

Leverandørrelationer i et fleksibelt kortsigtet perspektiv

Af Michael Bisgaard, Mikael Bonde og John Ibsen Kjeldsen

Resumé

I forskning og i praksis er der en voksende opfattelse af, at tætte partnerskaber og langsigtede¹ relationer bidrager med større profit end andre relationstyper. I denne artikel argumenteres for, at dette set i et større perspektiv ikke nødvendigvis behøver at være tilfældet, idet en række faktorer i omgivelserne skaber et stadigt stigende forandningspres og dermed ændrer forudsætningerne, hvorunder virksomheder mest hensigtsmæssigt kan konfigurere sine relationer.

Introduktion

Virksomhedernes omgivelser forandrer sig med stigende hastighed. Reaktions tid har udviklet sig til at være et konkurrencemæssigt parameter, som bliver stadig vigtigere (Christopher, 2005). Fremtidens vindere bliver de virksomheder, der forstår at tilpasse sig omgivelserne og agere hurtigere end konkurrenterne. At denne forandring også vil sætte sig spor i virksomhedernes globale forsyningskæder, er der næppe tvivl om (Flint, 2004; Ketchen & Giunipero, 2004). Nogle af de mest toneangivende tendenser, der i høj grad vedrører evnen til værdiskabelse gennem effektiv håndtering af Supply Chain Management (SCM) og Demand Chain Management (DCM), antages at være:

- Teknologien forældes hurtigere og sker i større spring.
- Konkurrencen øges, og der opleves en stadig kortere time-to-market.
- Markedsbehovene skifter hurtigt, og produktlivscyklusser bliver kortere.

Disse tendenser forstærkes af globaliseringen, der øger antallet af aktører i marke-

I artiklen fokuseres på, hvordan virksomhederne kan forholde sig til denne udvikling. Dette gøres ved kort at introducere en model, der skal øge virksomhedens beredskab og fleksibilitet i kraft af forbedrede kompetencer ved opbygning og afvikling af leverandørrelationer. Afslutningsvis diskuteres, hvilke strategiske muligheder og udfordringer dette vil medføre for virksomheden samt hvilke implikationer, det kan få for den videre teoriudvikling.

det, såvel leverandører som konkurrenter (Christopher, 2005). Dette vil yderligere accelerere udviklingen og gøre det endnu sværere at agere i markedet, samtidig med at usikkerheden om virksomhedens fremtidige performance, herunder indtjening, bliver endnu større. Der vil være flere virksomheder, der kæmper om de samme markedsandele, og flere leverandører, der har overlappende kompetencer (Birou & Fawcett, 1993; Overby & Servais, 2005).

Denne artikel bidrager med en alternativ tilgang til den gængse relationstankegang, hvilket i et vist omfang kan/bør ændre tilgangen til virksomhedens håndtering af leverandørrelationer. Dette ses som en nødvendig konsekvens af, at det bliver vanskeligere at planlægge frem i tiden, hvilket fordrer et fleksibelt kortsigtet perspektiv, hvor virksomhederne gennem et strategisk beredskab skaber grundlag for større manøvre dygtighed. Det primære formål med denne artikel er at beskrive de strategiske overvejelser ved at benytte et mere fleksibelt, kortsigtet perspektiv i leverandørrelationer. Indledningsvis præsenteres

teres kort baggrunden for, at der kan være et behov for at se leverandørrelationer i et sådant nyt perspektiv. Dette efterfølges af forfatterens bud på en model for, hvordan virksomheder kan agere mere fleksibelt. Endelig afsluttes artiklen med en beskrivelse af de strategiske overvejelser, der ligger i at se leverandørrelationer i et mere fleksibelt og kortsigtet perspektiv.

Grundlaget for en alternativ tilgang til leverandørrelationer

Som angivet ovenfor sker forandringer i et stigende tempo inden for en række branche- eller markedsområder, hvilket medfører, at man som virksomhed skal formå at forny sig i et øget tempo samt formå at skabe disse ændringer hurtigere end konkurrenterne. Tidligere var dette pres ikke så stort som i dag og virksomheder, der kom med en nyskabelse kunne oftest holde fast i deres markedslederskab i en længere årrække. I kraft af at disse nyskabelser sker i et stigende tempo, skal virksomheden fremkomme med flere nyskabelser for at forblive markedsleder i samme årrække, som én enkelt nyskabelse tidligere kunne give. Derfor vil et sådant markedslederskab blive stadig vanskeligere at fastholde over en årrække. Dette stiller krav til virksomhedens evne til at kunne forny sig inden for en lang række områder – oftere og hurtigere.

Langt den overvejende del af den internationale forskning har i den sammenhæng argumenteret for, at den bedste måde at imødekomme udviklingen er ved at skabe en stærk forsyningskæde gennem tættere integration mellem parterne i forsyningskæden (Barringer & Harrison, 2000; Ford et al., 2003; Christopher, 2005; Spekman & Carraway, 2006; Rese, 2006). Gennem tætte relationer eller partnerskaber skabes en række muligheder for at forbedre grundlaget for gennemførelse af de løbende transaktioner mellem parterne og dermed forbedre effektivitet, produktivitet og andre former for performance med større værdiskabelse til følge. Tætte

samarbejdsrelationer kan også skabe grundlag for bedre udnyttelse af informationsteknologiske muligheder (Kjeldsen, 1999). Denne tættere integration vil dog også ifølge ovennævnte forskere gøre relationerne tilsvarende *langsigtede*, fordi der investeres en række ressourcer i sådanne relationer. Relationsspecifikke investeringer skaber større bindinger og dermed større switching costs (Kjeldsen, 1999). Dette kan være problematisk, hvis et produkts levetid formindskes og mere radikale innovationer sætter leverandøren bagud i udviklingen. Under sådanne forhold kan stærke langsigtede relationer virke som en spændetrøje og nedsætte virksomhedernes evne til at reagere konkurrencedygtigt på ændringer i omgivelserne. Derfor giver tætte langsigtede relationer mest mening i de situationer, hvor man, qua en lav forandringshastighed, kan nå at drage fordel af den langsigtede tankegang. Som nævnt oplever man i en række virksomheder, at faktorer i omgivelserne stiller krav om, at man hurtigere kan ændre på sit ressource- og kompetencegrundlag og herunder også sine relationer til henholdsvis leverandører og kunder. Dette peger i retning af, at evnen til at etablere og afvikle interorganisatoriske relationer under visse markeds- og konkurrencemæssige betingelser vil blive en stadig mere vigtig konkurrenceparameter. Dette giver sig mest udtryk i brancher, hvor produktets levetid bliver kortere og kortere og forandrer sig med større og større spring. Behovet for den tætte relation er der imidlertid stadig, men hvis produktet forandrer sig i stadig større spring, bliver det sværere for leverandøren at forblive leverandør af komponenter på det næste produkt. Det kan ikke længere forventes, at nuværende leverandører kan forblive de bedste leverandører over længere tid, som det var tilfældet tidligere (Freytag & Ritter, 2005; Spekman & Carraway, 2006; Rese, 2006). Dermed opstår der et paradoks, da behovet for tætte højtydende relationer bliver stadig større (man skal kun lave det, man er verdensmester i, og ellers samar-

bejde med andre parter om resten) samtidig med at grundlaget for, at man kan forblive samarbejdspartnere over længere tid, bliver sværere og sværere. For at imødekomme denne udfordring er formålet med udviklingen af nedenstående normative referenceramme at skabe grundlaget for, at virksomheden og leverandøren kan opbygge et kendskab til hinanden hurtigere og mere effektivt.

Undersøgelsesmetode og baggrund

Det forudgående arbejde for denne artikel omfatter et længerevarende studie af leverandørrelationer (Bisgaard & Bonde, 2005). Behandlingen af problemstillingen er gennemført som et sideløbende teoretisk og praktisk studie af leverandørrelationer. Det teoretiske studie er gennemført med udgangspunkt i netværksperspektivet (Ford, 1980; Håkansson, 1982; Håkansson & Snehota, 1995; Ford et al., 2003), der har skabt en holistisk ramme for analysegrundlaget ved at inddrage den kompleksitet, der ifølge netværksperspektivet karakteriserer og beskriver virksomheders situation (Håkansson & Snehota, 1995). Det politisk-økonomiske perspektiv (Stern & Reve, 1980; Achrol et al., 1983; Arndt, 1983) har nuanceret dette analysegrundlag ved at inddrage økonomiske og socio-politiske strukturer og processer, som påvirker dyader og distributionskanaler (Skytte, 2004). Endelig har det socio-kognitive perspektiv (Weick, 1995; Choo, 1998) bidraget med en indsigt i baggrunden for de enkelte individers sociale interaktion i dyaden (Stein, 1997). Teorier inden for disse tre perspektiver er udfordret og relateret til de dynamiske faktorer, der er identificeret i omgivelserne, og har derigennem bidraget til en ny tilgang til relationstankegangen – et fleksibelt kortsigtet perspektiv. Sideløbende med denne deduktive tilgang er der gennemført et empirisk casestudie hos Bang & Olufsen (B&O), hvor der er taget udgangspunkt i det leverandørsegment, der af Bensaou (1999) defineres som kapacitetssegmentet (captiver supplier). Dette casestudie havde til formål at

illustrere og udbygge forståelsen for den nye teoretiske vinkel ved at sætte dens anvendelighed og praktiske berettigelse i et virkelighedstro perspektiv. Casestudiet er gennemført på både et strategisk og operativt niveau hos B&O samt hos leverandører til B&O. Disse studier er suppleret med yderlig empirisk inspiration og relevansrelatering gennem en sourcing ERFA-gruppe, hvor iagttagelse af 10 mellemstore danske virksomheder har afdækket, at langvarige relationer ofte ikke udvikler sig tilstrækkeligt eller performer optimalt. På baggrund af denne kombination af teoristudier og empiriske undersøgelser er Plug'n'Supply-modellen og 'Det kortsigtede perspektiv' opstillet.

Plug'n'Supply-konceptet

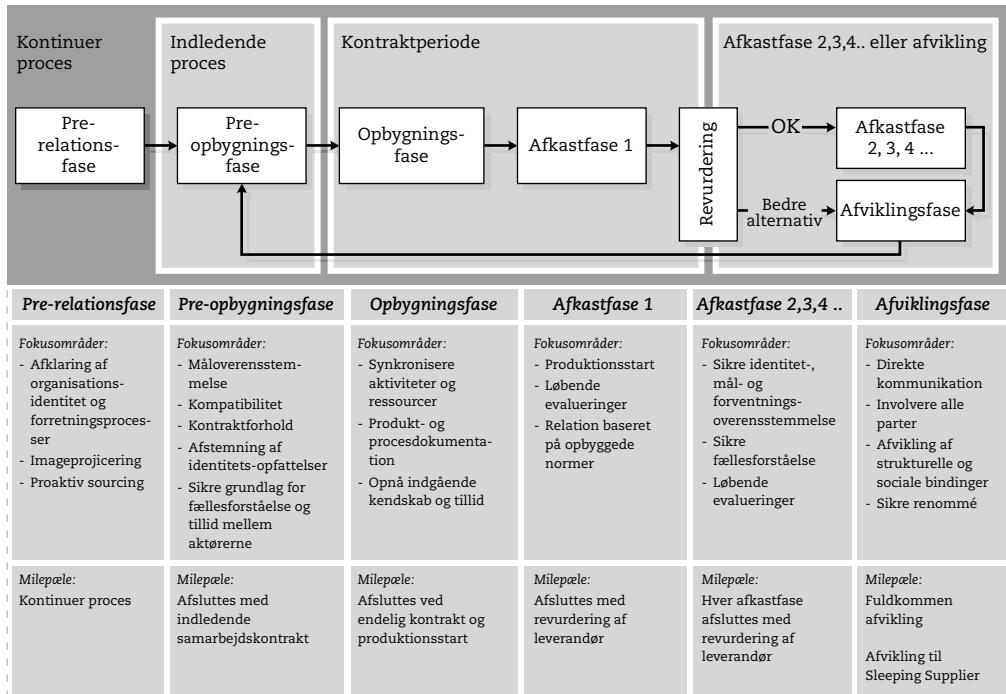
Plug'n'Supply-modellen er opstillet med henblik på at skabe en enkel og overskuelig procedure for at opbygge og afvikle leverandørrelationer. Modellen er opstillet med udgangspunkt i samme tankegang som inden for netværksperspektivet, hvor en relation skabes på baggrund af interaktionen mellem parterne og de omgivelser, de befinder sig i (Håkansson, 1982).

Den grundlæggende tanke bag Plug'n'Supply konceptet (inspireret af Plug-and-Play fra IT'ens verden) er, at virksomheden så tidligt i relationen som muligt skal agere proaktivt og forsøge at foretage aktiviteter, der øger kendskabet både på virksomhedsbasis, men i lige så høj grad på personbasis. Eftersom man ikke længere har den samme tid til at opbygge kendskab og tillid over en lang periode, må opbygningen af kendskabet nødvendigvis forceres. Denne opbygning af kendskab starter således allerede inden relationen initieres, idet virksomheden skal markedsføre sig over for potentielle leverandører og tilsvarende indsamle informationer om disse mulige leverandører, således man hele tiden har kendskab til tendenser og udviklingen i leverandørmarkedet. I de indledende faser fokuseres der således meget på, at virksomhederne skal arbejde med faktorer som fæl-

lesforståelse og klare fælles mål for hurtigt at opnå en optimal performance² i relationen.

En model for dette er illustreret i nedenstående figur.

Plug'n Supply modellen



Kilde: Bisgaard & Bonde (2005)

Modellen er udformet som en fem faser model i tråd med tidligere fasemodeller (Ford, 1980; Dwyer et al., 1987; Ellram, 1995). Plug'n'Supply-modellen fokuserer imidlertid på, *hvordan* en leverandørrelation kan opbygges og afvikles hurtigere ved at anskue *tidsaspektet* som den afgørende faktor for fremtidig succes. I de indledende faser er fokus rettet mod at skabe så indgående kendskab til hinanden som muligt, da dette er én af de mest centrale faktorer for en optimal relationsperformance (Ring & van de Ven, 1992; Morgan & Hunt, 1994; Humphreys et al., 2004). Derudover aftales en køreplan for, hvordan relationen skal opbygges, hvordan der skal samarbejdes undervejs, og endelig hvornår og hvordan relationen skal afsluttes. Dette sikrer to overordnede formål. For det første skabes en fællesforståelse mellem parterne, hvilket

er essentielt for en optimal performance (Kasper-Fuehrer & Ashkanasy, 2001). For det andet sikres, at relationen ikke bare fortsætter, uden at der er taget reel stilling til, om leverandøren er det bedste alternativ.

To centrale faktorer ved Plug'n'Supply-modellen er dens fokus på: 1) *en kontinuerlig markedsscanning inden relationen initieres* og 2) *at relationen en dag skal afvikles, hvilket skaber en fællesforståelse i relationen og en basis for en senere faktabaseret afvikling* (Giller & Matear, 2001; Halinen & Tähtinen, 2002).

Leverandørrelationer i et kortsigtet perspektiv

Indledningsvist blev det kort skitseret, at både producent- og leverandørmarkedet er præget af, at en række faktorer ændrer sig med større hastighed. Disse ændringer vil stille nogle nye krav til måden, virk-

somheder håndterer deres relationer på. Relationsdesignet skal tilpasses et marked præget af globalisering, turbulens, usikkerhed samt krav om at kunne leve op til en stigende grad af effektivitet. Dette kan gøres ved at se relationerne i et mere kortsigtet perspektiv.

Tankegangen bag 'Det Kortsigtede Perspektiv' søger på det strategiske plan at udnytte de fordele Plug'n'Supply-modellen vil give i form af en forbedret evne til at opbygge og afvikle relationer i et hurtigere tempo. Ved meget bevidst og kontinuerligt at opbygge sit beredskab og sine kompetencer til at kunne opbygge relationer til nye leverandører hurtigere og mere gnidningsløst har virksomheden grundlaget for at have dén forsyningskæde, der kan bidrage til, at virksomheden kan forblive markedsleder. Både fordi den hele tiden kan erhverve den nyeste teknologi og få nye input, og fordi den kan udskifte de leverandører, der ikke performer 'best in class'. Derudover undgår virksomheden en afhængighedssituation, som ellers er en typisk ulempe ved relationsperspektivet og kan være farlig i en verden præget af forandringer. Med 'Det Kortsigtede Perspektiv' er målet således, at der ved at opbygge og afvikle relationer hurtigere skabes en mulighed for hele tiden at have relationer, der yder deres bedste ud fra deres *potentiale*. Det er således ikke tilstrækkeligt, at en relation performer 15 % bedre end sidste år, hvis konkurrenterne har haft en performancestigning på 20 %.

Som tidligere nævnt angiver en lang række forskere, at langvarige relationer og afhængighed øger performance. Dette understøttes dog ikke af Bonner & Calantone (2005), som i deres undersøgelse ikke fandt belæg for denne påstand. Denne artikels forfattere anlægger den holdning, at *afhængighed* aldrig må blive motivationen for at blive i en relation. Derimod skal parterne hele tiden arbejde på at blive hinandens bedste alternativ. Afhængighed undgår man ikke, men man kan skabe grundlaget for at mindske det, eksempelvis gennem Plug'n'Supply-modellen, hvilket vil reducere

re barriererne for afvikling af eksisterende leverandørrelationer og opbygning af nye.

Med et kortsigtet perspektiv er det ikke formålet, at der skal opbygges og afvikles mange relationer, men i stedet at man på det strategiske og operative plan må arbejde mere bevidst med *muligheden* for at opbygge og afvikle en relation hurtigere. *En relation kan således godt blive langvarig, uden at der eksisterer et langsigtet perspektiv, blot relationen performer optimalt over tid.* Dette vil dels bevirke, at leverandøren hele tiden har et incitament til at performe bedre for derigennem at vedblive med at være det bedste alternativ for virksomheden. Dels undgås det, at der opstår store performancegabs, fordi man er for træg med at få en ny relation opbygget, når den gamle udviser svaghestegn. *Med andre ord er tankegangen, at et kortsigtet perspektiv skal give muligheden for langvarige relationer med høj performance samtidig med, at producenten bevarer sin fleksibilitet til at agere i et omskifteligt marked.*

Incitament

Gennem samarbejde over lang tid får man et indgående kendskab til hinanden og som følge deraf opstår tillid, der ofte hæver relationens performance (Spekman & Carraway, 2006). Dette er meget positivt, men vil i stigende grad besværliggøres, fordi relationen måske bliver uaktuel, inden samarbejdet er formaliseret, og tilliden er fuldstændig. Dette er en stor ulempe ved langsigtede relationer, men ikke den eneste. Ved at binde sig til leverandøren over lang tid ansføres han måske ikke til at yde de sidste 10 %, da han ved, at han ikke bliver belønnet for det. Hvis han fra starten ved, at han forbliver leverandør på en serie komponenter, der kører en række år, udebliver incitamentet undervejs til at forbedre sig, fordi denne form for free-riding ikke sker bevidst (Rokkan & Haugland, 2002). *Free-riding ved ikke at realisere sit potentiale ses som en faktor, som leverandøren skal motiveres til at undgå, da han ikke nødvendigvis har et eksplicit ønske om at 'snyde'.* Praksis i dag er ofte kontrakter, der er udformet således, at faldende

transaktionsomkostninger og optimeringer af processer kræves udmøntet i lavere leverandørpriser hen over aftaleperioden. Problemet ved denne praksis er blot, at man ikke er klar over, om leverandøren har realiseret sit potentiale eller kunne gøre det bedre. At man er bundet tæt til hinanden, gør det med andre ord ikke alene. Derfor ses ensidig eller gensidig afhængighed ikke som noget positivt; tværtimod ønskes det, at parterne skal være hinandens bedste alternativ. I det øjeblik dette ikke længere er tilfældet, skal man være så uafhængige af hinanden, at begge parter har mulighed for at skifte.

Fordelen for leverandøren

Man vil kunne argumentere, at et kortsigtet perspektiv er en tydelig ulempe for leverandøren, idet denne ikke kan vide sig sikker på fremtidige ordrer og dermed ikke kan planlægge sin kapacitetsudnyttelse. Man kan dog også argumentere for, at leverandøren faktisk opnår en fordel i forhold til sine konkurrenter, idet "(...) *the supplier requires specialized knowledge of how to supply the customer best and most efficiently. The supplier acquires this knowledge over time and in doing so gains a first-mover advantage, which enables him to bid more effectively on subsequent contracts than any potential competitor can*" (Ouchi, 1980, s.133). I stedet for at stille et langvarigt forhold i udsigt, der ikke motiverer leverandøren til at yde sit bedste og forbedre sig, kan et kortsigtet perspektiv i højere grad komme til at virke som en gulerod.

For den leverandør, der tænker langsigtet og strategisk, er der således en gevinst, som er meget mere værdifuld end den umiddelbare kortsigtede ulempe ved større usikkerhed omkring solgt produktionskapacitet. Leverandøren får nemlig en slags *pacers*, der hjælper ham eller rettere motiverer ham til at udvikle sig i håbet om flere gulerødder, så han forbliver 'best in class'. Dermed vil han opleve at blive det benchmark, andre leverandører måles på. Med andre ord motiveres leverandøren til at tænke læn-

gere frem med henblik på at forbedre sin konkurrencedygtighed, hvilket gavner ham i forhold til at kunne erobre andre kunder, der ligeledes prioriterer fleksibilitet og høj performance over tid højt.

Hvornår kan 'Det Kortsigtede Perspektiv' anvendes?

Det kortsigtede perspektiv vil ikke erstatte hverken transaktions- eller relationsperspektivet. Det er heller ikke en reintroduktion af den klassiske "arms length" – tankegang. 'Det Kortsigtede Perspektiv' vil *derimod supplere transaktions- og relationsperspektivet*.

Der vil være situationer, hvor det ene perspektiv vil være at foretrække frem for det andet. 'Det Kortsigtede Perspektiv' er konstrueret med henblik på at skabe fleksibilitet og manøvredugtighed under det forandringspres, som blandt andet globaliseringen medfører. Dette nye perspektiv vil gøre det lettere at agere mere situationsbestemt. På den baggrund vil det give flest fordele i markeder præget af hastig udvikling og/eller vækst. Endvidere er det en fordel, at der eksisterer et leverandør- og kundemarked med mange aktører, som giver en reel mulighed for at søge alternativer. Disse og andre faktorer er medvirkende til at skabe ustabilitet og usikkerhed, hvilket gør en fleksibel tilgang mere attraktiv.

Skal perspektivets anvendelighed vurderes i forhold til forskellige relationsdesign/ – typer, er svaret ikke helt enkelt. I case-studiet var fokus rettet mod det, Bensaou (1999) kalder kapacitetssegmentet (*captive supplier*). Dette segment er kendetegnet ved at være konkurrencebaseret, hvor leverandøren foretager større investeringer i relationen end kunden, i dette tilfælde B&O. I dette segment er det oplagt at tilstræbe en fleksibilitet ud fra argumentet om at skærpe leverandørernes performance, eftersom udviklingen i komponenterne ikke er specielt hurtig og dermed ikke fordrer behov for at skifte leverandør som følge af teknologiskifte. Udfordringen her er imidlertid, at der er tale om komponenter, der er tilpasset B&O, hvilket besværliggør skift

og øger behovet for kendskab. Anvendelsen af en mere kortsigtet tilgang må derfor bero på en afvejning af primært to faktorer. For *det første* skal det vurderes, om det kendskab, der kan skabes med et kortsigtet perspektiv, er tilstrækkeligt for relationen. For *det andet* skal det vurderes, om værdien af større kendskab overstiger værdien af muligheden for at kunne skifte leverandør med henblik på performanceforbedringer. Derudover skal værdien af de øvrige faktorer indregnes. Disse må dog ofte anses som kontekstafhængige.

I segmentet med strategiske leverandørpartnerskaber vil man kunne argumentere for, at et fleksibelt kortsigtet perspektiv ikke er ønskeligt, fordi det ligger implicit i begrebet, at strategiske partnerskaber er langvarige. I dette segment forekommer imidlertid hastige spring i teknologi, der gør det svært for leverandøren at være helt fremme med den nyeste teknologi. Derfor kan det give mening at søge at indbygge et fleksibelt kortsigtet perspektiv i netop de strategiske partnerskaber og tilstræbe et partnerskab, der eksempelvis har samme løbetid som produktet, hvorefter både produktet og relationen uddør. Flere vil måske indvende, at den nødvendige forståelse for hinanden, som skal skabes initialt, vil forlænge time-to-market, hvilket der også tidligere i artiklen er redegjort for – men igen er problemstillingen og valget ikke let: Skal man vælge den nuværende leverandør af komponenter også på næste produkt, vel vidende at en anden potentiel leverandør sandsynligvis hurtigere kan udvikle og levere en bedre komponent? Problemet er jo, at man ikke har nogen sikkerhed for, at det er tilfældet. Den nuværende leverandør kan jo også komme først. Men argumentet for at anvende det kortsigtede perspektiv er, at det trods alt er bedre at have valgmuligheden frem for at være stavnsbundet til én leverandør.

Konklusion

Med Plug'n'Supply-modellen er der opstillet et koncept med henblik på at kunne

opbygge og afvikle leverandørrelationer hurtigere, end det ofte er tilfældet i dag. De mest centrale elementer i Plug'n'Supply-modellen kan sammenfattes til at være stor fokus på udvikling af en *fællesforståelse* og *måloverensstemmelse* samt *proaktiv sourcing* med henblik på at opnå en hurtig opbygning af *kendskab* mellem parterne og på den baggrund *tillid* i relationen. Der argumenteres i denne artikel for, at denne model vil give virksomheden en fleksibilitet, der giver nogle strategiske muligheder i form af et kortsigtet perspektiv, der ellers ikke ville være til rådighed. Dels bliver virksomheden mere omstillingsdygtig og fleksibel, hvilket gør det lettere at agere i et dynamisk marked. Dels mindskes afhængigheden af eksisterende leverandører og samtidig skabes et reelt incitament for leverandøren til at performe bedre.

Videre forskning

Behovet for den videre forskning kan inddeles i tre overordnede områder, der relaterer sig til henholdsvis 1) en videreudvikling af Plug'n'Supply-konceptet, 2) en udbygget empirisk undersøgelse af Plug'n'Supply-konceptet og 'Det Kortsigtede Perspektiv' i flere virksomheder samt endelig 3) en undersøgelse af konsekvenserne for den eksisterende teori inden for leverandørrelationer.

I forhold til den videre udvikling af Plug'n'Supply-konceptet gælder dette primært opstillingen af mere operationelle procedurer for de enkelte faser i modellen. Formålet skal være at gå i dybden med de enkelte områder for derigennem at få tydeliggjort på hvilken måde, konkrete operationelle tiltag kan realiseres i en virksomhed. Der er eksempelvis noget modstridende i at ønske et tæt samarbejde og alligevel anvende multi-competition gennem proaktiv sourcing. Ligeledes kan det være vanskeligt at vurdere, i hvilket omfang det er muligt at indskrænke investeringerne i relationsspecifikke aktiver i et tæt samarbejde, hvilket til en vis grad er en forudsætning for, at 'Det Kortsigtede Perspektiv' kan realiseres.

En dybere undersøgelse af Plug'n'Supply-konceptet og 'Det Kortsigtede Perspektiv' i forskellige virksomheder vil ligeledes være påkrævet for at validere konceptets bredde og berettigelse inden for alternative virksomhedstyper og i forhold til forskellige produkt- og markedsområder. Endelig vil en videre forskning i, hvordan Plug'n'Sup-

ply-modellen og 'Det Kortsigtede Perspektiv' vil påvirke den eksisterende teori, ligeledes kunne give nogle indikationer om, hvordan denne nye tilgang kan kombineres med eksisterende praksis. Det vurderes således, at eksempelvis leverandørsegmenteringsmodeller i fremtiden bør indregne tidsfaktoren som en variabel.

Summary

In research and in practice, there is a growing perception that close partnerships and long-term relations surpass other types of relationship in terms of profitability. It is argued that, in a larger perspective, this need not be the case, as a number of factors in the environment create increasing pressure for change, altering the conditions under which the firm may configure its relations

most suitably. The article focuses on how firms approach this development. A short introduction is provided of a model to increase corporate preparedness and flexibility by virtue of improved competencies in the structuring and conduct of supplier relations. Finally it is discussed which strategic opportunities and challenges this will create.

Noter

1. Med langsigtet forstås at man har en lang tidshorisont for relationen. Med langvarig forstås at relationen vare længe.
2. *Performanceniveau* er i denne artikel defineret ud fra den købende virksomheds

succeskriterier i forhold til udvælgelse og udvikling af potentielle og faktiske leverandører, eksempelvis: leverings sikkerhed, kvalitet, pris, udviklingskompetencer eller omstillingsparathed.

Litteratur

Achrol, R. S., Reve, T. og Stern, L. W. : The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comparative Analysis. *Journal of marketing*, Vol. 47, (4), pp. 55-67, 1983.

Arndt, J. : The Political Economy Paradigm: Foundation for Theory Building in Marketing. *Journal of marketing*, Vol. 47, (4), pp. 44-54, 1983.

Barringer, B. R. & Harrison, J. S. : Walking a Tightrope: Creating Value Through Inter-organizational Relationships. *Journal of Management*, Vol. 26, (3), pp. 367-405, 2000.

Bensaou, M. : Port folios of buyer-seller relationships. *Sloan Management Review*, Vol. 40, (4), pp. 35-10, 1999.

Birou, L. M. & Fawcett, S. E. : International Purchasing: Benefits, Requirements

and Challenges. *National Association of Purchasing Management*, Vol. April, pp. 28-37, 1993.

Bisgaard, M. & Bonde, M. : Leverandørrelationer i et kortsigtet perspektiv – med inddragelse af Bang & Olufsen A/S som case. 1. udgave. Institut for Marketing og Statistik, Aarhus School of Business, Aarhus, 2005.

Bonner, J. M. & Calantone, R. J. : Buyer attentiveness in buyer-supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, pp. 53-61, 2005.

Choo, C. W. : The knowing organization – A holistic view of how organizations use information. I: *The Knowing Organization* pp. 1-25. Oxford University Press, New York, 1998.

- Christopher, M.** : Logistics and Supply Chain Management – Creating Value-Adding Networks. 3. udgave. Prentice Hall, Edinburgh, 2005.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. og Oh, S.** : Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of marketing*, Vol. 51, (2), pp. 11-27, 1987.
- Ellram, L. M.** : A managerial guideline for the development and implementation of purchasing partnerships. *International Journal of Purchasing & Materials Management*, Vol. 31, (2), pp. 9-17, 1995.
- Flint, D. J.** : Strategic marketing in global supply chains: Four challenges. *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, pp. 45-50, 2004.
- Ford, D.** : The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets. *European Journal of Marketing*, Vol. 14, (5/6), pp. 339-353, 1980.
- Ford, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H. og Snehota, I.** : Managing Business Relationships. 2. udgave. John Wiley & Sons Ltd., West Sussex, England, 2003.
- Freytag, P. V. & Ritter, T.** : Dynamics of relationships and networks – creation, maintenance and destruction as managerial challenges. *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, pp. 644-647, 2005.
- Giller, C. & Matear, S.** : The termination of inter-firm relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 16, (2), pp. 94-112, 2001.
- Håkansson, H.** : An Interaction Approach. I: *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, (ed. John Wiley & Sons), pp. 10-27, 1982.
- Håkansson, H. & Snehota, I.** : Developing Relationships in Business Networks. Routledge, London, 1995.
- Halinen, A. & Tähtinen, J.** : A process theory of relationship ending. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 13, (2), pp. 163-180, 2002.
- Humphreys, P. K., Li, W. L. og Chan, L. Y.** : The impact of supplier development on buyer-supplier performance. *Omega (Oxford)*, Vol. 32, (2), pp. 131-144, 2004.
- Kasper-Fuehrer, E. C. & Ashkanasy, N. M.** : Communication trustworthiness and building trust in interorganizational virtual organizations. *Journal of Management*, Vol. 27, pp. 235-254, 2001.
- Ketchen, D. J. & Giunipero, L. C.** : The Intersection of Strategic Management and Supply Chain Management. *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, pp. 51-56, 2004.
- Kjeldsen, J.** : Integreret relations- og teknologiledelse – en ledelsesmæssig udfordring også i mellemstore virksomheder. *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, Vol. 4, pp. 235-249, 1999.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D.** : The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of marketing*, Vol. 58, (3), pp. 20-38, 1994.
- Ouchi, W. G.** : Market, bureaucracies, and clans. *Administrativ Science Quarterly*, Vol. 25, pp. 129-141, 1980.
- Overby, J. W. & Servais, P.** : Small and Medium-sized firms' import behavior: The case of Danish industrial purchasers. *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, pp. 71-83, 2005.
- Rese, M.** : Successful and sustainable business partnerships: How to select the right partners. *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, (1), pp. 72-82, 2006.
- Ring, P. S. & van de Ven, A. H.** : Structuring Cooperative Relationships between Organizations. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, (7), pp. 483-498, 1992.
- Rokkan, A. I. & Haugland, S. A.** : Developing relational exchange: Effectiveness and power. *European Journal of Marketing*, Vol. 36, (1/2), pp. 211-231, 2002.
- Skytte, H.** : Analyse af en virksomheds og en dyades udvikling. Institut for marketing, Handelshøjskolen i Århus, 2004.
- Spekman, R. E. & Carraway, R.** : Making the transition to collaborative buyer-seller relationships: An emerging framework. *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, (1), pp. 10-19, 2006.
- Stein, J.** : How Institutions Learn: A Socio-cognitive Perspective. *Journal of economic issues*, Vol. XXXI, (3), pp. 729-740, 1997.

Stern, L. W. & Reve, T. : Distribution channels as political economies: A framework for comparative analysis. *Journal of marketing*, Vol. 44, (3), pp. 52-64, 1980.

Weick, K. E. : Sensemaking in Organizations. SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks, 1995.