkning, mens kun marketing-tilgangen repræsenterer en outside-in tænkning med sit afsæt i en bestemt målgruppe. Disse etablerede perspektiver er sammenfattet i nedenstående figur:

Figur 2. Etablerede tilgange til strategiudvikling



Kilder: Frit efter de Wit & Meyer (2004) samt Kotler (2003)

Ses på de to virksomheder, kan AirControl beskrives som en virksomhed, der i denne terminologi kan siges at arbejde ud fra en produkttilgang. Produktprogrammet inkluderer diverse anlæg til luftbehandling og klimastyring, der sælges til markeder som f.eks. mobiltelefoncentraler, svømmehaller og bolig- og kontorbyggeri. Fokus for virksomheden er at udvikle kvaliteter og features, der passer til de markedssegmenter, man har valgt at satse på.

Wheeler kan beskrives som en virksomhed, der har udviklet sig til at arbejde efter en marketingstrategi. Med afsæt i hovedkontor i Skandinavien samt produktion i både Østeuropa og Asien tager virksomheden som strategisk konstant afsæt i, at barnevognsproducenter i stigende grad outsourcer produktionsopgaver. På dette marked har Wheeler specialiseret sig i at producere dele til vognene i nært samspil med de producenter, der outsourcer, for bedst muligt at tilfredsstille deres behov for rette kvalitetsniveauer og priser.

AirControl kan således beskrives som en virksomhed, der har et inside-out perspektiv, mens Wheeler repræsenterer et outside-in perspektiv.

Armslængdetilgang til leverandører

For alle virksomheder er det en strategisk vigtig opgave at afgøre, hvor organisationsgrænser skal trækkes. Hvilke produkter og ydelser skal produceres inden for virksomheden, og hvilke skal købes ind fra andre virksomheder? Traditionelt har svaret på spørgsmålet taget udgangspunkt i både en vurdering af hvilke produkter og ydelser, der var mest centrale for virksomhedens udvikling, og om man kunne få produktet eller ydelsen billigst ved at producere selv eller købe ude i byen. De strategisk vigtige opgaver blev så lagt inden i virksomheden, mens mindre centrale ydelser og produkter indkøbtes hos leverandører i det omfang, man ikke kunne producere dem billigere selv. Dette perspektiv gør per definition håndteringen af virksomhedens eksterne relationer til en rutineopgave, da

det primært bliver til et spørgsmål om at forhandle priser på mindre vigtige produkter og ydelser (Gadde m.fl., 2001).

Ligesom tilgangen til markeder er formet med afsæt i den strategiske konstant, formes tilgangen til leverandører også ofte i forhold til den strategiske konstant. Således bliver de udfordringer, der orienteres imod i forhold til leverandører, til spørgsmål om, hvad man selv skal producere, og hvad man skal lade andre om i forhold til den strategiske konstant. Med hensyn til det, man så vælger at lade andre om at producere, bliver det interessant at vurdere dem med hensyn til parametre som pris, kvalitet, leveringspålidelighed, fleksibilitet i forhold til ændringer i produktvarianter, reaktionstid og lignende parametre, der er orienteret mod at sikre en optimal drift i aktiviteter på tværs af virksomheder målt i forhold til den strategiske konstant.

Udfordringer til etablerede perspektiver

Målet med denne artikel er at udvikle et integreret perspektiv for markeds- og leverandørudvikling ud fra den tese, at for at udnytte potentialet i nye tilgange til en virksomheds leverandører kræves, at der samtidig tænkes nyt i forhold til at udvikle virksomhedens markeder. Derfor kommer de udfordringer til de etablerede perspektiver, der skal rettes her, fra to kilder. Dels et stigende teoretisk fokus på at se markeder som noget, der skabes, frem for noget, der ligger dødt et sted "derude" og venter på at blive identificeret. Den anden udfordring udspringer af nye tilgange til at stille spørgsmålet om, hvor organisationens grænser går og burde trækkes.

Potentialer i skabelse af markeder?

Hvorvidt markeder er noget, der bestemmer en virksomheds muligheder, eller om markeder er noget, virksomheden har en aktiv delagtighed i at skabe, er et spørgsmål, der diskuteres inden for flere forskellige erhvervsøkonomiske discipliner.

Inden for forskningen i entreprenør-

skab går debatten over temaet i forhold til karakteren af den mulighed (opportunity), den entreprenørielle indsats er rettet imod (Stevenson m.fl., 1990). Gartner m.fl. (2003) skelner mellem to perspektiver på muligheden: For det første et opportunity discovery perspektiv, der med afsæt i metaforikken i begreber som at finde, se, opdage, afsøge osv. er langt det mest udbredte i entreprenørskabsforskningen. For det andet peges på et opportunity enactment perspektiv, der tager sit afsæt i en ide om, at muligheder opstår og skabes ud af entreprenørens dagligdagsaktiviteter i samspillet mellem entreprenørens forståelse af sin situation, de handlinger, der udføres, og de reaktioner, det fremkalder fra andre.

I marketingforskningen skelner Hills & Sarin (2003) mellem market drivertilgange og market drivingtilgange. De argumenterer for, at market driven tilgange – tilgange, hvor virksomhedens aktiviteter drives af markeder – er det mest fremtrædende i marketinglitteraturen. Dette perspektiv tager afsæt i en ide om, at den, der bedst forstår kunders behov, har lettest ved at tilpasse sine tilbud til at matche og følge ændringer i behovene. Modsat peger forfatterens studier inden for hightech industrier på, at dette er utilstrækkeligt og foreslår, en market drivingtilgang. Her er fokus på, hvordan virksomheden kan tage aktiv del i skabelsen af markeder.

Hills & Sarin (2003) skriver market drivingtilgangen frem ved at trække på strategidisciplinen. Inden for denne disciplin føres debatten som et spørgsmål omkring karakteren af virksomhedens omverden. I et tidligt bidrag diskuterer Smircich & Stubbart (1985), hvordan strategiarbejdet tager forskellig form alt efter, om 1) omverdenen betragtes som en objektiv realitet, der erkendes, som den er, eller 2) om billeder af omverdenen er noget, der skabes gennem strategens fortolkninger, eller 3) om omverdenen som i opportunity enactment perspektivet skabes i spillet mellem strategens fortolkninger og handlinger samt reaktioner fra interessenter på disse handlinger.

I krydsningen mellem strategi, marketing og entreprenørskab står Kim & Mauborgnes (Kim m.fl., 2005) ideer som et forsøg på at arbejde på det, vi samlende kan kalde et markedsskabelsesperspektiv. Dvs. et perspektiv, der læner sig op ad entreprenørskabs opportunity enactmentperspektiv, marketings market drivingtilgang og strategilitteraturens enactment-perspektiv.

Ses tilbage på det, jeg stillede frem som etablerede tilgange til markeder og leverandører samt casevirksomhederne, trækker de primært på et discovery-perspektiv. Tages der således afsæt i de spirende trends inden for entreprenørskab-, marketing- samt strategilitteraturen, tegner sig en udfordring i forhold til det etablerede perspektiv i forhold til at kunne udnytte potentialer i et markedsskabelsesperspektiv.

Potentialer i nye tilgange til leverandører?

Det etablerede perspektiv på organisationens grænser udfordres af strømninger, der populært samles under mantraet "den nye økonomi". Audretsch & Thurik (2001) argumenterer for, at der sker et skift fra en lang periode præget af stor stabilitet til en periode, der præges af høj grad af turbulens. Følges ideerne i traditionel situationstilpasset organisationsteori (Burton m.fl., 1998), afføder dette et skift i den logik, hvormed en virksomhed kan prioritere sine ressourcer for at overleve i forhold til omverdenen. Skiftet går fra et fokus på stordriftsfordele muliggjort af stabilitet i omverdenen til et fokus mod fleksibilitet. Videre kan argumenteres for, at den hastige teknologiske udvikling tvinger virksomheder til i højere og højere grad at fokusere ressourcer mod specialiserede områder for at kunne følge udviklingen (Gadde m.fl., 2001).

Sådanne udfordringer kaster nyt lys over spørgsmålet om organisationens grænser. Frem for som ved det etablerede perspektiv at spørge hvilke aktiviteter, der er væsentlige, når grænserne til omverdenen skal trækkes, spørges i stigende grad: "Hvilke produkter og ydelser kan virksomheden bli-

ve virkelig god til at producere – og hvilke skal virksomheden lade andre koncentrere sig om"?

Ledelsesmæssigt er konsekvensen af dette nye spørgsmål, at også produkter og ydelser, der har stor strategisk vigtighed for virksomheden, lægges ud til andre virksomheder. Det på trods af, at man så ikke har de kontrolmuligheder, der gives igennem ejerskab over aktiviteterne. Derved får håndteringen af leverandører en ny strategisk vigtig rolle i virksomheden, da det nu ikke længere blot drejer sig om prisbeslutninger på mindre betydningsfulde produkter og ydelser, men håndtering af avancerede og mangeartede relationer til virksomheder, der producerer produkter og ydelser, som er helt centrale for virksomhedens værdiskabelse.

Men mens det skaber udfordringer ledelsesmæssigt, skaber disse tendenser aldeles nye og interessante strategiske muligheder for de virksomheder, der forstår at navigere i og drage nytte af det nye kompetencelandskab, der opstår. Udfordringen til det etablerede perspektiv er således at udvikle et begrebsset, der kan udnytte de muligheder, der opstår, for hurtigt og kreativt at samle unikke buketter af kompetencer med henblik på at skabe værdi på etablerede såvel som nye markeder.

Sammenfatning:

Udfordringer til etablerede perspektiver

Sammenfattende kan udfordringerne til de etablerede perspektiver beskrives som i nedenstående figur. I figuren gemmer sig tre udfordringer. De to beskrevne samt kombinationen af de to.

Ses først på perspektivet på markedet, er udfordringen at udvikle et begrebsapparat til at udvikle strategier, der skaber nye markeder, frem for at bygge på allerede veletablerede markeder. I figuren er skiftet fra et markeds-opdagelses-perspektiv til et markedsskabelsesperspektiv illustreret ved, at markedssiden vises som et stjernebillede – idet et stjernebillede ikke eksisterer, før observatøren slår kreative streger mellem

ellers uafhængige elementer. Parallelt med dette argument udvikles outside-in-perspektivet til et downstream-up-perspektiv¹. Hensigten med denne udvikling af terminologien er at understrege, at virksomheden ikke står over for et "fladt" marked eller et "en dimensionalt udenfor". Derimod står virksomheden over for et netværk af potentialer, der kan arbejdes på i mange dimensioner i arbejdet med skabelse af muligheder.

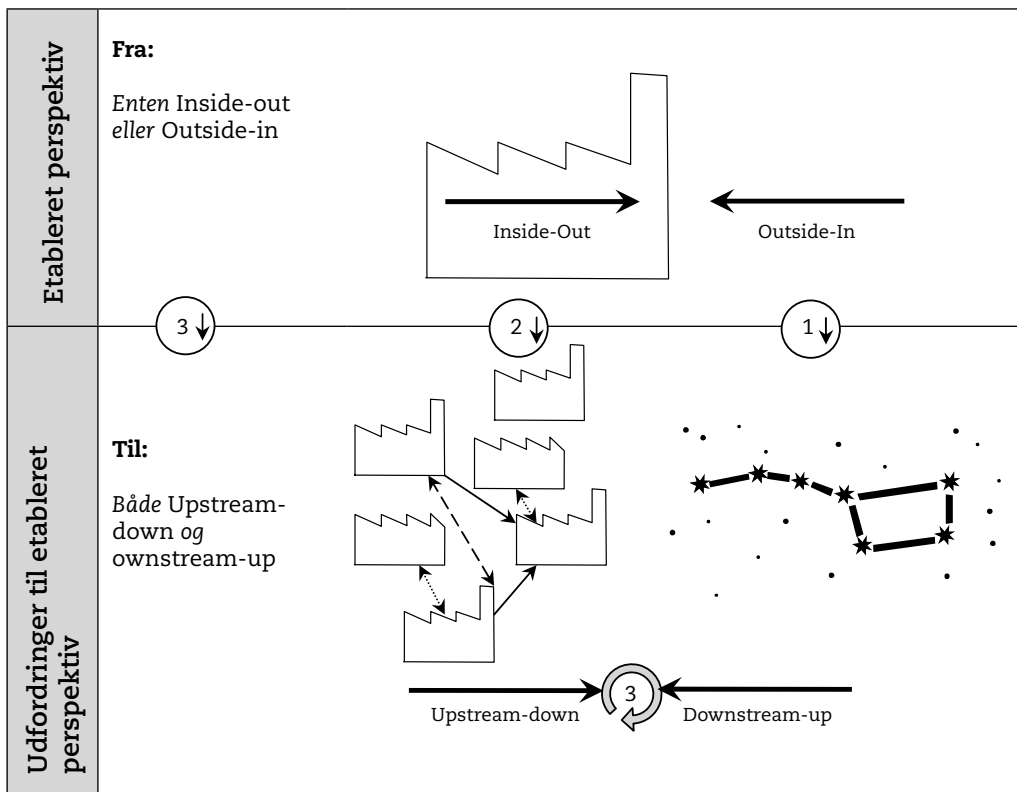
Der næst er udfordringen at udvikle strategier, der ikke kun bygger på udnyttelse af interne kernekompetencer, men som bygger på de potentialer, der ligger i at binde værdiskabende buketter af kompetencer via samspil mellem virksomheder af forskellige slags. Dette er i figuren illustreret via forskellige slags pile mellem forskellige slags virksomheder – i figuren virksomheder med og uden skorsten. Således udvikles det traditionelle inside-out perspektiv

til det, der kan kaldes et upstream-down perspektiv. Med begrebet upstream-down understreges, at det ikke kun er virksomhedens interne ressourcer, der giver tilbud til markeder, men hele den buket af ressourcer, der kan samles via relationer til andre virksomheder.

Samlet skal udviklingen af begreberne inside-out og outside-in til upstream-down og downstream-up således understrege, at virksomhedens ressourcer ikke kun findes i virksomheden, men i de relationer virksomheden optræder i. Målet med de nye begreber er at vise, at det ikke blot er forholdet mellem et indenfor (interne ressourcer) og et udenfor (marked) – der skal koordineres. Derimod lægges op til at forstå virksomheden som en løkke, der binder netværk på både leverance- og markedssiden sammen.

Den tredje udfordring er vist i skiftet i figurens tekster samt ved den cirkulære

Figur 3. Udfordringer til etablerede perspektiver



pil nederst i midten: Fra enten at arbejde inside-out eller outside-in er udfordringen *samtidigt* at arbejde upstream-down og downstream-up. Tesen er, at kun ved at arbejde *samtidigt* med at udvikle buketter af kompetencer og skabelsen af nye markeder kan det fulde potentiale i begge muligheder realiseres. Ved at være i stand til at tænke samtidig upstream-down og downstream-up skabes mulighederne for at bryde med den en-dimensionelle tænkning, der fremkommer ved at tænke på langs med den etablerede forsyningskæde. Derved opstår muligheder for at skabe værdi ved at skabe koncepter, der kan knytte aktører relateret til virksomheden sammen på nye måder uafhængigt af, om de efter en traditionel forsyningskædetænkning betegnes leverandører, kunder eller måske endda konkurrenter.

Integreret udvikling af markeds- og leverandørstrategier

De etablerede modeller kan ses som det Van de Ven & Poole (1995) beskriver som teleologiske udviklingsmodeller. Van de Ven & Poole (1995) interesserer sig for, hvordan udviklingsprocesser i organisationer traditionelt forstås, og identificerer fire forskellige motorer, som driver processer fremad. Af disse fire er den teleologiske motor karakteriseret ved, at kraften til udviklingen i processer kommer fra, at de drives fremad mod et bestemt formål. I de etablerede modeller kan udnyttelsen af den strategiske konstant ses som det endelige formål, som alle andre elementer rettes ind efter. Med dette afsæt i udnyttelsen af strategiske konstanter bliver det muligt at formulere trinvis fremgangsmåder til udvikling af strategier. Der er så at sige et vedtaget fast element, hen imod hvilket en vandring kan begyndes. Til gengæld er trinvis fremgangsmåder ikke gode til at udvikle ydelser, der skaber nye markeder, da den lineære tilgang gør det svært at udvikle ydelser, der bryder markant med, det der kendes i forvejen.

Til at udvikle et perspektiv ved siden af den etablerede teleologiske motor, kan hentes inspiration i den motor, Van de Ven & Poole (1995) kalder dialektisk. Her opstår kraften til bevægelse af en balancering mellem to forskellige kræfter. Hvis vi betragte potentialer på leverancesiden og potentialer på markedssiden som de to kræfter, der skal balanceres bliver udfordringen at håndtere spørgsmålene: "Hvordan kan leverancepotentialer give markedspotentialer (upstream-down)?" og "hvordan kan markedspotentialer give leverancepotentialer (downstream-up)?"

Til at udvikle et perspektiv ved siden af den etablerede teleologiske motor, kan hentes inspiration i den motor, Van de Ven & Poole (1995) kalder dialektisk. Her opstår kraften til bevægelse af en balancering mellem to forskellige kræfter. Hvis vi betragte potentialer på leverancesiden og potentialer på markedssiden som de to kræfter, der skal balanceres bliver udfordringen at håndtere spørgsmålene: "Hvordan kan leverancepotentialer give markedspotentialer (upstream-down)?" og "hvordan kan markedspotentialer give leverancepotentialer (downstream-up)?"

Figur 4. Del af udkast til oplæg til projekt omkring udnyttelse af leverandører i udviklingsprojekter

Ønsket er: At blive bedre til at samarbejde med leverandører, som man både har en udviklings- og driftsrelation til.

Målet er: At leverandører til stadighed skal hjælpe AirControl med at tilsikre, at den fremtidige konkurrenceevne opretholdes. Både omkring leverancer af varer og af udviklingsydelser.

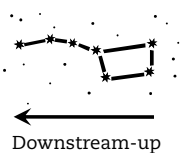
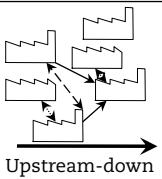

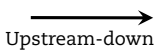
Resultatet skal være: En reduktion af TOC (Total Operating Costs) i begge virksomheder i forbindelse med den fælles forretning. Der er ligeledes en forventning om, at der sker en reduktion i time to market.

Konkurrenceparametre (på AirControls afsætningside): Afhænger af det enkelte produkt (markedssegment).

Positioneringsegenskaber: Pris, brugervenlighed, produktets udseende.

Pligtsegenskaber: Driftsøkonomi herunder energiforbrug og vedligeholdelsesomkostninger.

Figur 5. Integreret perspektiv på markedsskabelse og leverandørudnyttelse

Trin	Strategisk hovedfokus
1. Hvordan kan/vil vi skabe værdi for nuværende kunder og mulige fremtidige kunder? 2. Hvilke kompetencer skal vi have adgang til for at skabe denne værdi? 3. Hvilke kompetencer har vi/skal vi udvikle selv? 4. Hvilke kompetencer har vi/skal vi have adgang til via relationer til andre virksomheder?	
5. Hvilke kompetencer kan vi potentielt få adgang til – internt eller via relationer? 6. Hvilke muligheder giver det os for at skabe værdi for nuværende kunder og ikke-kunder/fremtidige kunder? 7. Hvilke supplerende kompetencer skal vi have adgang til for at skabe denne værdi?	
8. Hvordan kan/vil vi skabe værdi for nuværende kunder og mulige fremtidige kunder?	
	

I den teleologiske model, der er rettet mod et bestemt mål, består udfordringen i at udvikle og vælge mellem forskellige veje til at nå dette mål. Ved den dialektiske model er udgangspunktet de potentialer, der er til rådighed eller kan skaffes. Derfor er udfordringen ved dette perspektiv snarere at udvikle og vælge mellem forskellige mål, der kan nås med disse midler.²

Forskellen mellem dette dialektiske perspektiv og det mere traditionelle teleologiske perspektiv bliver konkret ved at betragte et oplæg til en proces i AirControl, der fokuserer på, hvordan leverandører kan udnyttes bedre i udviklingsprocesser.

Udkastet tager udgangspunkt i et ønske om at forbedre udnyttelsen af leverandører så de kan understøtte AirControls konkurrencedygtighed. Kriterierne til resultatet samt konkurrenceparametre og positioneringsegenskaber viser, at den bagvedliggende model er en teleologisk tænkning med produkt og markedspå position som de strategiske konstanter, der skal optimeres i forhold til.

Leges der nu med at betragte udkastet i lyset af tankegangen i denne artikel, giver

det anledning til en række overvejelser. For det første virker det valgte fokus på leverandører med både udviklings- og driftsrelation fornuftigt ud fra en ressourcebetragtning – det er forholdet til dem, der bruges flest ressourcer på. Modsat, hvis markedsperspektivet tænkes med ind, er det ikke nødvendigvis de leverandører, der sætter virksomheden i stand til at skabe mest værdi på eksisterende markeder, der kan hjælpe med at skabe eller opnå adgang til nye markeder.

For det andet er resultatkrakterierne som nævnt formuleret i forhold til produktet og markedet som strategisk konstant. Som de ser ud, vil det let få den konsekvens, at det potentiale, der fokuseres på at hente fra nye samspilsformer med leverandører, består i dels udvikling af nye varianter af kendte produkter til kendte markeder, eller til optimering af samspillet mellem virksomhederne i forhold til at levere de produkter, man plejer, og til de markeder, man allerede er etableret på. Skal der arbejdes kreativt med leverandørsamarbejde og markedsskabelse, skal der konstrueres helt nye resultatkrakterier. Inspiration kunne

f.eks. hentes i terminologien omkring kernekompetencer (Prahalad m.fl., 1990): *Arbejdet i projektet hos AirControl skal sikre troværdig adgang til eksterne kompetencer, der i samspillet med interne kompetencer åbner nye markedsadgange, samtidig med at kombinationen af kompetencer og markedsadgange er svært kopierbare.*

For det tredje muliggør det teleologiske oplæg at opstille en projektplan, der består i en lineær vandring hen imod et kendt endemål. I en dialektisk model, derimod, er det ikke muligt at opstille en sådan "rationel" projektplan. Her er ideen, at muligheder opstår ved at lade flere elementer være variable samtidig – og uden det undervejs kan holdes op i forhold til et foruddefineret endemål.

En alternativ projektplan kunne således tage udgangspunkt i de pinde, der er listet i figur 5 på side 96.

Denne række af spørgsmål er designet således, at de starter downstream-up for ved punkt 5 at vende rundt som en boomerang for at betragte de potentialer, der ligger i at tænke upstream-down. Ved punkt 7 vendes igen til at tænke downstream-up, og en ny iteration sættes i gang. En proces som denne vil ikke kunne startes et sted og så "vinge milepæle af" en efter en på vej mod et kendt endemål. I stedet lægger pindene op til en iterativ proces med at balancere de potentialer, der erkendes på leverancesiden, med de potentialer, der erkendes på markedssiden. Så i stedet for at beskrive en teleologisk proces, der går fra a til b, beskriver trinene en løbende dialektisk proces, der undervejs konvergerer mod (midlertidige) stabiliseringer.

Nedenstående figur leger med, hvad denne tankerække kunne betyde for den anden casevirksomhed – Wheeler.

Figur 6. Test af modellens overførbarehed via anvendelse på casevirksomheden Wheeler

	Wheeler
Strategisk konstant jf. etablerede perspektiver	Barnevognsproducent markedet
1. Hvordan vil vi skabe værdi for nuværende kunder og mulige fremtidige kunder?	Ved at producere ønskede komponenter til rette pris og kvalitet.
2. Hvilke kompetencer skal vi have adgang til for at skabe denne værdi?	Kompetencer til lavtlønsproduktion
3. Hvilke kompetencer har vi/skal vi udvikle selv?	Mange produktionsprocesser mestres allerede i Wheelers fabrikker i lavtlønslande. Resten købes ind hos underleverandører og meget af dette insources efterhånden.
4. Hvilke kompetencer har vi/skal vi have adgang til via relationer til andre virksomheder?	Enkelte produktionsprocesser som f.eks. ekstrudering. Ellers er virksomhedens tilgang ofte at insource processer, da de da er lettere at styre pålideligt. Målet er at opnå vestlig pålidelighed til lavtlønspriser.
5. Hvilke kompetencer kan vi potentielt få adgang til – internt eller via relationer?	Ingen umiddelbart
6. Hvilke muligheder giver det os for at skabe værdi for nuværende kunder og mulige fremtidige kunder?	Beherskelsen af et stigende antal processer gennemført i lavtlønslande, men med vestlig stabilitet, giver mulighed for at tilbyde denne produktionskompetence til andet end barnevognsmarkedet.
7. Hvilke supplerende kompetencer skal vi have adgang til for at skabe denne værdi?	Komplementære processer afpasset nye kundetyper.
8. Hvordan vil vi skabe værdi for nuværende kunder og ikke-kunder/fremtidige kunder?	Skabe værdi ved at tilbyde produktionskapacitet i lavtlønsområde styret efter vestlige standarder for pålidelighed.
9. Hvilke kompetencer skal vi have adgang til for at skabe denne værdi?	
10. osv.	

Eller er det omvendt?

Dette bidrag fik sin kraft fra en tese, der lyder: For at realisere det potentiale, der ligger i nye tilgange til leverandører, kræves det, at der samtidig arbejdes med nye tilgange til markeder. Denne tese blev udviklet ved at diskutere, hvordan etablerede tilgange til strategi tager udgangspunkt i det, jeg foreslår at kalde en strategisk konstant. Et mere eller mindre bevidst valgt fikspunkt for strategiarbejdet, der på den ene side muliggør trinvis tilgange til strategiudvikling – men på den anden side også kan virke som en ankerblok, der forhindrer sejladser mod nye potentialer.

Perspektivet blev udfordret fra tre perspektiver: 1) Et markedsskabesperspektiv, 2) et perspektiv, hvor der ikke alene skeles til virksomhedens egne kompetencer – og vigtigst – 3) den udfordring, der ligger i at arbejde samtidig og interaktivt med leverancesiden og markedssiden – samtidig at arbejde upstream-down og downstream-up.

Til at realisere et praktisk relevant potentiale i disse udfordringer til etablerede til-

gange blev trukket på Van de Ven & Pooles skelnen mellem teleologiske og dialektiske udviklingsmodeller. Modeller med strategisk konstant udgør teleologiske modeller, mens potentialet i de stillede udfordringer bedst realiseres ved dialektiske modeller, hvor markeds- og leverancesiderne ses som potentialer, der gensidigt udfordrer hinanden.

Sidst blev disse ideer omsat til et forslag til en række konkrete spørgsmål, der kan danne baggrund for at arbejde med nye potentialer i leverandører samtidig med nye tilgange til markeder. Disse punkter er karakteriseret ved ikke at være lineære. Derimod beskrives punkterne bedst som overvejelser, der kan lede til en iterativ proces. Disse punkter blev illustreret via cases fra et interaktivt forskningsprojekt.

Så efter at have arbejdet med ideen om, at nye tilgange til leverandører kræver nye tilgange til markedet som en dialektisk proces, leder det analogt frem til den omvendte tese: Nye tilgange til markeder kræver nye tilgange til leverandører.

Summary

This article introduces an integrated perspective on supplier and market development. The thesis is built on the assumption that, in order to exploit any potential of the new forms of interaction with suppliers, it is necessary to consider new ways of rethinking the market of an enterprise – or vice versa. Traditional approaches to strategic work are often based on what the article calls a strategic constant, which is a fixed point selected, more or less consciously, for strategic development. The

strategic constant makes it possible to design strategic processes that follow an incremental plan that is optimised in relation to the strategic constant. Examples gathered from an interactive research project provide the background for a discussion of a development model, partly seeking potential by abandoning the strategic constant, and partly balancing supply side potential and the market side potential of the business.

Noter

1. Inden for logistikken tales om downstream, når man betragter forsyningskæden fra virksomheden og frem mod slutkunden, og upstream, når man betragter den del, der ligger fra virksomheden og bagud mod kilderne til forsyningerne.
2. Dette følger argumentationen hos Sarasvathy (2001), der skelner mellem *causation* og *effectuation* tilgange til forretningsudvikling.

Litteratur

- Audreusch**, David B., Thurik, A. Roy: What's New about the New Economy? Sources of Growth in the Managed and Entrepreneurial Economies, s. 267-315, *Industrial and Corporate Change* 2001 10(1)
- Burton**, Richard M., Obel, Børge: Strategic Organizational Diagnosis and Design. Kluwer Academic Publishers, Boston 1998.
- de Wit**, Bob, Meyer, Ron: Strategy – Process, Content, Context (3 red.). Thomson, London 2004.
- Gadde**, Lars-Erik, Håkansson, Håkan: Supply Network Strategies. John Wiley Sons, Ltd., Chichester 2001.
- Gartner**, William B., Carter, Nancy M., Hills, Gerald E. The language of opportunity. i Steyaert, Chris, Hjorth, Daniel (red.), *New Movements in Entrepreneurship*: s. 103-124, Edward Elgar, Cheltenham, UK 2003.
- Hills**, Stacey Barlow, Sarin, Shikhar: From Market Driven to Market Driving: An Alternative Paradigm for Marketing in High Technology Industries, s. 13-24, *Journal of Marketing Theory & Practice* 2003 11(3)
- Kim**, W. Chan, Mauborgne, Renée: *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Press, Boston 2005.
- Kotler**, Phillip: *Marketing Management* (11. red.). Pearson Education, Upper Saddle River 2003.
- Prahalad**, C.K., Hamel, Gary: The Core Competence of the Corporation, s. 79-91, *Harvard Business Review* 1990 (May-June)
- Sarasvathy**, Saras D.: Causation and Effectuation: Toward a Theoretical shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency, s. 243-263, *Academy of Management Review* 2001 26(2)
- Smircich**, Linda, Stubbart, Charles: Strategic Management in an Enacted World, s. 724-736, *Academy of Management Review* 1985 10(4)
- Stevenson**, Howard H., Jarillo, J. Carlos: A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management, s. 11-27, *Strategic Management Journal* 1990 11
- Van de Ven**, Andrew H., Poole, Marshall Scott: Explaining development and change in organizations, s. 510-541, *Academy of Management Review* 1995 20(3)