



# GLOBALE INNOVATIONS ALLIANCER

PRAKSISGUIDE TIL UDVIKLING AF SAMARBEJDET MED DE VIGTIGSTE  
LEVERANDØRER



AARHUS UNIVERSITY



AALBORG UNIVERSITY  
DENMARK

INDUSTRIENS FOND

## INTRODUKTION

Leverandører er blevet vigtige samarbejdspartnere. Der er en tendens til stor og stigende specialisering og international outsourcing af produktion blandt mindre og mellemstore danske producenter (MMV). Leverandørerne er ikke kun vigtige i forhold til at levere de komponenter og materialer, der skal bruges i virksomhedernes fremstilling og videre salg. Leverandørernes videns input er også kritiske for MMVernes konkurrenceevne, innovationsevne og markedstilstedeværelse.

Mange MMVere er derfor afhængige af at opbygge, vedligeholde og udvikle deres relationer til de kritiske leverandører. Virksomhedens afhængighed af leverandører vokser, i takt med at de fysiske produkter integrerer digitale egenskaber og i højere grad indgår i et samlet produkt "økosystem", som kunderne abonnerer på. Her bliver underleverandører i højere grad "med-leverandører" af produktets værdi, set fra kundens side. For MMVerne kræver det andre snitflader og samarbejdsformer mellem leverandørerne og dem selv.

Samtidig med at afhængigheden til leverandørerne vokser, er der ikke tilstrækkelig stor erkendelse af at evnen til at levere værdi i høj grad hviler på MMVeres relationer og adgang til leverandørers kritiske ressourcer. Dette afspejler sig i, at sourcing og andre former for indkøbsbeslutninger ikke får tilstrækkelig ledelsesmæssig opmærksomhed. I mange virksomheder overlades opbygningen af relationer til vigtige leverandører til indkøbsafdelingen, og opgaven får ikke strategisk bevågenhed før det (næsten) er for sent. MMVere oplever, at deres konkurrenter prioriteres bedre end dem selv hos de kritiske leverandører. Konkurrenterne får adgang til leverandørernes udviklingsressourcer og har sjældnere leveranceproblemer, end de selv har. Selv om at det er en stor udfordring at udvikle strategiske alliancer med leverandører, der ofte er meget

større end virksomheden selv og i konkurrence med andre kunder, der køber ind i større volumen end den typiske danske MMV, er opgaven ikke umulig.

Formålet med rapporten er at sætte fokus på mulighederne for at samarbejde og udvikle alliancer mellem MMVere og de kritiske og strategisk betydende leverandører. Med udgangspunkt i begrebet kundeattraktivitet, vil vi gennemgå en model for udvikling af et bedre beredskab og samarbejdsproces i MMVere i forhold til de strategiske leverandører.

Rapporten er baseret på erfaringerne fra et aktionsforskningsprojekt, sponsoreret af Industriens Fond. Projektet havde til formål at hjælpe MMVere med at identificere strategiske udfordringer i samarbejdet med leverandører og processer for udviklingen af dette samarbejde. Vi har brugt disse erfaringer, til at udvikle en kort drejebog, for tilrettelæggelsen af et sådant samarbejde.

Dette projekt er gennemført som aktionsforskning mellem syv virksomheder og forskere fra hhv. Aalborg og Aarhus Universitet. Forskningsresultaterne er præsenteret i casestudier, artikler, seminarer og workshops. Den rapport, du læser nu, er også et konkret resultat af projektet. Vi håber dette format, hvor teorier bruges til at anvende konkrete handlinger, angiver en vej til en syntese mellem teori og praksis. Vi regner med at læseren forstår, at vores opskrift – som alle andre opskrifter - bør justeres og tilpasses de specifikke og praktiske forhold i brugerens virksomhed og situation.

Ved at formidle praktiske aspekter af vores læring gennem samarbejdet, håber vi at andre virksomheder kan finde anvendelse for vores resultater. Vi præsenterer derfor på de følgende sider en drejebog for at lede udviklingen af et samarbejde med en strategisk betydende leverandør. Vi håber at vore analyser

og perspektiver kan være til inspiration og bidrage til udviklingen i jeres virksomhed. God læselyst.

Poul Houman Andersen

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'P. H. A.' with a stylized flourish at the end.

Chris Ellegaard

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke.

## PROCES FOR UDVIKLING AF LEVERANDØR-SAMARBEJDE

I oversigten vist i figur 1, præsenteres de overordnede skridt i en proces, der skal skabe forudsætningen for at udvikle et samarbejde med strategisk vigtige leverandører. Vi indledte med at konstatere, at det eksterne samarbejde med leverandører ofte ikke har tilstrækkelig ledelsesmæssig bevågenhed i MMVere. Det første forberedende skridt for udviklingen af samarbejdet er at skabe en intern forståelse og anerkendelse af betydningen af leverandørrelationen og leverandørens potentielle bidrag til værdiskabelsen blandt organisationens medarbejdere. Næste skridt er at forstå leverandørens vurdering af MMVens attraktivitet som kunde. Hvor og hvordan passer virksomheden ind i leverandørens kundeportefølje? Begge skridt er vigtige til at forberede en kontakt med leverandøren. Kontakten bør skabe mulighed for en bred dialog som involverer flere aktører på begge sider af relationen og som har til formål at generere ideer til potentielle operationelle forbedringer i samarbejdet – og hvis muligt – involvere nøglemedarbejdere fra leverandøren i en første workshop i jeres virksomhed. Workshoppen har til formål at skabe nye ideer til hvordan leverandøren kan bruge den pågældende kunde samt konkretisere ideer til projekter, med henblik på at skabe samarbejdsprojekter. Denne workshop bør følges op af en efterfølgende workshop, som har til formål at diskutere foreløbige resultater af de første initiativer, konkretisere nye og eventuelt identificere områder for fremtidige samarbejder.

I det følgende gør vi mere rede for hver enkelt fase i processen vist i figur 1, samt præsenterer ideer til analyser og relevant teori, der kan inddrages i overvejelserne om udviklingen af leverandørsamarbejdet.

Figur 1: Fasemodel for udvikling af samarbejdet



## SKABE INTERN FORSTÅELSE FOR DEN STRATEGISKE BETYDNING AF LEVERANDØREN FOR VIRKSOMHEDENS VÆRDISKABELSE

Leverandørers strategiske betydning bliver ofte overset i MMVere. Det skyldes til dels den udvikling, mange af dem gennemgår. Når MMVere vokser og ledelsesopgaven udvikler sig, opdeles den ofte i funktioner: Indkøb, produktion, salg. Opdelingen af ledelsesansvaret reducerer presset på enelederen og skaber intern overskuelighed og beslutningskraft. Men en afledt og utilsigtet bivirkning er ofte organisatorisk "silotænkning", hvor mellemledere fokuserer på at skabe gode resultater indenfor deres specifikke område. For mellemledere med ansvar for indkøb, har det traditionelt betydet at de overvejende er blevet målt på deres evne til at reducere omkostninger ved at forhandle gode priser hjem med leverandører. En bred forståelse af sammenhængen mellem leverandørernes ressourcer og kompetencer og virksomhedens performance, samt behovet for en samlende strategi over leverandører som strategiske partnere, er en forudsætning for at arbejde systematisk med udviklingen af et partnerskab. Et ensidigt fokus på drift og omkostninger, begrænser forståelsen af den strategiske og operationelle afhængighed og af de fordele en virksomhed kan opnå, ved at udvikle partnerskaber med strategisk vigtige leverandører. En fælles øvelse i form af en værdistrømsanalyse (se figur 2) med deltagelse af alle mellemledere, som tager udgangspunkt i en kundens rejse og oplevede værdi af en ydelse, og kortlægger hvordan leverandører og interne processer bidrager til denne, kan være et vigtigt redskab i denne proces. Det er en vigtig proces i forhold til at kortlægge den videre udvikling. Ikke mindst fordi teknologisk udvikling, digitalisering med videre har ændret betydningen af virksomhedens, leverandørerne og i stigende grad de

komplementære ydelser fra økosystemet. Med et økosystem, forstår vi alle de komplementære ydelser, som ikke er en del af det fysiske produkt, men som indgår i kundernes samlede opfattelse af hvordan købet af et produkt skaber fordele eller fjerner ulemper, efterhånden som de overvejer, køber og konsumerer produktet. Dette forløb betegnes også kunderejsen, for at understrege at det er en proces, der udvikler sig over tid og involverer interaktion mellem kunden og produktet. I figur 2 er en kunderejse skitseret. Den orange prik i figuren angiver hver gang en interaktion med kunden giver anledning til en handling i leverandørsystemet. Som det fremgår, er kunderejsen og leverandørernes handlinger sammenkoblet. Dette forhold har forandret sig: hvor kunderne tidligere oplevede leverandøren som ansvarlig for produktets værdi, er leverandørerne i stigende grad involveret i tilpasning og opdatering af produktets ydeevne. Med andre ord: leverandørers rolle i forhold til kunderejsen og den oplevede værdi - er under forandring.

I det følgende præsenterer vi et eksempel fra en af vores virksomhedscases, som forhåbentlig kan hjælpe med at tydeliggøre vores pointe. Selvom det er mange år siden at B&O var en mindre og ejerledet virksomhed, har funktionsopdelingen skabt udfordringer for den interne forståelse af samarbejdet med leverandørerne.

## CASE B&O: PROCESSEN FREM MOD EN INTEGRERET LEVERANDØRORIENTERING I ORGANISATIONEN

Kravene til virksomheder ændrer sig konstant og medfører at de vedvarende må transformere og forny sig. I løbet af de seneste 30 år har B&O gradvist outsourcet en større del af opgaven til eksterne leverandører og partnere i deres omgivelser. En væsentligt grund er, at kun de færreste virksomheder formår at være i front på alle teknologi- og funktionsområder, hvorfor B&O har været tvunget til at koncentrere sin udvikling og sine ressourcer på få men vigtige strategiske områder.

TV-området har en særlig status for Bang & Olufsen men også på dette område, har man været nødsaget til at outsource en stadig større del af værdiskabelsen sådan at man i dag ikke har en udviklingsafdeling med TV-kompetencer. I stedet har man valgt at læne sig op ad LG og har indset, at tiden hvor man kunne tilpasse (adaptere) tv-komponenter til B&O's unikke og særlige behov er forbi. I stedet har man anlagt en strategi hvor LG's TV-modul adopteres. I stedet satser B&O på at udtrykke deres unikke design og image som nytænkende gennem deres lyd-modul og en mekanisk stand. Det har været en langvarig aflæring af TV-kompetencer fra en afdeling med over 50 personer til at udviklingsressourcerne i dag er meget begrænset (to personer) og funktionsmæssigt siddende i indkøbsafdelingen hvor ansvaret for partnerskabet med LG (TV-leverandøren) er placeret.

Det har været en langvarig proces at skabe intern forståelse for, at det har været nødvendigt at aflære TV-viden og kompetencer. Det har udfordret mange grundantagelser blandt medarbejdere om hvad B&O er god til og hvor dens konkurrencemæssige styrke og identitet

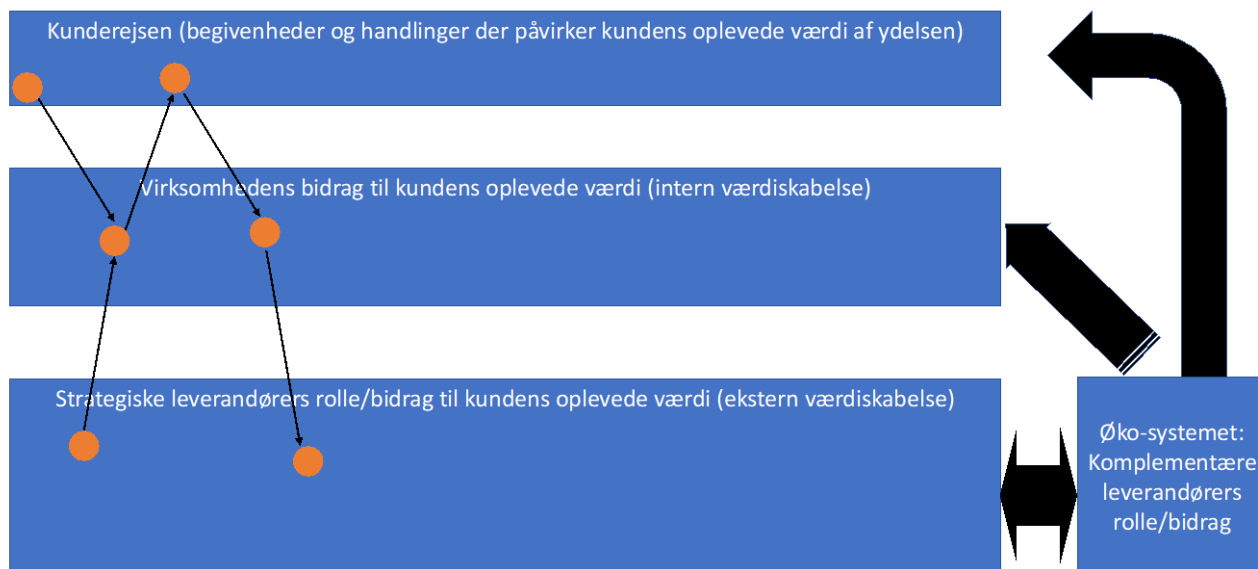
er. Det understøtter anden forskning i organisationsændringer, som antager at organisatorisk aflæring er sværere end tillæring.

En anden udfordring er, at samarbejdspartneren er en helt anden type virksomhed end B&O og med en helt anden kultur. Porters (1980) tre forskellige generiske strategier illustrerer forskellene mellem de 2 partnere, ganske godt og udkrystalliserer nogle af de udfordringer der eksisterer i samarbejdet. Hvor B&O lægger vægt på differentiering, en kreativ produktudvikling og på markedsføring er LG mere fokuseret på at opretholde en omkostningseffektiv produktion og distributionsystem grundet høje og hyppige kapitalinvesteringer. M.a.o. er LG meget mere struktureret med en stram omkostningsstyring hvor B&O er den mere fleksible partner. De to vidt forskellige markedsstrategier medfører uensartede belønnings- og incitamentsstrukturer i de to samarbejdende virksomheder, hvilket giver anledning til misforståelser og potentielle konflikter i relationen.

På den baggrund har B&O arbejdet meget med den interne forståelse af samarbejdspartneren og hvordan man internt kan sikre sig en højere grad af "alignment" eller sammenhængskraft overfor de strategisk vigtige leverandører. Når fem leverandører udgør 95% af værdiskabelsen og man derved er blevet dybt afhængig af udvalgte leverandørers ydeevne og engagement i forhold til en selv, er det særdeles vigtigt at denne kritiske eksterne ressource styres og ledes. Og man kan ikke styre og lede noget, hvis man ikke er enig om hvor relationen skal hen? Hvor vigtig den er og hvorfor? Og hvilke udfordringer er pt. de vigtigste i forhold til partneren er nødvendigt at få afklaret internt først, førend man kan få det fulde udbytte af samarbejdspartnerens ressourcer og muligheder.

Intern forståelse og afklaring er det første og helt essentielle step i udviklingen af en samarbejdsproces med leverandøren (se også figur 2).

Figur 2: Sammenhængen mellem kunderejsen, værdikæden og produktøkosystemet



## KUNDENS VURDERING AF EGEN ATTRAKTIVITET HOS LEVERANDØREN

Ikke alle kunderelationer er profitable for en leverandør. Kunder kan af flere grunde være (for) krævende at servicere til at det giver mening. Kundeattraktivitet refererer til kundefærd og andre kendetræk, der i leverandørens perspektiv, gør kunden til en attraktiv aftager af virksomhedens ydelser og samarbejdspartner. For MMV betyder en attraktiv kundestatus, at de prioriteres i situationer hvor der er forsinkelser og at MMVen har privilegeret adgang til værdifulde ressourcer hos leverandøren. En vurdering af virksomhedens nuværende status i leverandørens kundeportefølje er både en indikation af fortsat ressourceadgang men også til hvad der p.t. er muligt at opnå hos den pågældende leverandør.

MMVeres position er som udgangspunkt ufordelagtig. MMVere køber i mindre volumen og deres markedsbeslutninger har ofte ringe positiv indflydelse på leverandørens forretning. Denne forståelse af manglende betydning og gennemslagskraft i leverandørens salgsorganisation er ikke altid afspejlet hos MMV-kunder. Den ændrer sig over tid, i takt med at leverandørens forretning er vokset stærkere end kundens. MMVens forretning og udvikling kan være afhængig af adgang til en leverandør. Derfor er der et stærkt behov for at kende og kunne reagere på eventuelle problemer eller proaktivt at kunne arbejde med at fastholde og udvikle attraktivitet hos de leverandører MMVen anser som strategiske partnere.

Attraktivitet er et komplekst og sammensat fænomen. Hvilke elementer indgår i en sådan vurdering hos leverandørerne? Boks 1 nedenfor præsenterer fire overordnede forhold, samt en liste over 13 elementer, som alle kan bidrage til inspiration, i den samlede vurdering af egen kundeattraktivitet hos leverandøren.

I forhold til at arbejde med kundeattraktivitet, kan elementerne fra listen indgå i et internt audit, hvor kundevirksomheden selv vurderer sin egen attraktivitet, men kan også omformuleres til spørgsmål, der kan bruges i et interview med en leverandør. Sammenligningen mellem den interne vurdering og leverandørens vurdering kaldes en gap-analyse og kan være et vigtigt redskab i processen med at identificere indsatsområderne, når attraktivitet hos leverandørerne skal flyttes i en mere positiv retning.

#### BOKS 1: Elementer der kan indgå i vurdering af vores attraktivitet som kunde

---

- ❖ Vores udviklingspotentiale
  - Vores betydning i leverandørens samlede salg
  - Leverandørens kendskab og vurdering af vores innovationsevne
  - Vores potentiale som brobygger til andre virksomheder og brancher
  - Leverandørens kendskab og vurdering af vores viden og potentiale
- ❖ Vores samarbejdsevne
  - Vores oplevede lydhørhed, når der opstår (leverings)problemer
  - Vores opmærksomhed på leverandørens aktiviteter og situation
  - Vores evne til at finde løsninger sammen med leverandøren
  - Vores evne til at reagere proaktivt
- ❖ Vores relationelle fit
  - Vores troværdighed
  - Vores transparens (forstår leverandøren vores forretning)
  - Vores forudsigelighed i efterspørgslen af leverandørens ydelser
- ❖ Vores profitabilitet
  - Det relative dækningsbidrag opnået gennem at handle med os
  - Omkostninger forbundet med at servicere os

## CASE LIFTRA: HVORDAN EN KUNDES OG EN LEVERANDØRS OPFATTELSE AF KUNDENS ATTRAKTIVITET KAN VÆRE FORSKELLIGE

Liftra er en mellemstor dansk ingeniørvirksomhed, der designer, producerer og leverer skræddersyede løsninger til specielle løfte-, installations- og transportopgaver i vindmøllebranchen. Liftra blev grundlagt i 2003 som et rådgivende ingeniørfirma af de to nuværende ejere med speciale i at levere løsninger til tunge løft. Virksomheden udvikler produktløsninger til vindmøllebranchen, med det formål at "sænke ejere og operatørers samlede omkostninger forbundet med produktion af vindenergi". Udover at udvikle skræddersyede løsninger til enkeltstående projekter, har Liftra udviklet en række special åg, jackets og kran typer, specielt designet til løft af for eksempel vindmøllevinger, gearbokse og andre tunge elementer i forbindelse med opsætning og servicering af vindmøller til lands og offshore. Virksomhedens produkter og ydelser har udviklet sig i takt med at møllerne er blevet højere og større. Løft af vindmøllens enkelte dele, såsom vinger og gearbokse er blevet tilsvarende tungere og mere krævende at løfte. En meget vigtig faktor for virksomhedens vækst og udvikling har været innovation, som i stort omfang er sket gennem samarbejde med Aalborg universitet og gennem teknologiske samarbejder finansieret af blandt andre vækstfonden og EU.

Liftra er vokset kraftigt over de sidste 15 år: fra en virksomhed med ganske få ansatte og en relativt flad organisationsstruktur til en virksomhed, hvor flere teams arbejder parallelt og understøttes af en administrativ enhed. Liftra tegner og udvikler deres special-løftegrej selv, men er afhængige af deres leverandørers viden og kompetencer på komplementære områder. Liftra har i alle år haft et samarbejde med leverandører indenfor for hydraulik og elektriske systemer, samt batteriteknologi.



Traditionelt har Liftra et tæt og personbåret samarbejde med sine leverandører, hvor udviklingsingeniører trækker på deres kontakter med leverandører og hvor de økonomiske og indkøbsmæssige aspekter af dette samarbejde i høj grad har været prioriteret lavere end det løsningsorienterede. Det tætte samarbejde er fortsat vigtigt for Liftras innovations- og konkurrenceevne, men der er i stigende grad også vigtigt for virksomheden at skabe et overblik og professionalisere sit samarbejde med leverandørbasen. Leverandørernes kompetencer og ressourcer bliver stadig vigtigere for Liftra og samtidig bliver Liftra på grund af sin voksende størrelse og sit ønske om at blive serieproducerende også mere afhængig af et mere stabilt og strømlinet samarbejde med underleverandører. Uden dette kommer Liftra til at opleves som en mindre attraktiv kunde for de leverandører, man ønsker at få et tæt samarbejde med. Som udtrykt af virksomhedens produktionschef: *"Vi er stadig umodne i forhold til vores interne organisering af indkøb"*.

Interviews med Liftras leverandører viste, at leverandørernes sælgere oplevede, at virksomheden ikke var opmærksom på, at kritiske leverandører brugte mange ressourcer på samarbejdet med Liftra. Liftra oplevede på den anden side ikke at samarbejdet med leverandørernes salgsorganisation blev prioriteret. Liftra koordinerede ikke internt sine kontakter til leverandørerne via indkøbere. Som en konsekvens af dette, talte Liftra ikke "med en stemme" overfor leverandørerne og var ikke på dette tidspunkt set som en attraktiv kunde.

# PLANLÆGNING AF LEVERANDØRBESØG OG 1. WORKSHOP

Planlægning og gennemførelse af leverandørbesøg er en praksis, som kan medvirke til at skabe større synlighed i leverandørvirksomheden. Samtidig giver den ledelsen i en MMV bedre indblik i strategisk betydende leverandørers kompetencer og ressourcer og skaber mulighed for en bredere dialog med leverandørens ledelse og med vigtige medarbejdere.

Det har ikke været muligt at finde undersøgelser af anvendelsen af denne praksis i blandt danske MMVer. Men det er vores indtryk, at det hverken er særligt udbredt eller særligt velorganiseret. Det er oftere leverandører, der besøger større kunder, eller større kunder, der bruger leverandørbesøg som en udviklingspraksis i et forsøg på at opkvalificere deres forsyningskæde.

Vi lægger i denne praksisguide op til en anden form for besøg og ser et besøg hos en kritisk leverandør som et greb i direkte forlængelse af kortlægningen af kundeattraktiviteten. Formålet med et leverandørbesøg er at få et dybere indblik i leverandørens forretningsmodel og strategiske overvejelser, samt indsamle indtryk og feedback om fordele og eventuelle pain points ved at handle med kunden. Endelig kan et leverandørbesøg også bruges til at evaluere om der er yderligere områder, udenfor den eksisterende relation, hvor det ville give mening at gøre forretninger. Det er i denne sammenhæng også vigtigt at forberede sig i forhold til hvem, det er mest relevant at mødes med i den pågældende leverandørvirksomhed: ud over salgsorganisationen, ville det måske være relevant at få lov til at tale med produktion og udviklingschefen også.

BOKS 2: Skabelon for tilrettelæggelse af et leverandørbesøg

---

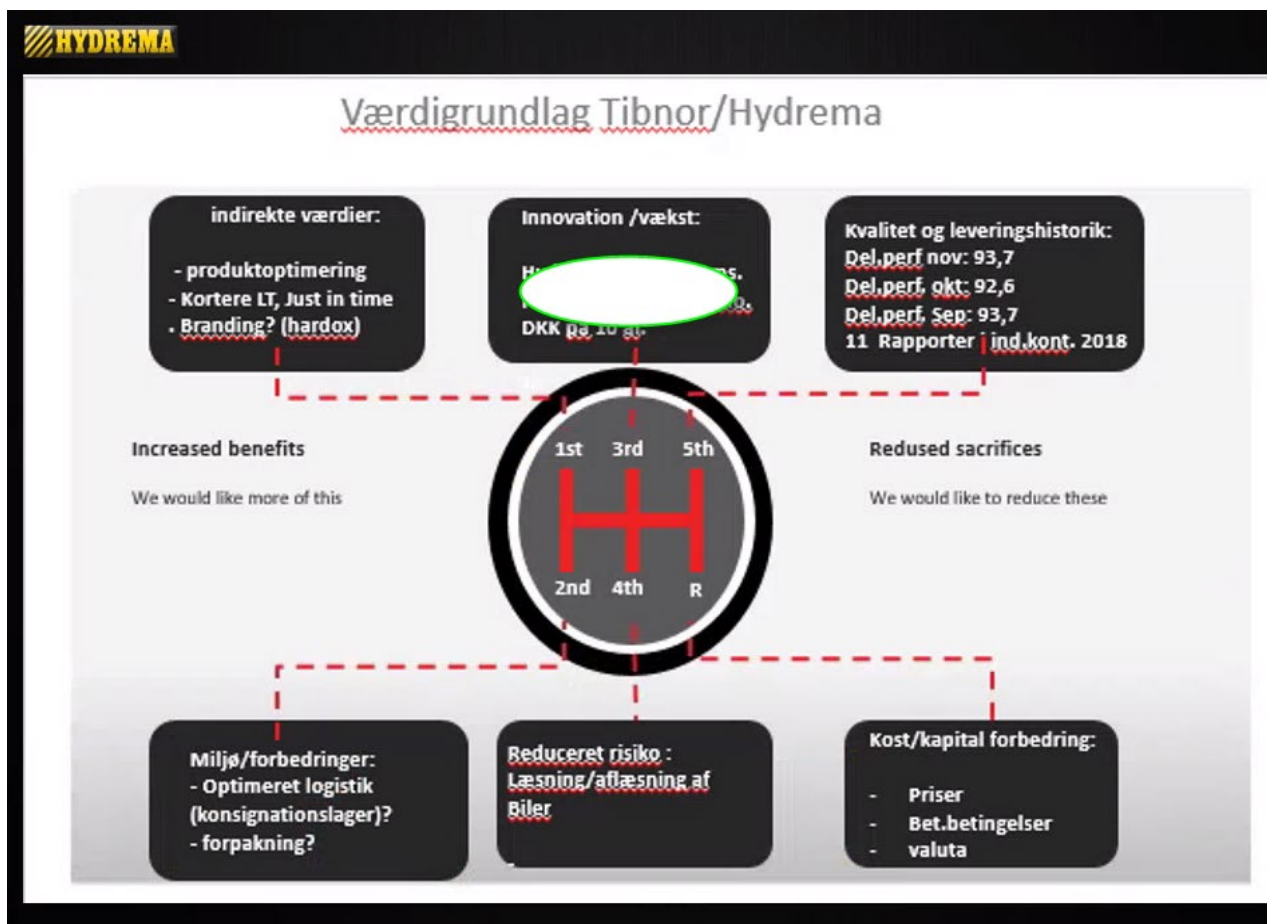
Før mødet: Indsamle så meget viden som muligt om leverandørens generelle og nuværende forretningssituation og forberede deltagerne fra kundevirksomheden bedst muligt.

Deltagere: Topchef og ledende indkøbsansvarlige, samt andre med kontakt til leverandøren

Dagsordenspunkter:

- Generel præsentation af virksomheden, strategi og forretningsmodel, samt kundeportefølje
- Indsamle feedback om generel opfattelse af os som kunde, forbedringspotentialer
- Undersøge muligheder for at styrke eller udvikle relationen: andre indkøbsområder, samarbejdsprojekter med henblik på at identificere muligheder for fælles værdiskabelse. En systematisk kortlægning af muligheder kan tage udgangspunkt i en udvidet diskussion om omkostnings- og værdidrivere i relationer. Der findes flere modeller for dette.

Figur 3: Hydremas model for at skabe fælles værdi i leverandørfællesskaber (kilde. Hydrema)



## CASE HYDREMA: EFFEKTIVT ARBEJDE MED ATTRAKTIVE LEVERANDØRER GENNEM WORKSHOPS

Hydrema er Danmarks eneste producent af store entreprenørmaskiner. Der er tale om en kompleks produktion med mange produktvarianter) og et lavt styktal. Der er i dag ca. 450 ansatte og egne salgs- og datterselskaber i 6 lande samt forhandlere i en lang række andre lande. Virksomheden blev grundlagt i 1959 i et værksted i Aalborg men flyttede kort tid efter til Støvring.

Fokus har alle dage været på hydraulikteknologi, som har dannet grundlag for firmanavnet der er en forkortelse af "HYDRauliske Entreprenør **MA**skiner". Det er samtidig grundlaget for virksomhedens filosofi: "At udvikle, producere og sælge hydrauliske maskiner i høj kvalitet til en rimelig pris". HYDREMA udvikler, producerer og markedsfører højteknologiske entreprenørmaskiner, udstyr og minerydere. De har to fabrikker - i Støvring ved hovedkontoret og i Weimar, Tyskland.

Det har igennem længere tid været tydeligt for indkøbsafdelingen på Hydrema at det blev nødvendigt at rykke tættere ind på udvalgte leverandører for at få mere gennemslagskraft og gehør.

Da indkøbschefen deltog i et arrangement om leverandørsamarbejde, blev hun klar over at der var behov for at udvikle en tilgang til leverandørsamarbejde med udgangspunkt i et dashboard (se figur 3), som skulle danne baggrund for et 1. møde med en udvalgt leverandør. Hydrema valgte en leverandør, hvis mindset minder om deres. De havde stort udviklingspotentiale i forhold til Hydrema (vi havde ca. 8 stålleverandører) og vi havde i forvejen et godt samarbejde uformelt. Men i stedet for et uformelt samarbejde med mange leverandører ønskede Hydrema et mere forpligtende samarbejde med færre leverandører, for bedre at kunne udvikle samarbejdet til begge parter fordel.

Vi holdt 1. workshop med topledelse og den operationelle ledelse fra begge virksomheder samlet i ét lokale for brainstorming. Indkøbschefen forklarede hvad Hydrema ville og at dette var nyt. I sin essens ville Hydrema tættere på få men udvalgte leverandører og sikre højere grad af engagement i Hydrema. ALT kom i spil. Vækst, potentiale, kvalitet, logistik, økonomi osv. Mødet genererede en lang række ideer og vi udfærdigede et Excel ark, som det operative værktøj. Her blev alle opgaver noteret: hvem der havde bolden, hvad status var osv., og fjernede dem i takt med at de blev løst/lukket.

Hydrema og Tibnor har afviklet i alt 3 workshops, og fremvist resultatet for hele Tibnor Danmarks salgsteam og ledelse.

## PLANLÆGNING AF 2. OG DE FØLGENDE KUNDE-LEVERANDØR WORKSHOPS: HOLD FAST I PROCESSEN

Hvis det lykkedes at få leverandørerne engageret i arbejdet med at udvikle værdiskabelsen i relationen, som det er tilfældet med Hydremas samarbejde med stålleverandøren, er en opfølgende og gentagende opgave for indkøbsorganisationen at fastholde opmærksomheden i organisationen på dette vigtige område. Et vigtigt resultat af vores undersøgelse er, at et langsigtet fokus ofte er svært at opretholde i MMV'er. Det er svært for virksomhederne qua deres størrelse at opretholde fokus og fastholde et program med fokus på at udvikle og øge kundeattraktiviteten.

MMVere forfølger ofte mange muligheder på samme tid og har begrænsede ledelsesressourcer. Derfor kan de have svært ved at afsætte ressourcer til at fastholde relationen. Som en konsekvens falder opmærksomheden og dermed også evnen til at fastholde leverandørens interesse.

Derfor kan kundeattraktiviteten ende med at blive endnu lavere end den var før. Det er derfor vigtigt at gøre sig klart hvordan og i hvilket omfang man som MMV ville følge op på de aftaler og muligheder, der eventuelt opstår i samarbejdet med leverandørerne, samt de ressourcer dette arbejde kræver. Der er flere måder, hvorpå man kan systematisere at man sikrer sig fuld opmærksomhed fra partneren af. I case-virksomheden Bang og Olufsen var dette arbejde en del af jobbeskrivelsen for en dedikeret medarbejder, hvis opgave det er at være forbindelsesled mellem den kritiske leverandør og den købende organisation. I Hydremas tilfælde, var denne opgave en del af indkøbschefens ansvar. For MMVere, hvor allokering af ansvar og ressourcer er endnu

mere flydende, handler det om at sikre dokumentation og beslutningsstøtte, hvis denne proces skal prioriteres og dermed lykkes. Der ligger flere muligheder for et delt ansvar i organisationen: Udvikling af et årshjul, en delt kalender eller et andet middel til at sikre at der er en kontinuerlig ansvarsfordeling og dermed opmærksomhed om dette forhold er krævet.

Det kan virke krævende i en mindre organisation, som har en ledelse med mange opmærksomhedspunkter og hensyn at tage. Som udgangspunkt er det imidlertid vigtigt at forstå, at en af de vigtigste forudsætninger for succes i udviklingen af partnerskaber er at sikre en høj grad af kontinuitet. Kontinuitet i personer, i samhandel mellem to virksomheder gennem længere tid er forudsætningen for kommittent på begge sider. I flere af vores interviews fremgår det klart, at blot det at man har arbejdet sammen gennem mange år, sikrer en form for kontinuitet og at begge parter er klar over, at de investeringer begge parter har lavet i hinanden vil gå tabt ved et skifte. Tiden sammen, får derfor en selvstændig betydning, i udvikling af attraktivitet overfor hinanden.

Derfor er det som udgangspunkt vigtigt at forstå at en forudsætning for succes i udviklingen af partnerskaber i høj grad er kontinuitet. Samarbejdet er en cirkulær proces, hvor udvikling og vedligeholdelse er konstante aktiviteter for virksomheden.