

# Integreret relations- og teknologiledelse - en ledelsesmæssig udfordring også i mellemstore virksomheder

En central ledelsesopgave for mange SMVs er at udnytte de strategiske og operative fordele der ligger i et tættere samspil mellem integreret relationsledelse og teknologiledelse.

## Resumé

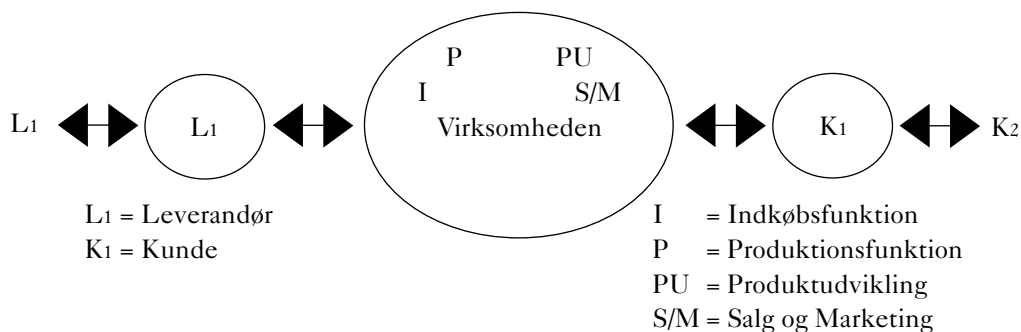
*Ledelsen i danske virksomheder står overfor to store spørgsmål af voksende betydning for virksomhedens fremtidige muligheder. For det første skal man tage stilling til, i hvilken grad virksomheden skal og kan indgå i samarbejdsrelationer med andre virksomheder i de globale forsyningskæder eller netværk. For det andet skal man beslutte, hvorledes en voksende strøm af nye informationsteknologiske muligheder i forbindelse med udveksling af informationer ved indkøb, produktion, produktudvikling, logistik og markedskontakt skal indgå i virksomhedens strategiske udvikling. Ikke nok med at man skal tage stilling til disse to strategiske spørgsmål, men ledelsen er også tvunget til at samtænke dem, således at nye IT-muligheder tænkes ind i virksomhedens interne forretningsprocesser samt ind i strategier for udvikling af virksomhedens eksterne relationer. Dette kræver et integreret syn på virksomhedens intra- og interorganisatoriske relationer understøttet af de teknologiske muligheder.*

*Problemstillingen er specielt vigtig for mellemstore virksomheder. Deres levvilkår og muligheder ændres med stigende hast som følge af de strukturelle ændringer i de globale forsyningskæder og en fortsat accelererende teknologisk udvikling.*

*I denne artikel beskrives og analyseres denne praktiske problemstilling. Analysen foretages ved at inddrage nyere teori inden for relati-*

Af John Kjeldsen

Figur 1: Forenklet billede af virksomheden i forsyningskæden.



*onskøb, relationsmarkedsføring og teknologiledelse, og der peges på behovet for at der i samspillet mellem teori og praksis udvikles begreber og teorier, som kan indgå i beslutninger vedrørende integreret relationsledelse.*

### Problemstilling

Også ledelsen i mindre og mellemstore danske virksomheder bliver tvunget til at forholde sig til en udvikling, der hastigt bevæger sig mod øget globalisering gennem netværk af virksomheder, der arbejder sammen i forsyningskæder understøttet og drevet af en accelererende udvikling i nye informations- og kommunikationsteknologiske muligheder.

Konkurrencen mellem globale forsyningskæder skærpes og en kædes internationale konkurrenceevne er afhængig af parternes kompetence til at udvikle og fremstille de rigtige ydelser - på den mest rigtige måde - leveret til den rette pris - på netop det rigtige tidspunkt - til det næste led i kæden.

I virksomhedens strategiske planlægning og ledelse må man derfor skulle tage stilling til disse hastige forandringer i de internationale markeds- og konkurrence-

betingelser og konsekvenserne af nye informationsteknologiske muligheder.

Denne udvikling som inden for visse områder trækker mod tættere samarbejdsrelationer i organisatoriske og informationsteknologiske netværk giver anledning til minimum to strategiske spørgsmål - også i den mellemstore virksomhed.

For det første må ledelsen vurdere, i hvilken grad virksomheden skal og kan indgå i stadig tættere samarbejdsrelationer med andre virksomheder i de relevante forsyningskæder eller netværk.

For det andet må den vurdere, i hvilken grad et sådant medlemskab kræver, at virksomheden skal kunne anvende nye informationsteknologiske muligheder som et led i udvikling af disse netværk af interorganisatoriske samarbejdsrelationer og internt i virksomhedens intra-organisatoriske processer.

Et centralt beslutnings- og ledelsesområde bliver derfor, hvornår, hvorfor med hvem og hvordan indgå i forsyningskæder og udvikle forskellige typer af samarbejdsrelationer med de øvrige parter i kæden. Koordinering og ledelse af virksomhedens eksterne samarbejde med de »valgte« le-

verandører og de »valgte« kunder bliver således et meget centralt ledelsesområde. Det samme gælder udvikling af samarbejdet mellem de forskellige funktionsområder internt i virksomheden. Det resultat, som kan realiseres gennem udvikling af tættere interorganisatoriske relationer, påvirkes i stigende grad af, om parterne har en fælles IT-plattform for udveksling af data og informationer i forbindelse med indkøb, produktion, produktudvikling, logistik, markedskommunikation samt i de administrative processer.

*Gennemførelse af denne komplekse ledelsesopgave omfatter således integreret ledelse af virksomhedens inter- og intraorganisatoriske relationer og processer kombineret med en strategisk vurdering af, hvorledes forskellige IT-muligheder kan understøtte disse opgaver. Denne centrale ledelsesopgave vil vi her benævne »Integreret relationsledelse og teknologiledelse«.*

Figur 1 viser et forenklet billede af virksomhedens inter-organisatoriske relationer med kunder og leverandører og intra-organisatoriske relationer mellem de forskellige funktioner internt i virksomheden.

Den beskrevne udvikling mod forsyningskæder og virksomhedsnetværk vil også påvirke ledelsesopgaven i den mellemstore virksomhed og give helt nye udviklingsmuligheder globalt for disse virksomheder. Vi vil her karakterisere en typisk mellemstor dansk industriel virksomhed som en virksomhed med 100 til 200 ansatte, som fungerer som underleverandør til det industrielle marked eller som distribuerer produkter til de endelige forbrugere gennem samarbejde med detailhandelskæder.

I artiklen beskrives begrebet integreret relationsledelse og der foretages en analyse og perspektivering af ledelsesopgavens enkelte dele. Men først gives en beskrivelse af nogle af de faktorer, der påvirker udviklingen i de globale forsyningskæder og som påvirker danske virksomheders muligheder.

### **Krav til virksomheden i forsyningskæder og netværk**

En undersøgelse af muligheder og barrierer for danske virksomheder som leverandører i de globale netværk af forsyningskæder opstiller en række krav, Eksportfremmerådet (1998). Virksomheden skal kunne levere relevant og hurtig information og dokumentation til sine partnere, man skal være villig til at investere i hinanden, man skal være villig til at udvikle tætte samarbejdsrelationer og beherske anvendelse af informationsteknologi som minimum EDI, integreret CAD og CAM samt Internet. Undersøgelsen viser også, at danske underleverandører synes at undervurdere vigtigheden af de store muligheder men også de store trusler, som informationsteknologien skaber for specielt de mellemstore fremstillingsvirksomheders udvikling. I rapporten konkluderes: »På det informationsteknologiske område er danske underleverandører ikke orienteret mod de udfordringer og perspektiver, som internationaliseringen af markedet og konkurrencen peger på. Tilsyneladende vurderer underleverandørerne, at informationsteknologien ikke får konsekvenser for deres aktiviteter. Derfor ønsker de ikke at bruge ressourcer på at være opdateret inden for denne udvikling. Det kan tolkes som en reaktiv vent- og se-holdning base-

ret på, at indlæring og beherskelse af den nye teknologi tilsyneladende ikke er et problem. Men det kan også tolkes som en betydelig usikkerhed overfor de nye teknologier«, Eksportfremmerådet - den globale udfordring (1998, side 142).

En negligering af denne udvikling kan give problemer, når samarbejdet i forsyningskæder og netværk i stigende grad styres af målet om højest mulig værdiskabelse til lavest mulige omkostninger og hvor auditeringskriteriet for valg af samarbejdspartnere i stigende grad fokuserer på de teknologiske kompetencer. Inden for de såkaldte G7-lande har man igangsat en række politiske initiativer med henblik på at fremme anvendelsen af e-commerce, idet man ser dette som en absolut nødvendighed, hvis ikke man skal blive hægtet af udviklingen i den internationale konkurrence.

Den teknologiske udvikling vil derfor påvirke handels- og konkurrenceforholdene, og nye forsyningskæder og netværk af virksomheder vil opstå og forsvinde. I nogle forsyningskæder vil de enkelte medlemmer blive knyttet tættere sammen i mere bindende og langsigtede samarbejdsrelationer, medens andre »netværk« af virksomheder vil fungere som løst koblede systemer. Konkurrencen kommer ikke til at stå mellem de enkelte virksomheder men mellem forsyningskæder. Denne udvikling har været i gang længe, men spørgsmålet er, om man også i de mellemstore virksomheder har set ikke blot mulighederne men også de meget store trusler, hvis man ikke har beredt sig til at deltage i udviklingen.

Mellem virksomheden og dens partnere i værdikæden foregår en række transaktio-

ner. Med begrebet transaktion menes ikke kun udveksling af det fysiske produkt eller selve den økonomiske transaktion, men også udveksling af følgeydelse, data og informationer samt eventuelt udvikling af personlige kontakter mellem de personer, der repræsenterer de to parter omkring transaktionen. Antallet af transaktioner mellem virksomheden og dennes kunder og leverandører samt den måde, hvorpå disse transaktioner håndteres af parterne, har indflydelse på, hvilken type relation, der over tid bygges op. Se eksempelvis tre forskellige typer underleverandørsarbejde baseret på standardleverancer, opgavebaserede eller udviklingsbaserede udvekslingsopgaver, Eksportfremmerådet (1998, side 48). Ligeledes har de på et givet tidspunkt eksisterende samarbejdsrelationer mellem parterne indflydelse på, hvorledes transaktionerne vil blive opfattet og håndteret af disse. Såvel i købs- som i salgssituationen er det derfor vigtigt, at begge parter i hele købs-/salgsprocessen ser den enkelte transaktion som en brik i relationsopbygningen samtidig med, at man er klar over, at selve transaktionen og de parametre i bred forstand, som den udvekslede ydelse består af, har meget forskellig virkning alt efter relationens omfang, historie, struktur og udviklingsretning.

*Ledelse af interorganisatoriske relationer fokuserer netop på, hvorledes relationen mellem parterne ser ud på et givet tidspunkt, og hvorledes parterne gennem håndteringen af de enkelte transaktioner kan påvirke relationens udvikling over tid.*

### **Integreret relationledelse**

De enkelte virksomheder indgår både som

kunde og som leverandør, når vi anlægger en forsyningskædetankegang, jf. Figur 1. Den centrale ledelseopgave er at sikre bedst mulig sammenhæng mellem de beslutninger, der vedrører virksomhedens relationer til henholdsvis kunder og leverandører. En bevidst planlægning, koordinering og ledelse af virksomhedens relationskøb og relationsmarkedsføring skal her benævnes integreret relationsledelse. Gennemførelse af denne ledelsesopgave vil i mange virksomheder kræve »nedbrydning« af den høje grad af funktionsspecialisering, som man stadig kan finde i praksis og i forskningen, og som kan virke hæmmende for løsning af praktiske problemstillinger, der går på tværs af de forskellige fagområder. Ledelseopgaven ved integreret relationsledelse omfatter derfor også ledelse af *intra*organisatoriske relationer, hvor den traditionelle funktionsfiksering nedtones og fokus flyttes over på løsning af selve opgaven med det formål at skabe værdi for kunden, leverandøren og virksomheden selv. Organisatorisk medfører dette, at medarbejdere fra virksomhedens forskellige funktioner lige fra marketing over produktudvikling og produktion til indkøb arbejder sammen i teams og disse teams arbejder sammen med tilsvarende teams fra henholdsvis kunder og leverandører. Specielt i mange store industrivirksomheder med en høj grad af produkt-/produktionsfokus er dette en vanskelig omstillingsproces organisatorisk, ledelsesmæssigt, mentalt og kulturelt. Men på dette område kan de mellemstore virksomheder opnå nogle potentielle fordele, da de ofte besidder en højere grad af organisatorisk og ledelsesmæssig fleksibilitet. Eksempelvis startede den danske

virksomhed Dynaudio som leverandør af standardhøjtalere til Volvo. Samarbejdet udviklede sig, således at Dynaudio fik opgaven med at udvikle specielle højtalere til luksusbilen C70, som på det amerikanske marked kunne markedsføres som en »koncertsal«. Samarbejdsrelationen udviklede sig fra at være baseret på standardleverancer til at være specialopgavebaseret og er måske nu på vej mod det udviklingsbaserede. For begge parter ligger der strategiske og økonomiske muligheder i et sådant tættere samarbejde baseret på fleksibilitet og udviklingskompetence, men parterne har også måttet vurdere de mulige ulemper, der også er ved et stadig tættere samarbejde.

Udnyttelse af parternes organisatoriske og ledelsesmæssige fleksibilitet kan yderligere styrkes ved en bevidst anvendelse af informations- og kommunikationsteknologiske muligheder. Man skal være parat til at udnytte de muligheder for fleksibilitet i sine leverancer, som eksempelvis anvendelsen af IT i forbindelse med produktionsstyring, produktudvikling og logistik kan medføre. Man skal også kunne se de hurtigt voksende muligheder for at udnytte EDI og internet og måske extranet i forbindelse med virksomhedens dialog med sine partnere eller øvrige interessenter. Et bevidst valg blandt de informationsteknologiske muligheder bør derfor have til formål at understøtte virksomhedens position i forsyningskæden. Og valget mellem de informationsteknologiske muligheder er påvirket af, hvor interaktivt samarbejde mellem parterne skal foregå.

En vigtig strategisk beslutning omfatter det at kunne udføre sine opgaver så optimalt som muligt i netop den forsynings-

kæde, virksomheden er en del af lige nu. Men når udviklingen i og mellem forsyningskæderne sker så hurtigt, blandt andet drevet af nye teknologiske muligheder, er det også nødvendigt at have de »strategiske vinduer åbne« således at man er parat til at se nye udviklingsmuligheder.

Det første strategisk beslutningsområde omfatter således, hvordan virksomheden ud fra en logistisk synsvinkel kan medvirke til at optimere det *fysiske flow* af produkter og ydelser i den forsyningskæde, som man på nuværende tidspunkt er en del af, således at antallet af *ikke-værdiskabende* aktiviteter nedbringes og fjernes. Ud fra dette formål søges den interne og eksterne logistik effektiviseret gennem samarbejde med de øvrige parter i den samlede forsyningskæde. Hermed kan gennemførelsen af de enkelte transaktioner til stadighed søges gjort mere effektiv, således at transaktionsomkostningerne kan nedbringes. Forskellige former for informations- og kommunikationsteknologi kan være et vigtigt middel i denne proces, som kan give partnerne og den samlede forsyningskæde grundlag for opbygning af konkurrencemæssige fordele gennem lavere flow-omkostninger i hele kæden. Dette kan ske ved bedre tilpassede produkter og varianter til næste led, bedre kvalitetskontrol, bedre tilpassede leverancer med hensyn til tid og mængde og dermed mulighed for reduktion eller fjernelse af lagre.

Det andet strategiske beslutningsområde vedrører, hvorledes udvikling af samarbejdsrelationerne til både leverandører og kunder skal tilføre virksomheden et bedre grundlag for hurtigt og mere fleksibelt at kunne tilpasse sig ændringer i de fremtidige arbejdsopgaver i netværket af forsy-

ningskæder. Vi må antage, at den teknologiske udvikling i form af e-business og e-commerce vil eksplodere inden for business-to-business »markedet« og påvirke konkurrenceforhold, markedsstrukturer og købs-/salgsprocesser i en grad og med en hastighed, som vi har vanskeligt ved at forestille os i dag. Gennem samspillet med leverandører og kunder kan virksomheden tilegne sig indsigt og en kompetence til, på en fleksibel måde »at gøre netop de rigtige ting« i det pågældende værdikædesystem. Deltagelse i disse interaktive processer i forsyningskæden kan derfor også medvirke til at udvikle virksomhedens beredskab til forandring.

Specielt for mellemstore virksomheder udgør den nævnte udvikling en række muligheder men også trusler. Ledelsen er tvunget til at arbejde meget bevidst med de problemområder og strategiske beslutninger, som knytter sig til det, som her er benævnt integreret relationsledelse - og de teknologiske muligheder må være en vigtig påvirkningsfaktor i disse beslutninger.

Det overordnede formål med dette arbejde vil være at blive stadigt bedre til »at gøre de rigtige ting - mere rigtigt« på såvel virksomheds- som forsyningskædeniveau.

Den enkelte virksomhed indgår både som leverandør og som kunde i forsyningskæden. I det følgende beskrives og analyseres grundlaget for nogle af de ledelsesopgaver, som indgår i integreret relationsledelse, hvor formålet er en koordinering af virksomhedens inter- og intraorganisatoriske relationer. Som leverandør i forsyningskæden møder man nye og ændrede betingelser. Indkøbet opfattes i stigende grad som et område af stor strategisk betydning for de enkelte virksomhe-

der i kæden. Derfor behandles udviklingen inden for dette område i det følgende ud fra den synsvinkel, at virksomheden fungerer som leverandør og derfor skal analysere og forstå baggrunden for aftagernes adfærd i forsyningskæden. Men den samme tankegang kan anvendes, når fokus sættes på virksomhedens tilrettelæggelse af sit eget indkøb.

### **Relationsbaseret køb og indkøbsmarketing**

Evnen til at skabe værdi for de næste led i forsyningskæden er stærkt afhængig af virksomhedens samarbejde med sine leverandører og dermed bliver indkøb og indkøbsfunktionen en strategisk vigtig funktion, Monczka et.al. (1998), Saunders (1997), Han (1993). I henhold til Figur 1 er K1's skabelse af værdi for K2 stærkt afhængig af samarbejdet med »Virksomheden«, ligesom denne er stærkt afhængig af det strategiske indkøbssamarbejde med L1.

Den købende virksomheds udvælgelse af leverandører gennem en bevidst metode til leverandørsegmentering - eventuelt med henblik på etablering af partnerskab til nogle få udvalgte - bliver derfor et stadig mere vigtigt ledelsesområde i praksis og i forskningen. De udvalgte leverandører skal medvirke til at understøtte og udvikle virksomhedens kernekompetence og position i forsyningskæden, Porter (1980, 1985), Spekman et. al. (1994), Monczka et.al (1998). Som grundlag for leverandørsegmentering og valg af samarbejdspartnere foretages strategiske overvejelser og beslutninger, således at virksomheden gennem en bevidst valgt strategi kan fokusere på udvikling af sine helt spe-

cielle kompetencer og færdigheder og dermed skabe grundlag for opbygning af konkurrencemæssige fordele, som det er vanskeligt at efterligne af andre, Watts, m.fl. (1992), Day & Wensley (1988), Hamel & Prahalad (1990). Det er vigtigt, at sådanne specielle kernekompetencer er robuste overfor ændringer i omgivelserne og at de er grundlaget for opbygning af »vedvarende« konkurrencemæssige fordele, således at virksomheden kan forsvare sin position i det nuværende kædesamarbejde, men også i forhold til de mere langsigtede dynamiske forandringer i kædestrukturen.

En systematisk udvælgelsesproces, hvor de potentielle og faktiske leverandører bliver vurderet på baggrund af deres generelle problemløsningsevne og villighed til at tilpasse løsningerne til kundens helt specifikke behov, bliver i stigende grad grundlaget for valg af underleverandører på en række produkt-/markedsområder. Denne større bevidsthed om indkøbets strategiske betydning er i stærk udvikling i danske virksomheder, men implementeringen foregår specielt i de mellemstore virksomheder ofte lidt famlende. Derfor er der såvel i praksis som i forskningen en voksende interesse for fagområder som indkøbsmarketing, strategisk leverandørudvælgelse og strategisk leverandørudvikling.

Indkøbsmarketing - eller på engelsk Reverse Marketing - blev første gang beskrevet som begreb i anerkendte tidsskrifter af Leenders & Blenkhorn (1988) og Blenkhorn & Banting (1991). Sammenlignet med ”traditionel indkøbspolitik” bygger Reverse Marketing på andre opfattelser, herunder bredere formulerede ar-

bejdsopgaver og andre former for kriterier ved evaluering af indkøbsfunktionen. Der er dog et stort sammenfald mellem synspunkterne i Reverse Marketing og den nyere litteratur inden for området strategisk leverandørudvikling, se eksempelvis Spekman (1988), Spekman et. al. (1994), Kjeldsen (1997 a). I begge tilfælde anlægges en transaktionsomkostnings- og en interorganisatorisk synsvinkel på udvikling af samarbejdsrelationer mellem den købende og den sælgende virksomhed.

Ved Reverse Marketing er det den købende virksomhed, der udviser en høj grad af proaktivt køberinitiativ med det formål at identificere og muligvis udvikle de leverandører, som kan og vil understøtte virksomhedens strategi og position i kæden, Leenders & Fearon (1993). Vedrørende forskellige modeller og metoder til leverandørudvikling kan henvises til Hahn et.al (1990), som skelner mellem det at udvikle leverandørens nuværende ydelser sammenlignet med den mere langsigtede opgave at udvikle leverandørens generelle organisatoriske og teknologiske kompetencer.

Centrale arbejdsopgaver for den strategiske indkøbsfunktion er derfor at planlægge graden og arten af virksomhedens køberinitiativ, tilrettelæggelse af rammerne for virksomhedens indkøbsmarketing og gennemførelse af de daglige aktiviteter i forbindelse med leverandørsamarbejdet byggende på en segmentering og selektion af relevante leverandører, Kjeldsen (1997 a). Gennemførelse af disse opgaver stiller helt nye krav med hensyn til målformulering, ledelse, organisation og kompetenceudvikling i den moderne indkøbsfunktion, Kjeldsen (1997 b).

*I forhold til denne udvikling kan små og mellemstore virksomheder have behov for at professionalisere deres egen indkøbsfunktion, men endnu mere vigtigt er det, at de udvikler deres beredskab og kompetence til at modtage, behandle og følge op på den stigende grad af proaktiv indkøbsadfærd, som de selv møder fra deres faktiske men også potentielle kunder.*

For både kunde og leverandør er en central del af ledelsesopgaven, alt efter formålet med transaktionen eller relationen, at understøtte disse købs-/salgsprocesser gennem et bevidst valg mellem de mest hensigtsmæssige IT-muligheder. Eksempelvis Electronic Procurement, EDI, sammenkobling af CAD og CAM, indførelse af SAP-løsninger eller sammenkobling af parterne gennem extranet til forbedring af effektiviteten i transaktionerne mellem virksomheden og dennes kunder og mellem virksomheden og dennes leverandører. Sådanne investeringer giver øgede bindinger mellem virksomhederne, og øger, alt efter hvor partnerspecifikke de er, de omkostninger, der udløses, hvis eller når de enkelte parter ønsker at trække sig ud af relationen. Men den optimale anvendelse af IT skaber mulighed for lavere transaktionsomkostninger og bedre og mere effektiv udvikling af de ydelser, der skal udveksles. I mange brancher bliver det i stigende grad et krav, at man som faktisk eller potentiel leverandør har eller er villig til at udvikle en teknologistrategi og et teknologiniveau, der matcher kædens.

I forsyningskæden virker den enkelte virksomhed både som kunde og som leverandør, og forsyningskædens effektivitet er afhængig af de enkelte ledes evne til at koordinere sine købs- salgsprocesser i for-



hold til de øvrige parter. I det følgende behandles markedsføringsiden i den integrerede relationsledelse.

### **Relationsmarkedsføring**

Samme teoretiske grundlag og tankegang, som ligger bag relationskøb, ligger også bag begrebet relationsmarkedsføring. Her er fokus blot på virksomhedens strategier, mål og planer for relationsudvikling med de potentielle og de faktiske kunder, se eksempelvis Payne (1995), Gummesson (1998), Hougaard (1998), Anderson & Naurus (1999). Det er således fokus, der skifter fra henholdsvis leverandørsiden til kundesiden, når der tales om henholdsvis relationskøb og relationsmarkedsføring. I den sælgende virksomhed udføres opgaver som industriel markedsanalyse, industriel segmentering, udvælgelse af kunder samt planlægning af aktiviteter og fastlæggelse af de nødvendige investeringer med henblik på at udvikle relationen til de valgte kunder til det økonomisk mest profitable og strategisk mest hensigtsmæssige niveau.

Den traditionelle litteratur inden for industriel markedsføring, herunder også relationsmarkedsføring, bygger på den grundlæggende antagelse, at initiativet til gennemførelse af et køb/salg hovedsageligt kommer fra den sælgende virksomhed. Denne opfattelse og dermed grundlaget for teoriudviklingen tager således udgangspunkt i at gennemføre et "sælgerinitiativ" udformet som en »traditionel« markedsføringsplan. Som nævnt er opfattelsen bag indkøbsmarketing og strategier for leverandørudvikling modsætningsvis, at initiativet i høj grad også kan komme fra den købende virksomhed, som gennem sit

køberinitiativ prøver at motivere udvalgte leverandører til at udvikle og tilpasse sine ressourcer og aktiviteter, således at de bedre kan tilfredsstille dennes nuværende og fremtidige behov.

Denne udvikling medfører et stigende behov for, at man i den enkelte virksomhed i forsyningskæden i langt højere grad samtænker virksomhedens markedsføringsplanlægning med et meget velovervejet beredskab til at modtage forskellige former for køberinitiativ fra potentielle og faktiske kunder

Specielt som mellemstor virksomhed er det vigtigt, at man har en forholdsvis klar strategi for, hvorledes man vil reagere på de potentielle og faktiske kunders stadig højere grad af proaktiv købsadfærd, hvor formålet med kontakten eventuelt er at knytte tættere relationer til færre leverandører. Den mellemstore virksomhed må stadig arbejde med sin sælgerorienterede markedsføringsplanlægning, men samtidig må den være meget mere bevidst om, hvorledes den kan udvikle sin kompetence til at modtage, behandle og følge op på forskellige typer henvendelser baseret på proaktiv køberinitiativ. Se eksempelvis Ottesen (1997, 1999), som ud fra en helhedsforståelse har udviklet et sammenhængende teorigrundlag for køber- og sælgerinitiativbegrebet ved tilrettelæggelse af virksomhedens markedsføringsplanlægning og -ledelse.

Centrale opgaver i den industrielle relationsmarkedsføring omfatter således udvikling og implementering af metoder til relationssegmentering og relationsporteføljeplanlægning. Ledelsen må vurdere, hvorledes man mest hensigtsmæssigt udvikler virksomhedens organisatoriske base

(kompetencer, strukturer, systemer) i samarbejde med de »valgte« partnere blandt kunder og leverandører - og hvor langt virksomheden skal og kan bevæge sig i udviklingen af relationen m.h.t.: graden af tilpasning, graden af commitment, gennemførelse af relationsspecifikke investeringer, opbygning af bindinger og dermed påvirkning af virksomhedens bytte- og transaktionsomkostninger.

Implementering af denne tankegang, hvor man koordinerer det planlagte sælgerinitiativ med en bevidst udvikling af organisationens kompetencer - herunder de teknologiske kompetencer, stiller nye krav til den enkelte virksomhed. Virksomheden må både som leverandør - og også som kunde - udforme en strategi for den position og de opgaver, den vil udføre i forsyningskæden eller netværket med henblik på at skabe værdi for næste led i kæden. Er forudsætning herfor er, at ledelsen kender sin egen virksomheds ressourcer og kompetencer og har »styr« på det ressource- og kompetencetræk, som den har adgang til gennem forskellige samarbejdsformer med sine egne leverandører.

Også i forbindelse med virksomhedens relationsmarkedsføring og herunder kontakten til de enkelte kunder ligger der store muligheder i informationsteknologien. Fælles sammenkobling af CAD- og CAM-systemer mellem parterne, integreret elektronisk lager- og distributionstyring eller udvikling af intranet eller fælles extranet giver også her helt uanede muligheder for at påvirke effektiviteten og hastigheden, hvormed transaktioner udføres og relationer udvikles mellem virksomheden og dennes kunder. Intranet kan her opfattes som en »small-scale«-version af internettet

inde i selve virksomheden til effektivisering af kommunikationen mellem personer på tværs af funktioner og dermed til understøttelse og ledelse af de intraorganisatoriske relationer. Medens extranet kan opfattes som en speciel udvidelse af intranettet med direkte og kontrolleret adgang til og fra bestemte relationskunder og relationsleverandører. Hermed skabes grundlaget for udveksling af data og informationer, der understøtter den interorganisatoriske relationsledelse.

Udvælgelse og implementering af sådanne IT-net bør derfor tænkes ind i den integrerede intra- og interorganisatoriske relationsledelse gennem en velovervejet teknogiledelse, Kjeldsen (1990, 1992). Rent teknisk findes der muligheder for at gøre virksomheden virtuel gennem E-business, hvor virksomhedens viden stilles til rådighed for kunden hele døgnet rundt, eller elektronisk kommunikation med individuelt tilpasset kommunikation, eller customer service med lagring af viden, som er af speciel interesse i relation til forskellige kunder, eller forskellige interaktive værktøjer, hvor virksomheden er i direkte dialog med sine kunder og leverandører i et virtuelt extra-netværk. *Her understøttes de inter- og intraorganisatoriske netværk mellem parterne af elektroniske netværk.*

Dette er den virkelighed, som mange mellemstore virksomheder er tvunget til at forholde sig til lige nu - også i Danmark. Hvis processen, som beskrevet i flere undersøgelser, foregår relativt langsomt, skal årsagen nok findes flere steder. På den ene side er problemet med at tænke de informationsteknologiske muligheder ind i virksomhedens intra- og interorganisatori-

ske strategier og processer, at topledelsen sjældent har den nødvendige tekniske indsigt. På den anden side har ledende medarbejdere eller konsulenter med en teknisk baggrund ikke i tilstrækkelig grad det nødvendige indblik til at kunne tænke teknikken ind i virksomhedernes organisatoriske relationer til de øvrige partnere i forsyningskæden. Dette centrale problem løses kun ved en bedre og mere målrettet dialog mellem de forskellige beslutningsniveauer og funktioner i og mellem virksomhederne i kæden eller netværket. Inspiration til gennemførelse af denne ledelsesopgave kan hentes inden for fagområdet Management of Technology eller på dansk teknogiledelse, Burgelman & Madique & Wheelwright (1996), Kjeldsen (1992, 1994).

Meget tyder således på, at kompetencen til at understøtte virksomhedens integrerede relationsledelse med en bevidst anvendelse af informationsteknologiske

muligheder, udgør en stadig mere vigtig forudsætning for at kunne klare sig i den internationale konkurrence. Også for mellemstore danske virksomheder er lysten og evnen til at samtænke disse ledelsesopgaver af væsentlig betydning for virksomhedens udviklingsmuligheder.

I følgende afsnit gives en kort introduktion til nogle centrale begreber, som kan inddrages i de strategiske vurderinger af fordele og ulemper ved at indgå i stadig tættere samarbejdsrelationer med sine kunder og leverandører.

### Nogle centrale begreber ved udvikling og ledelse af relationer mellem virksomheder

I modsætning til de tilfælde, hvor kontakten mellem parterne »kun« foregår i form af diskrete transaktioner (transaktionsmarkedsføring og transaktionskøb) er tætte samarbejdsrelationer karakteriseret ved, at parterne tilpasser og kommitterer sig til hin-

Figur 2: Eksempler på vurderingskriterier ved beslutningen om tættere køber-/sælgerrelationer.



#### Eksempler på:

Ulemper: - øgede bindinger: organisatorisk, teknologisk o.s.v.  
- øgede Switching Costs (bytteomkostninger)

Fordele: - lavere transaktionsomkostninger  
- bedre tilpassede ydelser  
- fælles ressource- og kompetenceudnyttelse  
- udvikling af synergieffekter  
- højere konkurrencebarrierer

anden på en række centrale områder, gennem partner- og relationsspecifikke investeringer. Dette sker gennem en fælles og gensidig udvikling af parternes organisatoriske base i bred betydning, hvor der eksempelvis kan være tale om udvikling af organisationssociologiske bindinger mellem de personer, der indgår i relationsudviklingen eller strukturelle bindinger i form af fælles IT-løsninger. Disse øgede bindinger mellem parterne medfører øgede bytteomkostninger (Switching Costs) i form af de omkostninger i bred betydning, der udløses ved senere at skulle skifte partner efter længere tids samarbejde, Jackson (1985), Kjeldsen (1997 a). For begge parter øges bytteomkostningerne ved stigende tilpasning og større commitment, men samtidig er målet med udvikling af relationen at nedbringe de løbende transaktionsomkostninger, udløse synergi-effekter og skabe merværdi gennem udnyttelse af parternes fælles ressourcer og kompetencer. Desuden opbygges barrierer overfor konkurrenterne.

Figur 2 viser nogle af disse centrale områder, som kan indgå i parternes overvejelser, når man skal vurdere, hvor tætte samarbejdsrelationer man *vil*, *kan* eller *bør* etablere med henholdsvis kunder og leverandører. Der er tale om et spektrum af samarbejdsmuligheder med stigende samarbejdsgrad og integration mellem parterne, hvor fordele og ulemper skal holdes op mod hinanden. Såvel *forskningsmæssigt* som i *praksis* er det en særdeles relevant opgave at få disse centrale begreber og teorier gjort så operationelle og beslutningsorienterede som muligt. Dette bør ske i kvalitative, kvantitative og økonomiske termer, således at disse kan medvirke til at besvare

de centrale spørgsmål: hvornår, hvorfor, med hvem og hvordan udvikle relationer.

Som nævnt er tankegangen bag relationskøb, strategisk leverandørsamarbejde og indkøbsmarketing under implementering i mange danske og internationale virksomheder. Denne udvikling har påvirket de antagelser, teorier og modeller, som ses i nyere litteratur vedrørende indkøb og Supply Chain Management, Monczka (1998), Saunders (1997).

Denne udvikling har dog kun i mindre grad påvirket de antagelser og forudsætninger, som den industrielle markedsføringslitteratur bygger på, og den synes heller ikke helt at være slået igennem i den industrielle markedsføringsplanlægning i praksis. Eksempelvis oplever man stadig en forholdsvis entydig fokusering på tilrettelæggelse af sælgerinitiativer, og kun en meget implicit inddragelse i markedsføringsteorien af konsekvenserne af markedets og kundernes stærkt voksende anvendelse af proaktiv køberinitiativ.

Der er således behov for, at man i den anvendelsesorienterede forskning arbejder videre med at integrere begreber teorier og modeller fra henholdsvis den *industrielle relationsmarkedsføring* og den *industrielle indkøbsteori*, således at man ud fra en værdi- eller netværkstænkning sætter fokus på *integreret ledelse af virksomhedens intra- og interorganisatoriske* relationer fremad og bagud i kæden. Der er også behov for, at man i dette arbejde inddrager den teknologiske udvikling og teorier vedrørende teknologiledelse.

## Afslutning

Tæt samarbejde mellem virksomheder i forsyningskæder eller netværk understøt-

tet af nye informationsteknologiske muligheder kendetegner den globale udvikling inden for mange »brancher«.

Den mellemstore danske fremstillingsvirksomhed besidder en organisatorisk og ledelsesmæssig fleksibilitet, der udgør et godt *grundlag* for at kunne indgå i disse kæder. Men det er vigtigt, at ledelsen meget systematisk arbejder med at besvare spørgsmålene: hvornår, hvorfor, med hvem og hvordan udvikle relationer.

Denne centrale ledelsesopgave omfatter det at få den interne og eksterne relationsopbygning koordineret og udviklet i henhold til virksomhedens overordnede planer og mål. Dette er en væsentlig for-

udsætning for at kunne udnytte de store muligheder, som rent teknisk ligger i den hastige udvikling inden for informations- og kommunikationsteknologien. Men netop den teknologiske udvikling medfører også, at de antagelser om øget samarbejde mellem virksomheden og dennes partnere i forsyningskæden, som nyere industriel relationsledelsesteori bygger på, bliver endnu mere relevante i forhold til praksis.

Derfor udgør operationaliseringen af dette samspil mellem Integreret Relationsledelse og Teknologiledelse både i forhold til praksis og i forhold til forskningen en meget central og relevant problemstilling inden for ledelsesteorien.

## Summary

*Management in Danish enterprises is faced with two major issues of increasing importance for their future business opportunities. First, it must be decided to which extent the business will enter into working relations with other enterprises in global supply chains or networks. Secondly, how a more and more massive flow of new IT opportunities in the exchange of information on purchasing, production, product development, logistics and market contact will become part of the enterprise's strategic development. Not only is a decision on these two strategic issues necessary, but management is also forced to combine them so that new IT opportunities are integrated into the internal business processes and strategies for the development of the enterprise's external relations. This necessi-*

*tates an integrated view of the enterprise's intra- and inter-organisational relations supported by the technological potential.*

*The problem is particularly relevant for medium-sized enterprises, whose conditions of existence as well as their opportunities are rapidly increasing as a consequence of structural changes in global supply chains and ever-accelerating technological development.*

*The article describes and analyses this practical problem. The analysis includes recent theories within relationship purchasing and relationship marketing and management of technology, and the need to develop concepts and theories in the interaction of theory and practice which can be included in decisions on integrated relationship management.*

## Litteratur

- Anderson, J. C. & Narus, James A.: *Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value*. Prentice Hall, 1999.
- Blenkhorn, David L. & Banting, Peter M.: How Reverse Marketing Changes Buyer-Seller Roles. *Industrial Marketing Management* 20, s.185-191, 1991.
- Burgelman, R. A. & Madique & Wheelwright: *Strategic Management of Technology and Innovation*. Second Edt., Irwin, 1996.
- Day, G. S. & Wensley R.: Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*. April, 1998.
- Eksporfremmerådet: *Den globale udfordring - Danske underleverandørers internationalisering*, 1998 maj.
- Gadde, Lars-Erik & Håkansson, H.: *Professionelt indkøb*. Studentlitteratur. Lund, 1993.
- Gummesson, Evert (1998). Implementation Requires a Relationship Marketing Paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, 242-249, 1998.
- Ford, D. ed.: *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*. Academic Press, UK, 1990.
- Ford, D. ed.: *Managing Business Relationships*. Wiley & Sons, England, 1998.
- Goldhar, J. D., & Jelinek, M.: Computer-Integrated Flexible Manufacturing Organizational, Economic and Strategic Implications. *Interfaces*, 15 (3 Maj/June), 94-105, 1985.
- Hahn, C. & Wats, C. & Kim: The Supplier Development Program: A Conceptual Model: *Journal of Purchasing and Materials Management*, June, 1990.
- Hougaard, Søren: *Relationsmarkedsføring*, Samfundslitteratur, 1998.
- Håkansson, H. & Snehota: *Business Networks*. London: Routledge, 1995.
- Håkansson, H. ed.: *International Marketing and Purchasing of Goods*, John Wiley & Sons. New York, 1982.
- Han, Sang-Lin m.fl.: Buyer-Supplier Relationships Today. *Industrial Marketing Management* 2, 1993.
- Hahn, C.K. et al.: The Supplier Development Program: A Conceptual Model. *Journal of Purchasing and Material Management*. Spring, 1990.
- Hamel, G. & Prahalad C. K.: The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 1990.
- Jackson, Barbara B.: Build Customer Relationships That Last. *Harvard Business Review*, November-December, 1985.
- Kjeldsen, J.: Opbygning af konkurrencemæssige fordele gennem strategisk ledelse af virksomhedens teknologiske forandringsproces. *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, (4), 1990.
- Kjeldsen, J.: Teknologiledelse- krydsfeltet mellem ledelse, økonomi og teknologi. *Ledelse & Erhvervsøkonomi*. nr 4, 159-174, 1992.
- Kjeldsen, J.: Productivity. Tech-ploitation: The New Manufacturing Credo, *Journal of Business Strategy*, 1994.
- Kjeldsen, John: Køberinitiativ, indkøbsmarketing og leverandørsamarbejde. *Ledelse og Erhvervsøkonomi*, 2, s.145-155, 1997a.
- Kjeldsen, John: *Indkøbsfunktionen - et centralt led i virksomhedens strategiske udvikling*. Virksomhedens Strategi & Ledelse, Børsens Håndbøger, 1997b.
- Leenders, Michiel R. & Blenkhorn, David L., *Reverse Marketing: The New Buyer-Supplier Relationship*. The Free Press, New York, 1988.
- Leenders, Michiel R. & Fearon: *Purchasing and Materials Management*. 10. ed. Burr Ridge, Erwin, 1993.
- Monczka, Robert M. et al.: *Purchasing and Supply Chain Management*. South-Western College Publishing, USA, 1998.
- Ottesen, Otto: *Markedskommunikasjon - strategisk helhedsplanlægning for økt lønnsomhet*. Nyt Nordisk Forlag Arnold Busk A/S. København, 1997.
- Ottesen, Otto: *Buyer initiative and marketing communication. Conceptual and strategic implications of buyer initiative*.

*ative in the market place.* To appear in the 1999 volume of Research in Marketing. Jay Press, 1999.

Porter, Michael E.: *Competitive Strategy.* The Free Press. New York, 1980.

Porter, Michael E.: *Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance.* The Free Press. New York, 1985.

Payne, Arian, ed.: *Advances in relationship Marketing.* The Cranfield Management Series. UK, 1995.

Saunders, M.: *Strategic Purchasing & Supply Chain Management.* Pitman Publishing, 1997.

Spekman, Robert E.: Strategic Supplier Selection: Understanding Long-Term Buyer Relationships. *Business Horizons*, July/August, 1988.

Spekman, Robert E. & Kamauff, John W. & Salmond, Deborah J.: At Last Purchasing is Becoming Strategic, *Long Range Planning* vol. 27, pp. 76-84, 1994.

Watts, Charles A. & Kim, Kee Young: Linking Purchasing to Corporate Competitive Strategy, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, s. 2-8, Fall, 1992.

