



DESIGN2NETWORK

SDU 

INDUSTRIENS
FOND FREMMER DANSK
KONKURRENCEEVNE
The Danish Industry Foundation

design
skolen
kolding **DK** 

RELATIONSKORTET

FÅ OVERBLIK OG BRUG
DIT FORRETNINGSNETVÆRK

INDUSTRIENS FOND

Esplanaden 34 A
1263 København K
info@industriensfond.dk
www.industriensfond.dk

DESIGNSKOLEN KOLDING

Ågade 10
6000 Kolding
dk@designskolenkolding.dk
www.designskolenkolding.dk

SYDDANSK UNIVERSITET

Institut for Entreprenørskab
og Relationsledelse
Universitetsparken 1
6000 Kolding
www.sdu.dk/ier

FORFATTERE

Kristin Balslev Munksgaard
Lektor, ph.d., Syddansk Universitet
Torben Munk Damgaard
Chef for efteruddannelsen, ph.d.,
Syddansk Universitet

DESIGN

Hegnet.dk

Relationskortet er opstået og udviklet i og med forfatterens eget netværk. Fra ideens opståen til udvikling af det konkrete værktøj. Relationskortet er 'testet' på workshops og kurser med deltagelse af virksomheder og erhvervs konsulenter. Det er desuden præsenteret og diskuteret med forskerkolleger i ind- og udland. Hver gang er vi blevet udfordret på værktøjets muligheder og begrænsninger, hvilket har ført til nye ideer og videreudvikling af værktøjet.

Relationskortet kan bruges selvstændigt som grundlag for diskussioner af konkrete handlinger til udvikling i og af virksomheders netværk. I Design2Network indgår Relationskortet som ét af flere værktøjer til virksomheders arbejde med leverandørdreven innovation.

En stor tak skal lyde til hele Design2Network teamet - og en særlig tak til Helene T. Thomsen og Winnie Astrup - for inspiration til og samarbejde om denne bogs tilblivelse.

RELATIONSKORTET

FÅ OVERBLIK OG BRUG
DIT FORRETNINGSNETVÆRK

_Forord	6
----------------------	----------

_Referencer - derfor bruger jeg Relationskortet	8
--	----------

_Relationskortet - få overblik over dit netværk	10
--	-----------

Hvad er Relationskortet?	12
Forretningen, ideen, projekter.....	12
Relationer.....	12
Aktører.....	13
Aktiviteter.....	13
Ressourcer.....	13

_Tegn Relationskortet	16
------------------------------------	-----------

Trin 1: HVORFOR	16
Trin 2: HVEM	18
Trin 3: HVAD	20

_Solina Denmark - produktudvikling gennem netværk	24
--	-----------

Om Solina.....	26
Fælles udvikling af convenience-produkter: generation 1.....	27
Udvikling af generation 2 og 3 convenience-produkter.....	27
Adgangen til nye samarbejder.....	28

_Hvorfor al den snak om samarbejde?	30
--	-----------

Vi køber meget fra andre.....	30
Vi bruger andres viden, teknologi og design.....	31
Samarbejdet med andre skal koordineres.....	31
Derfor er der brug for Relationskortet.....	31
Når samarbejdet forsvinder.....	33
Når handlingerne udebliver.....	33

_Det vigtige samarbejde	34
--------------------------------------	-----------

Tre forskellige typer samarbejde.....	34
Det prisbaserede samarbejde.....	36
Det driftsorienterede samarbejde.....	36
Det strategiske samarbejde.....	36

_Det første skridt er allerede taget	38
---	-----------

... Men kun ét skridt i en løbende udvikling	40
---	-----------

_Fælles værdiskabelse	42
------------------------------------	-----------

Tre typer værdi.....	44
----------------------	----

_Ledelse i netværket	46
-----------------------------------	-----------

Netværkets 'spilleregler'.....	46
Ledelse af egne og fælles mål i netværket.....	47
Kunsten at gøre jeres interesser og mål attraktive for andre.....	48

_Netværkslederen	50
-------------------------------	-----------

_Implementering	52
------------------------------	-----------

labLOG - et samarbejdsværktøj.....	52
Opstart af labLOG.....	52
Indhold i labLOG.....	53

_Kildefortegnelse	56
--------------------------------	-----------

00

_Forord

Kristin Balslev Munksgaard

Forretning skabes i stigende grad gennem samarbejde med kunder, leverandører, konkurrenter og andre partnere i virksomhedens netværk. Netværk er en dynamisk størrelse der hele tiden ændrer sig, byder på nye muligheder og udfordringer. Det kræver konstant arbejde at forstå netværkets dynamik, og masser af daglig øvelse, hvis din virksomhed eller organisation virkelig skal mestre ledelse i og af netværket.

I denne bog introduceres du til Relationskortet, som er en metode til at få overblik over din virksomheds eller organisations netværk. Helt konkret opnår du indsigt i de dynamikker, muligheder og udfordringer, som I står med.

Mange af virksomhedens analyser ender på hylden eller i bunden af skuffen. Relationskortet giver også et bud på, hvordan I kan arbejde med at holde fast i implementeringen af de tiltag, som I beslutter at iværksætte i jeres netværk. God fornøjelse!

*Kristin Balslev Munksgaard, ph.d., lektor
Projektleder Design2Network*

FORFATTERNE



Kristin interesserer sig for virksomheders samarbejde om innovation og strategi. Hendes forskning sker altid i tæt samspil med erhvervslivet. Kristin er medudvikler af og underviser på FoodArchitect – en innovationsuddannelse for fødevarer virksomheder, ligesom hun er vejleder for erhvervsph.d.-studerende ved Hydac A/S og Isabella A/S.



Torben forsker i udvikling og ledelse af samarbejdet mellem virksomheder og har gennemført en lang række forskning- og udviklingsprojekter sammen med virksomheder og rådgivere. Som Chef for efteruddannelsen på Det Samfundsvidenskabelige Fakultet, arbejder han for at formidle den viden der skabes på universitet ud til praksis og udvikle kursusforløb der tilpasses erhvervslivets konkrete behov.

00

_Referencer

Derfor bruger jeg Relationskortet

”

Hos Syddansk Sundhedsinnovation oplever vi, at Relationskortet ikke alene anvendes som værktøj til at kortlægge det komplekse netværk, vi selv er en del af. Når vi laver behovsafdækninger og tests af serviceydelser- og produkter for virksomheder, kommuner og sygehuse, bruger vi Relationskortet som et brugbart greb til at visualisere service-designet omkring borgere, patienter el. sundhedsfagligt personale. Vi erfarer, at en kortlægning af de centrale spillere har stor betydning for hvordan, med hvem og hvilke tiltag der igangsættes som en del af implementeringsstrategien. Således anvendes Relationskortet dagligt her på stedet til eksterne opgaver og projekter såvel som til kortlægning af interne ressourcer og aktiviteter.

*Charlotte Patterson,
Innovationskonsulent og designleder,
Syddansk Sundhedsinnovation, en innovations-
stab i Region Syddanmark*

”

Jeg har haft stor glæde af at præsentere Relationskortet ved besøg på virksomheder. Det er let tilgængeligt, giver mening og indsigt for lederen, og skaber overblik og bevidsthed om forretningens sammenhæng og relationer til kunder og leverandører. Hertil er det 'nemt' at begynde at tale strategi/handlingsplan og træffe fremtidige valg med afsæt i den værdi virksomheden og den omverden tilføjer hinanden og/eller kan arbejde på at tilføre.

*Elin Pedersen,
Vejle Erhvervsudvikling,
Erhverv & Kultur, Vejle Kommune*

”

Vi bruger ofte Relationskortet i forbindelse med samarbejder med partnere, som både er vores kunder og leverandører. På den måde synliggør vi, hvem der er med i et projekt, og hvem der har dialogen om specifikke parametre. Fx kan der være nogle gange, hvor en person har ansvaret for både udvikling og salg. Her i huset er det forskellige mennesker, og det er derfor vigtigt at den ansvarlige for salg hos leverandøren snakker med den indkøbsansvarlige hos Easyfood, mens den udviklingsansvarlige hos kunden, som så er den samme som den salgsansvarlige hos leverandøren, taler med udvikling hos Easyfood. Det lyder lidt indviklet, men det er ret effektivt og giver et godt overblik.

*Kirsten Jensen,
Innovation Manager,
Easyfood*



01

_Relationskortet

Få overblik over dit netværk

Samarbejde mellem virksomheder er grundlaget for al forretning: no business is an island!

Leverandører, kunder, distributører, detailister, videninstitutioner og konkurrenter er blandt de partnere, som enhver virksomhed må trække på for at betjene kunderne – eller stå imod konkurrenterne. Derfor er det vigtigt at have overblik over det netværk af partnere og konkurrenter, som virksomheden må arbejde i og med.

At udvikle en forretningssituation afhænger ikke kun af virksomheden selv. At nå i mål kræver samarbejde og medspil fra andre virksomheder – ligesom man kan opleve modspil og konkurrence fra andre, som søger andre mål for deres forretning.

Som ejer eller ansat leder i en virksomhed varetager du virksomhedens interesser. Med Relationskortet sættes fokus på de relationer, som virksomheden indgår i. Og dermed supplerer Relationskortet andre analysemodeller ved at skabe et overblik over de samarbejder og netværk, som bedst kan bruges til at varetage virksomhedens interesser.

Relationskortet anvendes til analyse af den

samarbejds- og konkurrencesituation, som en virksomhed står i sammen med andre virksomheder.

Relationskortet beskriver om hvad og hvordan samarbejdet foregår, hvilke aktiviteter parterne laver sammen, og hvilke ressourcer der deles i relationerne.

Relationskortet giver det nødvendige overblik over nuværende og potentielle partnere og de samlede ressourcer og aktiviteter, der er vigtige for at kunne udvikle en eksisterende eller ønsket forretningssituation.

Relationskortet visualiserer de samlede aktiviteter og ressourcer, som et netværk af partnere kan eller vil gennemføre og råde over for at håndtere en nuværende eller ønsket forretningssituation.

At udvikle en forretningssituation afhænger ikke kun af virksomheden selv. At nå i mål kræver samarbejde og medspil fra andre virksomheder – ligesom man kan opleve modspil og konkurrence fra andre, som søger andre mål for deres forretning. Derfor kræves et overblik over – ikke blot virksomhedens egne >



Relationskortet er et billede, der viser virksomhedens opfattelse af det netværk af relationer, som der skal samarbejdes, konkurreres og ledes i

Relationskortet er:

- Et værktøj til analyse af den nuværende forretningssituation.
- Et scenariевærktøj, som giver forståelse for det netværk, der skal til for at opnå et ønsket mål.
- Et procesværktøj, der kan give input til handlingsalternativer til, hvordan din og andre virksomheder kan komme frem til en ønsket situation.
- Et samtaleværktøj for ledelse og medarbejdere, som kan bidrage til at skabe en fælles forståelse for virksomhedens netværk af relationer og for deres værdi for forretningsudvikling.
- Et samtaleværktøj, som kan skabe fælles forståelse af samarbejdspotentialer for virksomheden og dens partnere.

› ressourcer og de aktiviteter, der foregår internt i virksomheden – men også over de samlede aktiviteter og ressourcer i netværket, der skal til for at være i eller opnå en ønsket situation. At nå målet kræver både ledelse i og af relationer. Ved at fokusere på relationer mellem virksomheder, opnås indsigt i de centrale aktiviteter og ressourcer, som skal ledes på tværs af partnere i netværket.

Relationskortet er et billede, der viser virksomhedens opfattelse af det netværk af relationer, som der skal samarbejdes, konkurreres og ledes i.

Den enkelte virksomhed kan selvfølgelig sætte en masse i værk og trække på egen viden og ideer. Men ideer og aktiviteter får først relevans, når de eksponeres for andre og det er i samspillet med andre, at ideerne bliver realiseret.

HVAD ER RELATIONSKORTET?

Relationskortet tager udgangspunkt i det, der sker mellem virksomheder. Den enkelte virksomhed kan selvfølgelig sætte en masse i værk og trække på egen viden og ideer. Men ideer og aktiviteter får først relevans, når de eksponeres for andre og det er i samspillet med andre, at ideerne bliver realiseret. Derfor er det vigtigt at forstå, hvilke aktiviteter der kan foregå mellem virksomheder, og hvilken viden der kommer i spil i samarbejdet med andre. Relationskortets vigtige byggeklodser er dermed de aktører, der indgår i virksomhedens netværk, de aktiviteter de laver sammen, og de ressourcer de har og dem de deler.

Forretningen, ideen, projektet...

Relationskortet anvendes typisk, når virksomheden er på udkig efter nye muligheder. Dvs. I sætter jer et mål om at opnå en ønsket forretningssituation. Dette kan eksempelvis være:

- Et produkt eller en service, der skal udvikles.
- Et nyt marked, I ønsker at komme ind på.
- En kunde eller leverandør, som I ønsker at udvide samarbejdet med.

Udgangspunktet for arbejdet med Relationskortet er således det mål, der sættes for ideen, projektet eller relationen. Relationskortet tegnes med dette mål som omdrejningspunkt.

Relationer

Det er helt centralt at have indblik i hvilke relationer, der er værd at investere i. For tæt samspil koster ressourcer, og de skal anvendes strategisk bedst. Der vil være forskellige typer af relationer i netværket. Nogle vil være karakteriseret ved fokus på pris, mængde og rette levering på rette tid og sted. Andre vil være kendetegnet ved et tæt og strategisk samarbejde. I Relationskortet arbejdes med tre typer af relationer: 1) et prisbaseret samarbejde, 2) et driftsorienteret samarbejde og 3) et strategisk samarbejde. Disse tre typer uddybes i [kapitel 5](#).

Aktører

I virksomhedens netværk findes en række eksisterende og potentielle partnere og konkurrenter, som påvirker mulighederne for at forfølge virksomhedens mål. Disse aktører kan være leverandører, kunder, myndigheder, institutioner, distributører, konkurrenter m.fl. Det vil i en række tilfælde også være relevant at betragte afdelinger i virksomheder eller grupper af virksomheder som aktører. Der vil være forskellige typer af relationer mellem aktørerne i netværket. Både mellem virksomheden og dens partnere, men også mellem aktører udenom virksomheden. Det kan fx være relationer mellem virksomhedens leverandører, der har et samarbejde, som virksomheden ikke selv er en del af.

Aktiviteter

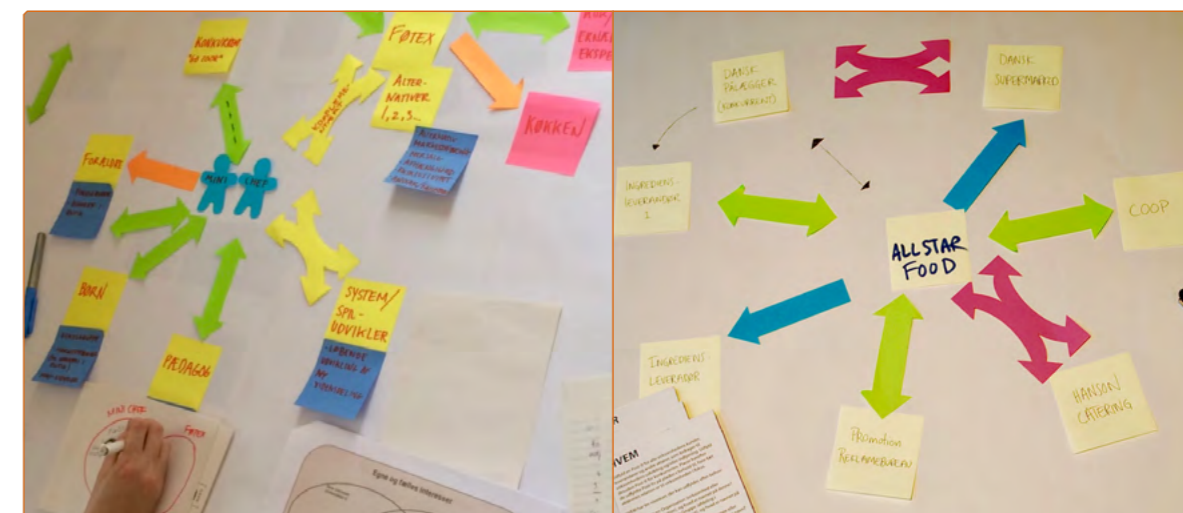
For at realisere et mål eller opnå en ønsket forretningsmæssig situation kræves en række initiativer. Internt i virksomheden vil der således være behov for at iværksætte en vifte af aktiviteter. En af de grundlæggende beslutninger i virksomheden er: hvad skal vi lave internt i virksomheden, og hvad skal vi få andre til at lave

for os? Men selv hvis virksomheden varetager mange aktiviteter selv, er der altid brug for at andre også udfører nogle aktiviteter, for at målet kan realiseres. Det gælder typisk at en stor del af værditilvæksten i virksomhedens produkter er leveret af andre end virksomheden selv. Det kan være alt fra transport af produkter, tilpassede komponenter til kunderne og til assistance i udviklingen. Dermed vil der også opstå behov for at koordinere nogle aktiviteter på tværs, ligesom nogle aktiviteter vil blive gennemført i et samarbejde mellem parterne.

Ressourcer

Beslutningen om hvad I selv skal lave, og hvad der er brug for at andre varetager, indebærer automatisk også beslutninger om hvilke ressourcer og kompetencer der skal opbygges internt, og hvilke der skal trækkes på eksternt. Det kræver viden, materialer, tid og finansielle ressourcer at realisere målet. Her må virksomheden arbejde på og forhandle sig til også at kunne trække på andres ressourcer, da det er usandsynligt, at alle ressourcer til udviklingen findes internt.

Figur 1_ Eksempler på Relationskort



Det er helt centralt at have indblik i hvilke relationer, der er værd at investere i

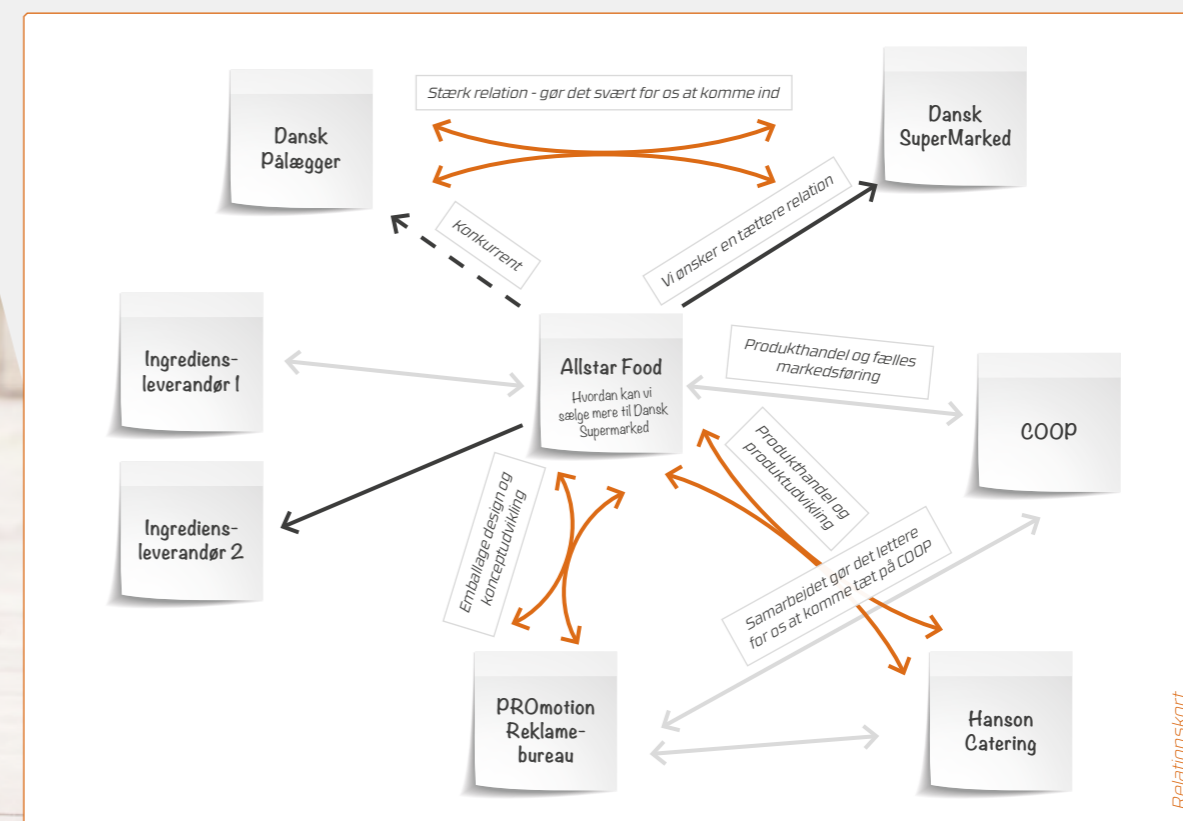
_Allstar

Udvikling gennem andres relationer

Allstar² har i mange år forsøgt at få mere hyld-plads hos Dansk Supermarked. Mange tiltag er forsøgt i årenes løb – lige fra produktudvikling på baggrund af grundige forbrugerstudier til brug af understøttende TV-kampaner. I arbejdet med Relationskortet bliver det tydeligt for virksomheden, at netop den stærkeste konkurrents solide og tætte relationer til Dansk Supermarked kan være den væsentligste udfordring. Samtidig bliver Allstar opmærksom på at virk-

somhedens reklamebureau kan være en mulig adgang til detailkunden. Reklamebureauet har nemlig en kontakt ind til Dansk Supermarked. Udnyttelse af denne indirekte relation bliver Allstars første trin til at udvikle relationer til Dansk Supermarked fra et prisbaseret samarbejde til et driftsorienteret samarbejde.

Figur 2_ Allstar relationskortet



² Virksomhedens navn er anonymiseret

02

_Tegn Relationskortet

Relationskortet tegnes i tre trin. I kan kaste jer over opgaven med det samme, eller studere de efterfølgende kapitler, hvor der gives flere detaljer om baggrunden for og hvordan arbejdet med Relationskortet kan forløbe.

TRIN 1: HVORFOR

Før virksomhedens netværk tegnes i Relationskortet, skal I først beslutte, hvorfor I går i gang. Hvad er det, I gerne vil opnå? Hvad er det, I gerne vil undersøge nærmere, få bedre overblik over? Jeres hvorfor kan også ses som det mål I gerne vil nå eller et problem, I gerne vil have løst. Det hvorfor der formuleres, er med andre ord et konkret mål for virksomhedens deltagelse i netværket. Udgangspunktet for at arbejde med Relationskortet er altså svaret på: *HVORFOR vil I lave et Relationskort? Hvad er jeres mål?*

Det kunne fx være:

- Fordi vi ønsker at finde frem til hvordan vi kan tilrettelægge udviklingsprocessen af produkt V.
- Fordi vores mål er at introducere produkt W på marked X.

- Fordi vi gerne vil finde en måde at udvide vores forretningsmodel for Y.
- Fordi vi ønsker at finde frem til hvordan vi kan optimere på distributionen af Z.
- Fordi vores udgangspunkt er at klare konkurrencen mod P bedst muligt.
- Fordi vi bestræber os på at skabe et tættere samarbejde med Q.
- Fordi vi har et mål om at blive mere innovative i forretningsområde R.

Alt efter størrelsen på virksomheden er det ikke nødvendigvis relevant at tegne hele jeres netværk. Det er heller ikke altid muligt, hvis virksomheden har en vis størrelse. Karakteren af det mål I har for deltagelse i netværket, skal i stedet være med til at bestemme, hvilken del af jeres netværk, det er relevant at tegne.

Virksomhedens mål skrives i midten af Relationskortet.

Nogle gange er det relevant først at lave et Relationskort, der viser virksomhedens nuværende netværk. Derved fås først et overblik over her-og-nu situationen. Derefter kan I gå i gang

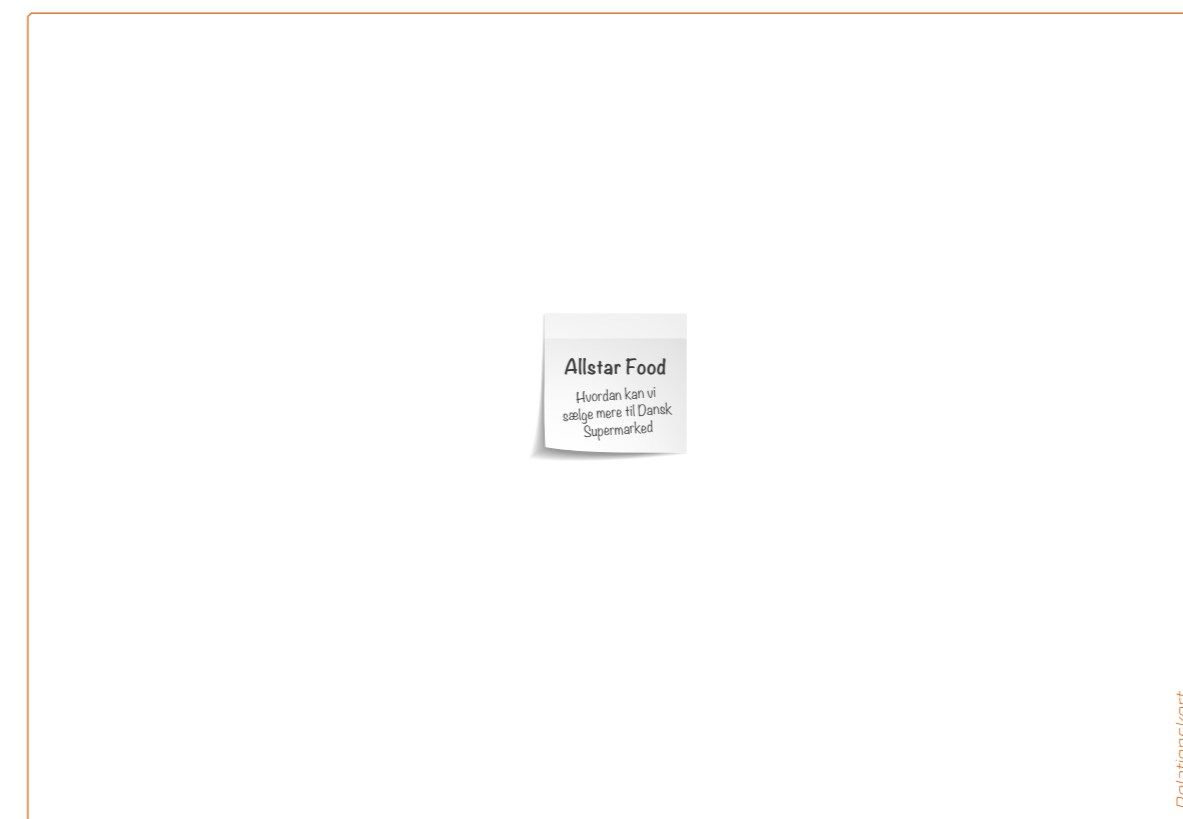
Alt efter størrelsen på virksomheden er det ikke nødvendigvis relevant at tegne hele jeres netværk. Det er heller ikke altid muligt, hvis virksomheden har en vis størrelse.



med at lave et Relationskort for det netværk, som I ønsker at udvikle. Altså virksomhedens potentielle og fremtidige netværk - det netværk, som skal til for at nå målet. Dette trinvis arbejde giver mulighed for at sammenligne

den nuværende situation med den ønskede situation. Samtidig skabes et fælles rum for at overveje og diskutere, hvad det vil kræve at udvikle virksomhedens netværk i den ønskede retning.

Illustration 1 _ Målet (eller virksomheden) skrives i midten af Relationskortet



TRIN 2: HVEM

Alle de aktører – det kan være kunder, leverandører, konkurrenter og andre virksomheder og organisationer – som har betydning for at virksomheden kan nå det fastsatte mål i netværket, skal nu listes. Der kan være flere måder at lave denne liste på. Dem, der listes, kan have forskellig betydning for at virksomheden kan nå målet. Der kan endog være nogen på listen, som kan stå i vejen for, at målet kan nås. Det er altså vigtigt både at liste dem, som kan hjælpe med at målet nås, og dem, som kan være med til at bremse at målet nås.

En metode til at udvælge *hvem*, der skal med på listen, ses i *figur 3*. Figuren viser to dimensioner, som er værd at overveje. For det første

skal de virksomheder og partnere, som giver indtjening (dækningsgrad), med på listen. For det andet skal de virksomheder og partnere, som bidrager til udvikling, listes – det kan både være produktudvikling og/eller udvikling af jeres koncept, service, processer, udstyr, virksomhed mv. Blot det er udvikling relateret til det fastsatte mål. Det er vigtigt at liste både de aktører, som allerede bidrager til indtjening og udvikling, og dem som på sigt kan komme til det.

Alle de aktører, der er listet i felterne 2, 3 og 4 i *figur 3*, skal nu tegnes ind i Relationskortet. Udfyld en post-it for hver aktør og placer de udfyldte post-its på Relationskortet.



Figur 3 _ Udvalgelse af aktører til Relationkortet¹

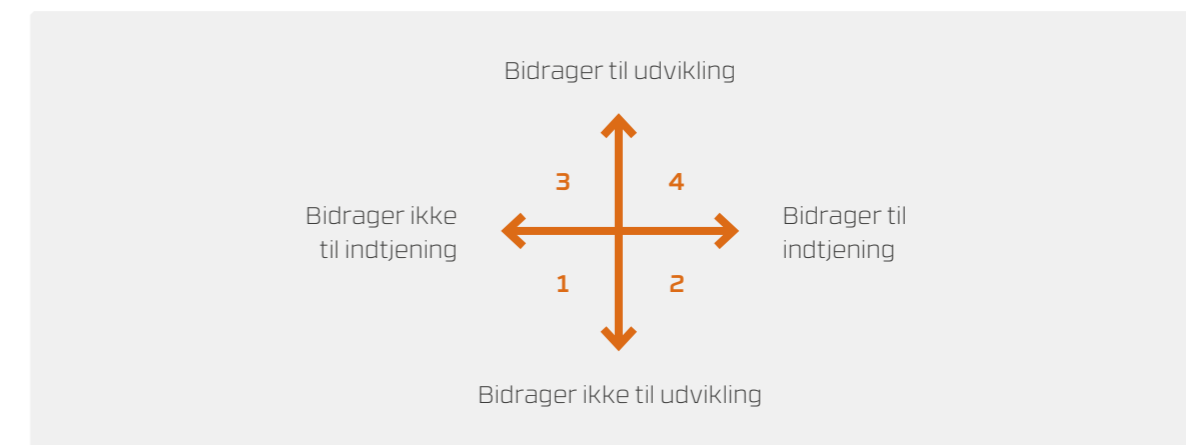


Illustration 2 _ Alle aktører placeres i Relationskortet



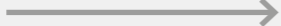


¹ Denne metode til udvælgelse af aktører er tæt knyttet til værktøjet 'Partnerportefølje' udviklet i Design2Network. Se evt. mere på www.design2network.dk.

TRIN 3: HVAD

En ting er at liste de aktører, der har eller kan få indflydelse på opfyldelse af målet. Vigtigere endnu er at overveje og beskrive, hvilken type relation der er mellem jer (for yderligere beskrivelse af typer af samarbejdsrelationer – se figur 4 samt kapitel 5). Hvad laver I sammen? Hvad er det, partneren bidrager med? Hvad kan partneren

hindre i jeres bestræbelser på at nå målet? Den type samarbejdsrelation I har, har nemlig betydning for, hvordan og hvor meget indflydelse, den enkelte aktør har på at målet nås.

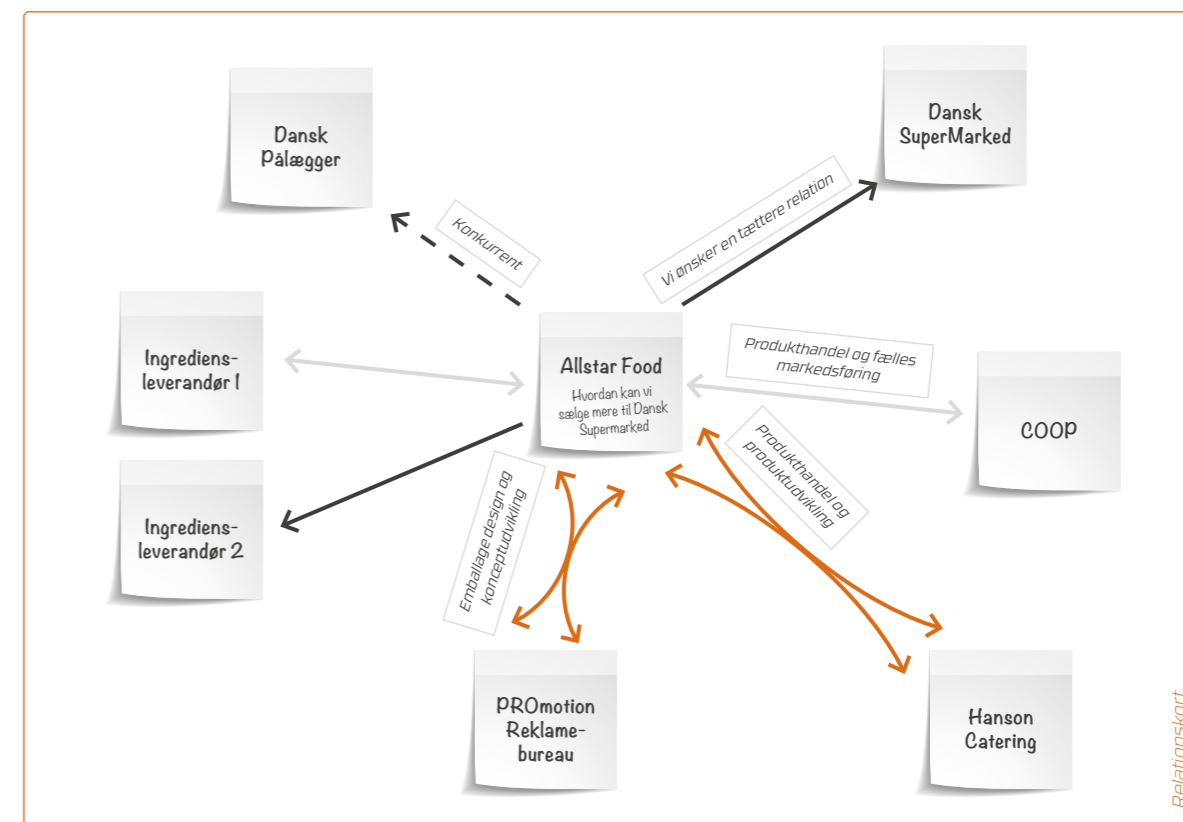
Figur 4 _ Typer af samarbejdsrelationer – læs mere herom i kapitel 5

Type	Kort karakteristik	Illustration / pil-type
Det prisbaserede samarbejde	Fokus på den enkelte ordre, som kunden specificerer. Sælger og køber forhandler.	
Det driftsorienterede samarbejde	Gentagne samhandler, hvor kunden kommer med udspillet, men specifikationer aftales. Typisk er der flere personer fra hver part involveret i samhandlen.	
Det strategiske samarbejde	Tæt samarbejde om både udvikling og drift. Vi er fælles om at specificere leverancer, og udvikler på fælles forretningsområder. Flere personer fra begge parter er i løbende kontakt – fra både ledelse og på operationelt niveau.	

Vælg den pil, der bedst beskriver relationstypen mellem jer og hver enkelt listet aktør. Tegn hver pil ud for den aktør den hører til, så der dannes et netværk omkring jeres mål. Skriv udfor

hver pil, hvad det er I laver sammen. Fx hvilken samhandel har I – i form af udveksling af viden, processer, produkter, service osv. Eller hvilke udviklinger, I laver sammen.

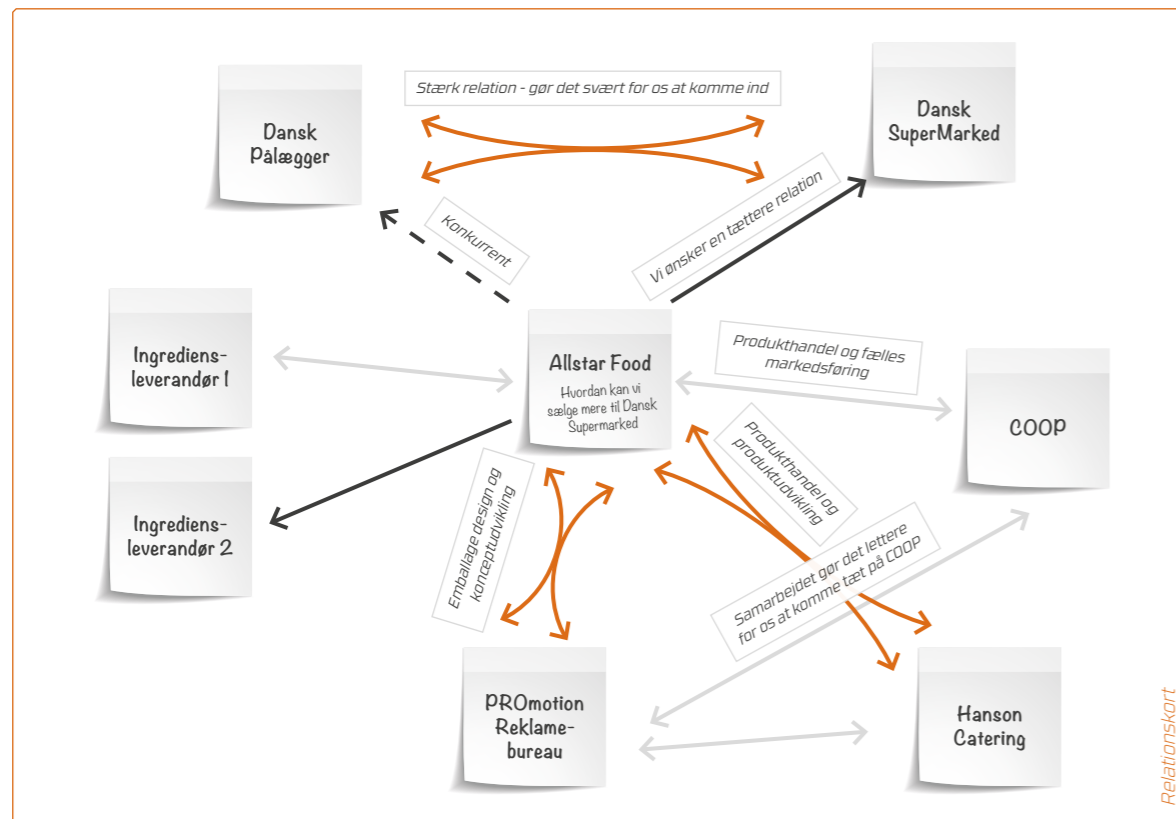
Illustration 3 _ Relationer mellem parterne tegnes i Relationskortet



Relationskort



Illustration 4 _ Relationer udenom virksomheden tegnes i Relationskortet



Relationskort

Den nuancerede beskrivelse af hver samarbejdsrelation er vigtig. Det giver nemlig grundlaget for overvejelser og beslutninger om, hvilke samarbejder der med fordel kan udvikles, og i hvilken grad det overhovedet er muligt.

Den nuancerede beskrivelse af hver samarbejdsrelation er vigtig. Det giver nemlig grundlaget for overvejelser og beslutninger om, hvilke samarbejder der med fordel kan udvikles, og i hvilken grad det overhovedet er muligt.

Herefter tegnes pile for eventuelle relationer mellem de andre aktører i netværket. Altså de relationer, der kan være udenom jeres virksomhed

– fx mellem jeres kunder og konkurrenter, mellem jeres leverandører mv. Beskriv ligeledes for hver af disse relationer, hvad det er parterne laver sammen, og hvordan samarbejdet foregår. Disse samarbejder har nemlig betydning for, hvordan I kan nå jeres mål. En partners kunde kan være netop den relation, der indirekte kan give jer adgang til et ønsket marked. Eller et samarbejde mellem en konkurrent og en kunde kan være grunden til at I aldrig er kommet tæt på netop den kunde. Samtidig kan manglende samarbejder også være en forhindring for at nå målet. Fx kan det vise sig nødvendigt at hjælpe med til at der etableres samarbejder mellem udvalgte leverandører, hvis en bestemt udvikling eller mål skal opnås.

En partners kunde kan være netop den relation, der indirekte kan give jer adgang til et ønsket marked

03

_Solina Denmark

Produktudvikling gennem netværk³

Hos Solina har ikke bare sælgerne en vigtig rolle i kontakten til og samarbejdet med kunderne, men især innovationsafdelingen spiller tæt sammen med de vigtigste kunder om at udvikle idéer til produkter og nye koncepter. I afdelingen arbejdes meget fleksibelt, og udviklingsforløb tilpasses den enkelte kunde. En del aktiviteter går dog igen, idet udviklerne i innovationsafdelingen har løbende møder med hver enkelt kunde, hvor rammerne er de samme. Her udvikles idéer og nye produkter tilberedes, prøvesmages, evalueres og forbedres - ligesom det diskuteres, hvordan nye koncepter kan tilpasses eksisterende produktions- og arbejdsprocesser hos kunden.

Solina producerer og leverer krydderiblandinger og funktionelle ingredienser til fødevarerindustrien, som først og fremmest tæller de tre store dagligvarekæder Coop, Dansk Supermarked og Superbest-koncernen, samt flere af de store kødforarbejdende fødevarerproducenter - fx Danish Crown, Danpo og Rose Poultry. Solinas Relationskort er vist i figur 5.

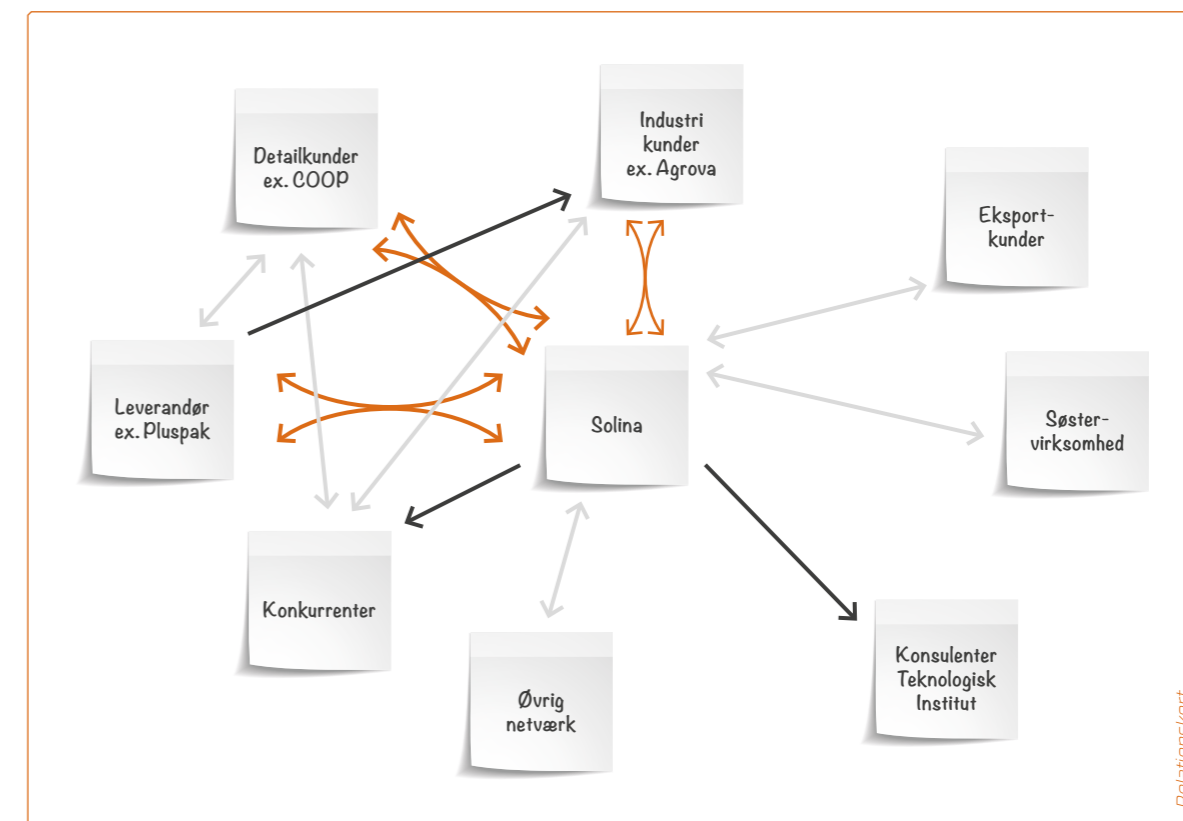
Solina forhandler krydderier med cirka 75 lande. Virksomheden producerer selv krydderiblandinger af råvarer og ingredienser, som indkøbes

fra hele verden. 90 % af blandingerne udvikles i samarbejde med kunden, og er kundespecifikke. Solina leverer stort set ingen standardløsninger.

Solinas produkter anvendes både som funktionelle krydderiblandinger til fx pølser, medister og leverpostej, men også til at krydre og marinere forskellige kødudskæringer. Virksomheden arbejder kun i meget begrænset omfang direkte med slutforbrugeren. I stedet er deres arbejds-gange i innovationsafdelingen bygget tæt op omkring samtale og kontinuerlig kommunikation med deres business-to-business kunder. Typisk har man kontakt til kundens udviklings- og indkøbsafdeling. Hos de vigtigste kunder har Solina flere kontakter ind til kunden - mellem parternes kvalitets-, produktions-, udviklings- og indkøbsafdeling.

Langt de fleste ideer til nye produkter opstår og udvikles i samarbejdet med kunderne. Men alle medarbejderne i virksomheden inviteres til at komme med ideer fra deres egne køkkener og ideerne belønnes med et par flasker vin. På den måde er hele virksomheden involveret i idéfasen, så det innovative miljø stimuleres, foruden i test og produktion af produkter og koncepter. Virksomhedens produktudviklere holder sig

Figur 5_ Solinas Relationskort



desuden løbende opdateret på, hvordan markedet udvikler sig. Dette gør de bl.a. gennem inspirationsrejser, messer og restaurantbesøg både i Danmark og internationalt.

En naturlig del af arbejdet i innovationsafdelingen er desuden at alle nye produkter og koncepter skal testes for at sikre, at de lever op til de gængse krav og lovgivning om holdbarhed mv. Solina sætter en ære i at producere og levere produkter af høj såvel som ensartet kvalitet og har stor fokus på den daglige kvalitetskontrol, hvor de bl.a. sikrer at krav til fødevarer sikkerhed er i orden. Generelt er Solina meget bevidst om hele processen frem til levering af færdigvarer hos deres kunder. For at sikre en uvildig vurdering af råvare- og produktkvalitet hos Solina udføres alt analysearbejde af et akkrediteret

analyselaboratorium. Dette er et væsentligt element i bestræbelsen på at være en troværdig partner, der producerer og leverer produkter af høj kvalitet- og fødevarer sikkerhed.

Solinas vision er at være den foretrukne samarbejdspartner. Det arbejder de blandt andet på at opnå gennem et højt kvalitets- og serviceniveau, innovation og konceptudvikling, meningsfulde strategiske alliancer og høj leveringssikkerhed. Solina stræber efter at bringe værditilvækst til deres kunder - ud fra mantraet om at det er kunderne, der i sidste ende er skyld i at Solina kan eksistere. Gennem indkøb af råvarer, prioriterer virksomheden dokumenteret høj kvalitet. Dette er en af grundene til at der udelukkende handles med velrenommerede leverandører.

³ Beskrivelsen af Solina Denmark beretter om dele af virksomhedens udvikling og samarbejder i perioden 2008-2012.

OM SOLINA

Virksomheden W. Oschätzchen Aarhus A/S (OTZ) blev grundlagt i 1919 af Willy Oschätzchen, som var uddannet slagter, tarmrensere og pølsemager. Medlemmer af Oschätzchen-familien arbejder stadig i virksomheden. Siden starten har virksomheden været totalleverandør af krydderier, forme, håndværktøj og emballage til danske slagtere – og senere til den samlede danske fødevarerbranche. I 1972 introducerer virksomheden produktet Frikalet på det danske marked, som er en færdig krydderiblanding til frikadeller. Frikalet er det eneste produkt OTZ sælger på B2C markedet. I 1994 udvider OTZ virksomhedens produktflade til at inkludere marinader.

I 2003 varetager 2 partnere ejerskabet og den daglige ledelse af OTZ, og i 2006 opkøber OTZ

den noget større virksomhed og konkurrent SFK Food A/S. Udover at servicere det danske marked leverer SFK Food A/S yderligere krydderiblandinger til Sverige samt en række eksportmarkeder omfattende EU, Rusland og Østeuropa. Sammenlægningen resulterer i at virksomheden bliver blandt de største aktører på markedet og yderligere en finansiel investor kommer med i ejerkredsen.

Den internationale franske koncern Solina overtager OTZ/SFK Foods i 2014. Dermed udvides eksportpotentialet og koncernen får en ny innovativ enhed, som skal være med til at styrke forretningen. Solina Denmark har produktion- og kontorlokaler i Stilling, hvorfra de leverer til hele Danmark og udvalgte eksportmarkeder. Virksomheden beskæftiger ca. 120 medarbejdere.



FÆLLES UDVIKLING AF CONVENIENCE-PRODUKTER: GENERATION 1

Fra starten af 00'erne hopper Solina med på convenience-bølgen, og arbejder målrettet med at udvikle produkter og koncepter. På den ene side udspringer arbejdet af et ønske om at efterkomme de danske forbrugeres stigende efterspørgsel efter ordentlig mad, som nemt kan tilberedes i ovnen. På den anden side begynder dagligvarekæderne at efterspørge større ensartethed i de færdiglavede slagterprodukter, som forbrugeren kan finde i supermarkedskædernes kølebokse. Ønsket fra detailkunderne diskuteres på gentagne udviklingsmøder. Solinas convenience-koncept består i første omgang af relativt simple krydderiblandinger og marinader som tilsættes udvalgte kødudskæringer.

Idéen med virksomhedens første convenience-produkter er at tilbyde færdige koncepter til brug i butikkerne med dertilhørende konceptbeskrivelse, som udførligt viser, hvordan kød og krydderier skal sammensættes. Den første generation af convenience-konceptet udvikles i samarbejde med og eksklusivt til en af de store detailkæder. Idéen opstår og afprøves i samarbejde mellem Solinas innovationsafdeling og kundens indkøbere. Ideer til flere koncepter opstår efterfølgende simultant i samarbejde med flere forskellige kunder. Konceptbeskrivelsen bliver en integreret del af ydelsen til den enkelte kunde. For bedst mulig distribution af koncepterne arrangerer Solina undervisningsseminarer for slagterne, hvor der bliver undervist i brugen af koncepterne. Her er det Solinas produktudviklere der præsenterer koncepterne og underviser i brugen af produkterne. Disse seminarer fører til nye ideer og tilpasninger af produkter samt konceptbeskrivelser.

Samarbejdet med detailkunden foregår således gennem flere møder, hvor partnerne først laver fælles idéudvikling og senere tester og tilpasser. De 'prototyper', som Solina udvikler på baggrund af møderne, bliver præsenteret for detailkædens indkøber, som beslutter om han/hun kan

lide konceptet eller ej. Godkendes konceptet ikke af indkøberen bliver Solina nødt til at lave noget andet. Den endelige beslutning om produktet afhænger således meget af indkøberens præferencer. Detailkunden er generelt karakteriseret af en meget traditionel holdning til distribution og samarbejde med leverandører. De foretrækker at bestemme over og kontrollere deres leverandører og diktere hvad de har brug for.

Alligevel oplever begge parter samarbejdet omkring udvikling af nye forbrugerorienterede løsninger til detailkundens slagter- og delikatesseafdelinger som meget udbytterigt. Samarbejdet er tæt og parterne udveksler viden om forbrugere, trends og nye mulige leverandører. Hos kunden opleves en optimering af arbejdsprocesser, og Solina udvikler på sine evner til at være udviklingspartner samtidig med at dækningsbidraget fra dette samarbejde generelt er større end hos kunder, der udelukkende køber standardløsninger. Karakteren af samarbejdet gør at detailkunden reelt opfatter Solina som en del af deres egen interne organisation. Til trods for den gode samarbejdsatmosfære er forholdet yderligere kendetegnet ved at Solina er afhængig af denne kunde. Detaillisten er selvfølgelig også afhængig af at Solina producerer attraktive løsninger, men giver udtryk for at det i sidste ende vil være lettere for detailkunden at opsiges samarbejdet og finde en anden leverandør. For detailkunden er det en balance mellem at ville bestemme, hvad de vil have og samtidig udnytte Solinas innovative kompetencer gennem aktiv og motiveret deltagelse i produktudviklingen.

UDVIKLING AF GENERATION 2 OG 3 CONVENIENCE-PRODUKTER

I slutningen af 00'erne bliver den anden og tredje udgave af konceptet lanceret. Denne gang er produktet en foliebakke med grøntsager i bunden og kød og krydderier eller marinader >

› ovenpå. Egentlig opstår dette koncept med kød og grøntsager lidt ved en tilfældighed. Detailkunden spørger om OTZ, ud over at levere krydderiblandinger og marinader, også vil blande grøntsager til dem. Det bliver startskuddet til udvikling af generation to – en nem, sund totalløsning til forbrugeren. Idéen viser sig at være en rigtig god forretning. Hurtigt derefter udvikles den tredje generation af konceptet først internt hos OTZ og derefter i tæt samarbejde med en anden af de store detailkunder. I dag leveres forskellige varianter af convenience-konceptet til alle detailkunder, hvor slagterafdelingerne modtager færdige foliepakker med grøntsagsbund, kød og krydderier eller marinader ovenpå, leveret, klar til at blive lagt i køledisken. Samtidig undgår slagterafdelingen spild ved ikke selv at blande sine krydderier, og næringsdeklarationen er allerede på plads fra leverandørens side.

ADGANGEN TIL NYE SAMARBEJDER

Udover det tætte samarbejde med detailkunderne, som er kendetegnet ved en løbende dialog med udveksling af erfaringer og ideer til nye produkter og koncepter, så er andre samarbejdspartnere også en væsentlig del af udviklingen af Solinas convenience-koncept. For at opfylde behovet og ønsker fra den detailkunde, som den tredje generation af konceptet udvikles i samarbejde med, vælger Solina at finde samarbejdspartnere, i stedet for at producere alle komponenter til konceptet selv. Idéen fra Solinas side er at danne et samarbejde mellem detailkæde, leverandør, industrikunde og Solina, så man sammen kan udvikle den bedste, mest innovative og effektive løsning.

Gennem samarbejdet med detailkunden har Solina fået kontakt til AGROVA. AGROVA står for de friske grøntsager i bunden af bakkerne. Kontakten har kunnet lade sig gøre, da detailkæden har mulighed for at stille krav til AGROVA om at skulle benytte Solinas krydderiblandinger og marinader til den endelige løsning.

Indpakningen af konceptet leveres af Pluspak, som er en international virksomhed, der tilbyder forskellige løsninger på indpakning af fødevarer. Et samarbejde der også er meget dynamisk med fokus på samarbejde og udvikling. I Solinas arbejde med at udvikle på yderligere generationer af convenience produkterne, overvejes forskellige muligheder. Specielt giver samarbejdet med Pluspak mulighed for at åbne døre for Solina i forhold til eksport i udlandet. Pluspak har introduceret konceptet til en udenlandsk detailkæde, som har en markedsandel på 50 % på deres hjemmemarked. Solina har i lang tid ønsket dette samarbejde, men rent økonomisk har det ikke været muligt tidligere. Det er reelt adgangen gennem Pluspaks internationale netværk, der nu gør samarbejdet realistisk. Derudover har Pluspak yderligere planer om at introducere konceptet på endnu et Europæisk marked.

Ud over ovenstående samarbejder, har Solina indledt samarbejde med endnu en grøntsagsproducent, og påtænker at skabe kontakt til yderligere én. Dertil har de forskellige projekter i gang bl.a. et projekt med en af kyllingeproducenterne på markedet og en emballageproducent omkring udvikling af nye typer emballage og krydderiløsninger. Disse produkter udvikles til ind- og udenlandske kødproducenter og to detailkæder.

Idéen fra Solinas side er at danne et samarbejde mellem detailkæde, leverandør, industrikunde og Solina, så man sammen kan udvikle den bedste, mest innovative og effektive løsning

04

__Hvorfor al den snak om samarbejde...?

Alle virksomheder samarbejder med andre om at udvikle, producere og sælge deres produkter og ydelser. I mange af virksomhedens daglige aktiviteter indgår ressourcer fra andre virksomheder eller viden fra personer, som arbejder hos partnere.

- Når leveringstider skal forudsiges er det afgørende at have indsigt og tillid til leverandørers produktionsplanlægning og gennemførelse. Det er en grund til at forecast-systemer går på tværs af virksomheder.
- Når en kunde arbejder med en ny produktvariant eller udvikling af et helt nyt koncept er det vigtigt at være tæt på og at medarbejdere og ledere hos kunden har stor indsigt i, hvad virksomheden kan, gør og bidrager med.

I virksomheden er I således afhængige af en række beslutninger og systemer i andre virksomheder. Den øgede afhængighed mellem virksomheder ses især på tre områder:

1. Når I køber fra andre.
2. Når I bruger andres viden, teknologi og design.
3. I det samarbejde, der skal koordineres.

Der er en lang tradition for at se virksomhedens omgivelser som konkurrerende. I det perspektiv kan det let overses at alle virksomheder og organisationer nødvendigvis også må samarbejde med andre aktører – blandt andet for at klare sig i konkurrencen. De virksomheder, der er dygtige til at opbygge relationer til andre virksomheder – som understøtter drift, effektivitet, udvikling, specialisering og fleksibilitet – vil i mange tilfælde også klare sig bedre i konkurrencen.

De virksomheder, der er dygtige til at opbygge relationer til andre virksomheder – som understøtter drift, effektivitet, udvikling, specialisering og fleksibilitet – vil i mange tilfælde også klare sig bedre i konkurrencen.

VI KØBER MEGET FRA ANDRE...

Gennem en del år har vi set, hvordan mange virksomheder vælger at outsource mindre vigtige aktiviteter til andre og bygge tætte relationer med udvalgte partnere – både kunder og leverandører. Samtidig arbejder mange med at nedbringe antallet af tætte partnerskaber. For at stå så stærkt som muligt over for kunder og konkurrenter vælger mange virksomheder at koncentrere sig om netop det, som de er

allerbedst til. Dér hvor de skaber mest værdi for dem selv og kunderne. Det medfører at flere delkomponenter, ingredienser og materialer ikke fremstilles af virksomheden selv, men købes udefra. Disse materialer kan sagtens være vigtige for virksomhedens produktion og værdiskabelse, men stadig vælger mange at købe dem fremfor at fremstille dem selv. Det samme gælder for servicevirksomheder.

Undersøgelser viser at det typisk er mellem 40 og 70 % af en virksomheds omkostninger, der går til indkøb af materialer og ydelser fra leverandører. Når så stor en del af virksomhedens omkostninger går til indkøb, så er relationen til dem, man køber hos, naturligvis et vigtigt område, som kræver opmærksomhed.

VI BRUGER ANDRES VIDEN, TEKNOLOGI OG DESIGN...

Hvad virksomheden køber fra andre, er naturligvis meget forskelligt. Noget er standardvarer og ydelser, som kan købes mange forskellige steder. Andet er vigtig og specialiseret input i form af teknologi og viden – eller bidrag til udvikling, innovation, tilpassede løsninger, logistik, design osv. Ligesom en partner kan være vigtig, fordi vi køber meget hos denne, så kan en partner også være vigtig, fordi deres input til virksomhedens udvikling og innovation er helt afgørende – også selvom der kun købes lidt.

SAMARBEJDET MED ANDRE SKAL KOORDINERES

Både når I køber eller sælger meget til en partner, eller når en partner har stor betydning for virksomhedens udvikling og innovation, så stiger afhængigheden mellem jer. Samtidig stiger behovet for koordinering på tværs af virksomhederne. Udvikling, produktion, distribution og service kan varetages af forskellige virksomheder, hvilket kræver koordinering på tværs af partnerne. Når partnerens input er vigtigt, får relationen nemlig samtidig indirekte betydning

for virksomhedens økonomiske performance og egne kompetencer.

Dette sker både lokalt og globalt. I dag er det endnu lettere at samarbejde på kryds og tværs af landegrænser og tidszoner – virksomheder har med andre ord mange flere partnere at vælge imellem. Til fremstillingen af ét produkt kan udviklingen foregå i Danmark, fremstillingen i Kina, logistikken varetages af en amerikansk virksomhed, og den medfølgende service varetages af et call-center i Indien. Globalisering medfører mange muligheder, men også krav om hurtigere udvikling, kortere time-to-market og øget produktivitet.

Derfor er det vigtigt at overveje, hvad I laver sammen, og hvordan I gør det.

DERFOR ER DER BRUG FOR RELATIONSKORTET

Der findes allerede gode værktøjer til analyse af virksomhedens forretningssituation. Blandt de ofte brugte findes forretningsmodellen (Business Model Canvas), SWOT-analysen og Porters Five Forces. Disse værktøjer er intuitive, rimeligt simple og lette at gå til. Men der er også problemer med at bruge disse.

De virksomheder, der er dygtige til at opbygge relationer til andre virksomheder – som understøtter drift, effektivitet, udvikling, specialisering og fleksibilitet – vil i mange tilfælde også klare sig bedre i konkurrencen

Når samarbejdet forsvinder

Forretningsmodellen lægger vægt på at vigtige partnere listes, og kundegrupper trækkes frem. Men modellen har udelukkende fokus på de aktiviteter, som virksomheden selv udfører, og der tages ikke hensyn til den arbejdsdeling, der kan være mellem flere partnere.

En SWOT-analyse har fokus på både interne og eksterne forhold, men denne analyse tager ikke direkte hensyn til det behov for koordinering, som opstår i de samarbejder, som virksomheden indgår i. Dermed indregnes heller ikke de potentielle muligheder og trusler, som netop opstår gennem samarbejdet.

I de værktøjer, vi typisk anvender til analyse af virksomhedens strategi eller udvikling af forretningsmuligheder, 'forsvinder' effekterne af virksomhedens samarbejder. Disse værktøjer har et konkurrenceperspektiv på virksomhedens omverden, som kan begrænse virksomhedens mulighed for at se værdien i at udnytte netværkets potentiale for skabelse af samarbejder og relationer. Dette er kritisk, når den værdi, virksomheden skaber, netop i stigende grad er bundet i samarbejder.

Modellen, Porters Five Forces, sætter fokus på virksomhedens konkurrenter og konkurrenceevne. Men heller ikke her medtages de mulige relationer, som kan styrke virksomhedens konkurrenceevne, eller for den sags skyld de relationer, som virksomheden kan have til konkurrenterne.

I de værktøjer, vi typisk anvender til analyse af virksomhedens strategi eller udvikling af forretningsmuligheder, 'forsvinder' effekterne af virksomhedens samarbejder. Disse værktøjer har et konkurrenceperspektiv på virksomhedens omverden, som kan begrænse virksomhedens mulighed for at se værdien i at udnytte netværkets potentiale for skabelse af samarbejder

og relationer. Dette er kritisk, når den værdi, virksomheden skaber, netop i stigende grad er bundet i samarbejder.

Når handlingerne udebliver

En anden stor udfordring ligger i at omsætte analyser til konkrete handlinger. Undersøgelser viser, at flere virksomheder nok anvender værktøjer, som fx SWOT til analyse og diskussion af virksomhedens situation og mulige strategier. Udfordringen kan dog være, at den efterfølgende handling og konkrete initiativer til udvikling ofte udebliver. På samme vis giver den analyse, som opnås gennem Porters Five Forces, et ensidigt fokus på virksomhedens konkurrencesituation. Det resulterer i et for ensidigt blik for virksomhedens fremtidige muligheder, og dermed overses den samtidige tilstedeværelse af samarbejde og konkurrence. For at virksomheden således kan handle i overensstemmelse med sin situation, er det afgørende at samarbejdet også indregnes.

Relationskortet sætter netop fokus på virksomhedens relationer og samarbejde, og hvad det er, vi laver sammen med andre. Samtidig giver Relationskortet mulighed for at sætte handling bag, fordi Relationskortet giver bud på, hvordan man kan samarbejde med andre, for at både egne og fælles interesser kan nås. Det kan fx handle om at motivere og give incitamenter til sine partnere om at arbejde i en bestemt retning. Modsat kan det også handle om at skabe en barriere for, at partneren fx kan trække sig fra samarbejdet.

05

_Det vigtige samarbejde

Netop fordi værdiskabelse ofte sker i samarbejde med andre, bliver det tætte strategiske samarbejde helt centralt. Det strategiske samarbejde er on-going og forpligtende og bygger på relationer mellem mennesker i organisationer. I det strategiske samarbejde får I mulighed for at udvikle jeres fælles og egen konkurrenceevne gennem:

- Fælles forståelse af markedet – herunder kunders kunder og mulige slutbrugere.
- Fælles forståelse af anvendt og fremtidig teknologi – hvor I kan trække på og supplere hinandens viden og input.
- Delte aktiviteter og processer – som kan vedrøre kvalitet, udvikling, produktion og meget andet.
- Delte ressourcer og kompetencer – hvor I på den ene side kan dele adgangen til vigtige ressourcer (fx maskiner, leverandører, konsulenter mv.) og på den anden side kan bidrage til at udvikle modpartens kompetencer gennem de krav og mål, der sættes i fællesskab for samarbejde.

Afgørende for det strategiske samarbejde er at det opleves som ligeværdigt og gensidigt givende.

Men at virksomheder i stigende grad har brug for hinandens input, er ikke det samme, som at alle samarbejder skal være tætte og strategiske. Det strategiske samarbejde kræver både tid og ressourcer at udvikle og vedligeholde. Derfor bør I altid være omhyggelige med at udvælge strategiske partnerskaber. Endeligt er det også værd at holde sig for øje, at I ikke bare kan vælge jeres partner(e) – I skal også vælges af modparten. Desuden kan andre i netværket også modarbejde at jeres strategiske samarbejde udvikles.

TRE FORSKELLIGE TYPER SAMARBEJDE

Udover det omtalte strategiske samarbejde arbejdes med to øvrige typer af samarbejder, så der samlet er tre typer:

- Det prisbaserede samarbejde.
- Det driftsorienterede samarbejde.
- Det strategiske samarbejde.

Kendetegn og forskelle mellem de tre typer af samarbejde er listet i *tabel 1*.

Tabel 1_ Tre typer af samarbejde

Elementer i samarbejdet	Det prisbaserede samarbejde	Det driftsorienterede samarbejde	Det strategiske samarbejde
	→	←	↔
Fokus	Effektiv levering af standardprodukter og services, kapacitet og fleksibilitet. Kunden specificerer opgaven.	Løbende udvikling, der styrker kundens forretning. Kunden specificerer opgaven – vi diskuterer materialevalg mv.	Innovation og samarbejder, der skal skabe nye fælles forretningsområder. Vi samarbejder om at specificere opgaven.
Aktiviteter	De laver deres ting – vi laver vores.	Deres aktiviteter er vigtige for, at vi kan gennemføre vores (eller omvendt).	Vi har flere fælles aktiviteter – fx gennem fælles projekter og udvikling.
Viden og erfaring	Deles kun i begrænset omfang.	Vi lærer af dem (eller omvendt).	Vi deler meget viden og lærer løbende af hinanden.
Tidshorisont	Kort sigt – den enkelte transaktion.	Mellemlangt sigt.	Langsigtet, strategisk samarbejde.
Afhængighed og tilpasninger	Deres input er vigtigt – men vi kan nemt finde en anden partner. Vi undgår tilpasninger.	Deres input er vigtigt, og det vil være svært at finde en anden partner. Nødvendige tilpasninger foretages fx i levering, produktion eller udvikling.	Vi komplementerer hinanden – deres input er helt afgørende for vores succes (og omvendt). Løbende gensidige tilpasninger foretages.
Kontakt og kendskab	Kontakt på ordrebasis. Vi mødes sjældent, hvis overhovedet.	Vi har et godt samarbejde og har fint kendskab til hinandens forretninger.	Tæt samarbejde og dybt kendskab til hinandens forretninger. Vi mødes regelmæssigt og arbejder ofte i teams på tværs.

DET PRISBASEREDE SAMARBEJDE

Typisk for det prisbaserede samarbejde er at pris og kvalitet er afgørende. Det der udveksles mellem køber og sælger er typisk standardprodukter og services. Kontakten mellem parterne bygger gerne på standardkontrakter, og i det daglige fungerer samarbejdet på ordrebasis. Det er kunden der specificerer, hvad der skal leveres (produkt, service, materialevalg mv.). Indkøber og sælger fra de to virksomheder klarer kontakten over mailen, nettet eller telefonen og mødes kun sjældent face-to-face.

Det prisbaserede samarbejde kan let udvikles til at parterne opfatter hinanden som gode handelspartnere. I de tilfælde vil samarbejdet have en social dimension, hvor der bygges personlige relationer mellem indkøber og sælger. Den udvikling kan være det første skridt i retning af et tættere samarbejde mellem virksomhederne.

DET DRIFTSORIENTEREDE SAMARBEJDE

Denne samarbejdstype adskiller sig ved en tættere kontakt mellem den købende og sælgende virksomhed. Flere medarbejdere fra begge virksomheder kan have kontakt med hinanden i forbindelse med et køb – det kan fx være kvalitets- eller produktionsmedarbejdere. Samarbejdet har tit til formål at servicere og styrke primært kundens forretning. Det er kunden, der specificerer leverancen. Men de endelige beslutninger om materialevalg mv. tages i fællesskab. Leverandørens input betragtes som væsentligt, og det vil være tidskrævende at finde en anden partner – uden at samarbejdet dog betragtes som afgørende vigtigt for parternes forretninger.

Fordi samarbejdet er fortløbende og leverandøren tager del i specifikationer og beslutninger om leverancer, så får leverandøren mulighed for at koordinere dette samarbejde i forhold til sit engagement med andre kunder. Det kan være en fordel fx når der skal købes materialer hjem eller foretages større investeringer (fx i maskiner, serviceaftaler mv.).

I det driftsorienterede samarbejde vil der typisk ske nogle tilpasninger mellem kunde og leverandør. For det første kan tilpasninger ske i de produkter og services, der handles. For det andet kan tilpasningen ske i faciliteter og operationer. Det kan fx være at leverandørens eller/og kundens design og udvikling af produktionssystem eller kvalitetsprocedurer ændres.

DET STRATEGISKE SAMARBEJDE

Det strategiske samarbejde er tæt og gensidigt forpligtende. Strategiske partnere samarbejder typisk om fælles udvikling og innovation, og er derfor baseret på en høj grad af videndeling. Det medfører gerne vidtrækkende tilpasning af fysiske og uhåndgribelige ressourcer fra begge sider. Produkter, faciliteter/produktionsapparat, processer og procedurer tilpasses løbende.

Denne type samarbejde kræver at flere medarbejdere fra begge virksomheder har tæt og ofte daglig kontakt til hinanden. I forbindelse med konkrete projekter kan partnerne fx også vælge at samarbejde på tværs i teams. På den måde opbygges et forpligtende partnerskab mellem kunde og leverandør.

I nogle tilfælde vil det strategiske samarbejde have klare effekter på parternes andre forretningsrelationer. Disse netværkseffekter kan være planlagte og målrettede – som når kunden beder sin strategiske leverandør om at stå for organisering og koordination af leverancer fra andre mindre leverandører. Men effekterne kan også opstå uventet.

Beirholm

Samarbejde i tværfunktionelle teams

Beirholm udvikler tekstilprodukter i form af dækketøj, frotté og sengelinned, som de sælger til hoteller og restauranter. Virksomheden har ikke egen produktion og udviklingen foregår derfor i meget tæt samarbejde med tekstilproducenter, kemikalieproducenter og maskinleverandører fra hele verden. For Beirholm er de tætte partnerskabsbaserede relationer en vigtig del af forretningen. Og det er ikke blot indkøberen fra Beirholm, som har kontakt til producenterne. Samarbejdet involverer både medarbejdere fra designudvikling og produktudvikling, ligesom også lagerfolk kan have kontakt med producenterne vedrørende fx pakning af produkter. Både udvikling og den daglige koordination forløber således i et samarbejde mellem

tværfunktionelle teams hos både Beirholm og producenterne.

Hos Beirholm oplever man, at den meget åbne tilgang til samarbejdet er speciel og anderledes end det producenterne er vant til fra større kunder. De har opbygget en ligeværdighed, som bringer fælles kompetencer i spil for at opnå fælles mål om at levere den bedste løsning til kunden.

Det tætte samarbejde ses som en nødvendighed for at leve op til markedets krav. Det udfordrer alle, men samtidig bliver alle parter også bedre og mere effektive – ligesom der sikres et fælles fokus på at fastholde produkternes høje kvalitet.



06

Det første skridt er allerede taget...

Når I har tegnet Relationskortet, er det første skridt mod at opnå det opstillede mål allerede taget. I er på vej til at finde løsningen på det problem, der blev opstillet under Trin 1: HVORFOR (som bekrævet i *kapitel 2*).

Arbejdet med Relationskortet handler dog ikke om 'how to do networking', men om 'how to think networking'! Med andre ord giver

Relationskortet ikke en klar og entydig plan for, hvordan virksomhedens netværk kan og bør udvikles. I stedet giver Relationskortet et overblik over virksomhedens nuværende og potentielle netværk – og dermed tilbydes et væld af udviklingsmuligheder. Men I skal selv identificere og vælge de muligheder, der er de rette for virksomheden og den konkrete udfordring.

SOLINA – KUNDEN STOPPER FÆLLES UDVIKLINGSSEMINAR

Da Solina gennem en årrække har holdt flere udviklingsmøder med de vigtigste detailkunder og store fødevarerproducenter får innovationschefen den idé at bringe flere af kunderne sammen til et fælles idéseminar, hvor der skal udvikles ideer til nye produkter og koncepter, som kan anvendes af flere kunder. Fordi Solina ofte oplever, at kunne anvende ideer udviklet i samarbejde med én kunde i en modificeret form i samarbejdet med andre kunder, ser innovationschefen her en mulighed for at kunderne ved

at mødes kan drage nytte af en fælles indsats. Flere af de store fødevarerproducenter er straks med på idéen, og tager imod invitation til at deltage på det fælles idéseminar. En af detailkunderne, derimod, afviser pure at deltage. Detailkunden understreger at være meget glad for samarbejdet med Solina, og ønsker at fortsætte i den nuværende samarbejdsform, mens man ikke ønsker at spilde tid på at andre får indsigt i de idéer detailkunden har på tegnebrættet.

Når I har tegnet Relationskortet, er det første skridt mod at opnå det opstillede mål allerede taget.



Samtidig vil I også opleve at jeres partnere vil være med til at påvirke og definere virksomhedens mål for udvikling i netværket (som I fastsætter under Trin 1: HVORFOR). Det, I laver sammen og potentielt kan komme til at lave sammen, er med til at sætte retningen for både udvikling og effektiviseringer – og dermed også den eller de løsninger, I sammen arbejder for. Hvordan I forholder jer til egne og fælles mål i netværket behandles i *kapitel 9*.

Når samarbejdet skal udvikles, vil I i nogen relationer opleve, at partneren hurtigt er med på idéen – og i andre tilfælde vil I have brug for at indgå i længere forhandlinger for at få jeres idé igennem.

Når arbejdet med Relationskortet sættes i gang, er I allerede i gang med at nå jeres mål. Arbejdet vil nemlig give jer inspiration til nye aktiviteter, der med fordel kan iværksættes. I vil også blive opmærksomme på, at nogle relationer skal udvikles eller måske afvikles. Fordi I bliver opmærksomme på at der er andre eller flere ting, I med fordel kan lave sammen med bestemte partnere – som fx kan kræve, at I sammen udvikler et tættere samarbejde. Når samarbejdet skal udvikles, vil I i nogen relationer opleve, at partneren hurtigt er med på idéen – og i andre tilfælde vil I have brug for at indgå i længere forhandlinger for at få jeres idé igennem. En væsentlig del af forhandlingerne kan bestå i, at I laver mindre samarbejdsprojekter, som kan være med til at konkretisere potentialet ved et

større projekt. Disse forhandlinger kan derfor være mere eller mindre formelle.

Når forhandlingerne med de valgte partnere igangsættes, så er I allerede i gang med at udvikle relationerne. Ligegyldigt om partnerne vil støtte op om jeres mål eller ej, så kan selv uformelle snakke føre til justeringer og tilpasninger i det mål, I har sat for jeres netværk. For at kunne forhandle med partnerne vil I have brug for at (gen)overveje, hvilken værdi I skaber – og ikke mindst hvad de andre får ud af det. På samme måde bør I overveje, om det, I planlægger, vil møde modstand i netværket, og om andre i netværket vil hjælpe jer med at nå målet eller modarbejde det.



07

...men kun ét skridt i en løbende udvikling

Arbejdet med Relationskortet giver et overblik over virksomhedens netværk, men er blot et øjebliksbillede. Netværk er dynamiske, og udvikler sig hele tiden. Relationskortet er en måde at arbejde med denne dynamik på. Når Relationskortet er tegnet, er det værd at stoppe op og gøre sig nogle overvejelser. Giver den første skitse af jeres netværk et retvisende billede? Nedenstående liste af spørgsmål skal være med til at I får reflekteret over jeres netværk. Har I det hele med? Hvad skal rettes til?

Spørgsmål til det videre arbejde med Relationskortet:

- Afspejler Relationskortet de væsentligste partnere og relationer (for idéen, projektet, relationen)?
- Er alle relationer medtaget – direkte såvel som indirekte?
- Hvilke relationer er de vigtigste for det mål, I har sat? Hvorfor er de vigtige?

- Hvilke aktiviteter laver I sammen med jeres vigtigste partnere? Hvad betyder de aktiviteter for opnåelse af jeres mål?
- Hvilke ressourcer har I adgang til hos jeres vigtigste partnere? Hvad betyder de ressourcer for opnåelse af jeres mål?
- Hvilken viden og kompetence vil I gerne have adgang til hos jeres relationer?
- Hvad kender tegner (skal kendetegne) den personlige kontakt mellem jer og partnerne?
- Hvordan arbejder I i dag internt i forhold til væsentlige partnere? Bør der sker nogen ændringer i det?
- Hvilke medarbejdere har den primære kontakt? Er der forhold I bør lave om/tilrette internt – fx i forhold til organiseringen, hvem der har kontakt til hvilke partnere, procedurer mv.?

Alt efter situationen bør udvalgte eller alle spørgsmål vendes og diskuteres grundigt. Bag efter kan Relationskortet rettes tilsvarende.

Når I retter Relationskortet til, vil diskussionerne lede til nye og yderligere overvejelser om, hvilke mål I gerne vil nå, og hvilken værdi der

skabes gennem de enkelte samarbejder. De efterfølgende kapitler giver metoder til også at arbejde med følgende spørgsmål:

- Hvad bidrager jeres vigtigste relationer med (gevinster)?
- Hvad koster jeres vigtigste relationer (omkostninger)?
- Hvordan bidrager jeres relationer til at skabe værdi for slutkunden?
- Hvordan bidrager jeres relationer til målets økonomiske succes?
- Hvordan vil I kommunikere jeres mål for værdiskabelse til forskellige partnere?
- Hvordan opfatter jeres vigtigste partner jer? Hvordan vil I gerne, at jeres vigtigste partner skal opfatte jer?
- Hvad er jeres og partnerens interesse i samarbejdet, og hvad er jeres fælles interesse?
- Hvordan vil I overbevise jeres partnere om at støtte op om jeres mål?

**Alt efter situationen
bør udvalgte eller alle
spørgsmål vendes
og diskuteres grundigt**

08

_Fælles værdiskabelse

At skabe og levere værdi til kunder (og slutbrugere) er essensen af enhver virksomheds forretning. Selv en velgørende organisation vil have 'kunder', 'brugere' og aftagere, som der skabes værdi til. Målet for værdiskabelsen er selvfølgelig samtidig at der også skal sikres profit til virksomheden selv – eller i det mindste et økonomisk grundlag, der sikrer rimelig aflønning og virksomhedens fortsatte eksistens. Så det at skabe værdi er en vigtig del af en enhver virksomheds daglige aktiviteter.

Når værdiskabelse til kunden sker i samarbejdet mellem virksomheder, så bliver ligningen straks mere kompleks. Dette skyldes at de gevinster og omkostninger, der er forbundet med samarbejdet, vil påvirke værdiskabelsen.

Når værdiskabelse til kunden sker i samarbejdet mellem virksomheder, så bliver ligningen straks mere kompleks. Dette skyldes at de gevinster og omkostninger, der er forbundet med samarbejdet, vil påvirke værdiskabelsen. Sådan er det også, selvom det ikke er med kunden, at samarbejdet foregår – men fx mellem virksomheden og udvalgte leverandører.

Nogle gevinster ved samarbejde er sværere at værdisætte end andre, men kilderne til gevinsterne er mange, og kan opnås ved at I og jeres partnere:

- Deler erfaring og kombinerer jeres viden og specialisering.
- Skaber unikke koncepter, der er svære for andre at kopiere.
- Udvikler og udnytter total- eller systemløsninger.
- Sikrer gensidig fleksibilitet.
- Nedbringer omkostninger på grund af samarbejdsrutiner.
- Skaber muligheder for flere og fælles investeringer.
- Udvikler gensidig forandringsparathed.

Arbejdet med Relationskortet kan være med til at konkretisere de ikke-prismæssige elementer i et samarbejde, som giver værdi.

Modsat er det også muligt at liste en række omkostninger i et samarbejde, som direkte eller indirekte kan påvirke mulighederne for fælles

SOLINA - UDVIKLING AF VIRKSOMHEDENS FACILITETER

I samarbejde med en af Solinas detailkunder opstår idéen om udvikling af friske, krydrede grøntsagsblandinger, som skal indgå i et convenience-produkt. Håndteringen af friske grøntsager afføder imidlertid en intern udvikling af kompetencer hos Solina og tilpasninger i produktionsudstyret hos krydderivirksomheden. Håndteringen af friske grøntsager stiller nemlig krav til hvor grove og store stykker grøntsager både blandingsmaskiner og pakkeudstyr skal kunne håndtere. I første omgang fører den friske grøntsagsblanding kun mindre tilpasninger i blandingsudstyret. Tilpasningerne i blandingsmaskinen bliver en væsentlig forudsætning for en efterfølgende udvikling af tørrede grøntsagsblandinger.

værdiskabelse til en kunde. Samarbejdet kan fx medføre:

- At I mister tid fra driften, fordi I bruger mange ressourcer på fælles udvikling.
- At der bruges mange ressourcer på at skabe tætte bånd til udvalgte partnere, hvilket gør at andre relationer ikke kan vedligeholdes.
- Øget afhængighed.
- Øget ressourceforbrug.
- Tab af egen ledelse, når hensyn til partnerens interesser fjerner fokus fra jeres egne mål.
- At I 'låses' fast i et samarbejde – dvs. at I er kommet i lag med de 'forkerte' partnere.

Værdien i et samarbejde kan ikke alene opgøres ud fra produkter, services eller viden – der er ligeledes en række omkostninger og gevinster

Solina og detailkunden indgår efterfølgende i forhandlinger om indkøb af pakkeudstyr, der kan efterkomme kundens efterspørgsel af en ny emballageløsning til grøntsagsblandningen. Forhandlingerne går på, at detailkunden delvist skal medfinansiere investeringen ved, i starten stadig at betale den samme kilopris for produktet. Efterhånden og i takt med, at Solina afskriver investeringen, sænkes kiloprisen. Udgangspunktet for forhandlingerne er at pakkeudstyret også skal anvendes til andre projekter. I jo højere grad udstyret kan anvendes til servicering af andre kunder, des hurtigere vil detailkunden også nyde godt af investeringen.

forbundet med håndteringen af selve relationen. I kan ikke bare opgøre indkøb kun på pris. I må også indregne omkostninger til fx transport, håndtering af godset, ordrehåndtering mv., samt omkostninger til fx informations- og administrative systemer, omkostninger til lagre og andre generelle tilpasninger, som er knyttet til den enkelte samarbejdspartner eller praksis i branchen. Dette er illustreret i figur 6. I de tilfælde, hvor værdien af et samarbejde kun beregnes på grundlag af pris, mister vi en masse vigtig information om de omkostninger, der er forbundet med at bruge samarbejdet. Arbejdet med Relationskortet kan være med til at konkretisere de ikke-prismæssige elementer i et samarbejde, som giver værdi.



Figur 6 _ Et isbjerg af omkostninger

TRE TYPER VÆRDI

I den fælles værdiskabelse er det relevant at arbejde med tre elementer: den økonomiske, den sociale og den ressourcemæssige værdi.

I den *økonomiske værdiskabelse* er der flere forhold, som virksomheden og dens partnere kan arbejde med:

- Reduktion af omkostninger – mulighederne for at effektivisere og minimere omkostninger kan søges på flere områder, som listet i 'isbjerg' i figur 6.
- Volumen og leveringssikkerhed – når disse øges, skabes stabilitet over tid.
- Sikkerhed i leveringer – herunder en plan for alternative leverancemuligheder.
- Høj kvalitet og vurdering af, i hvilken grad partners input til den fælles værdiskabelse reelt tilfører værdi til kunden.

Økonomien vil ofte være et vigtigt fundament for et samarbejde. Men den ressourcemæssige værdiskabelse kan sikre den langsigtede motivation for at indgå i et samarbejde og skabe værdi sammen. De ressourcemæssige værdielementer kan påvirke et samarbejde både direkte og indirekte og vil fx opstå gennem:

- Fælles udvikling af viden og kompetencer.
- Fælles udvikling og innovation.
- Adgang til nye markeder og nye samarbejder gennem partnerens netværk.
- Parternes evne til at indsamle og viderefordre ny, værdifuld information i netværket.

Det er endnu sværere at opgøre den direkte værdi af de sociale værdielementer. Men de er stadig vigtige at gøre sig overvejelser omkring, fordi de er 'limen', der binder parterne sammen, fx:

- Gennem de personlige kontakter mellem partnere og den oplevede tilfredshed med samarbejdet – jo tættere samarbejdet er, jo flere personlige relationer vil der typisk være på tværs af virksomhederne. 'Kemien' mellem parterne er med andre ord vigtig.
- Når parterne opbygger en bedre forståelse af hinandens forretningsområder og måde at arbejde på, og dermed typisk skal bruge færre ressourcer på fælles opgaver og projekter.
- Når evnen til at kommunikere egne forventninger og ikke mindst være lydhør overfor partnerens forventninger i samarbejdet udvikles, kan omkostninger i fælles opgaver og projekter mindskes.

Helt afgørende for den fælles værdiskabelse er evnen til at skelne mellem egne mål, partnerens mål, og de fælles mål for værdi. Fordi værdien skal skabes i samarbejdet mellem virksomhederne, så bliver det uvægerligt en forhandlingsproces. Hvis forhandlingen ikke tages direkte i en fælles diskussion, vil den foregå alligevel – men gennem parternes bevidste og ubevidste handlinger i samarbejdet. Derfor kan det kun anbefales, at i i samarbejdet løbende afstemmer både jeres egne og parternes interesser i samarbejdet og forventningerne til værdiskabelse. I *kapitel 9* diskuteres udfordringerne ved at lede i netværket, og metoder og værktøjer til at give sig i kast hermed, præsenteres.



09

_Ledelse i netværket

Virksomhedens netværk er en dynamisk størrelse. Nye partnere kommer til, nogle partnere bliver med tiden vigtigere og tættere allierede, og andre forsvinder i periferien. Partneres netværk udvikler sig ligeledes, og det vil påvirke jeres virksomhed – også selvom I slet ikke er en direkte deltager i udviklingen.

Alle samarbejdsrelationer udvikler sig løbende, og dermed også virksomhedens netværk. Relationskortet hjælper til at gennemskue, hvordan og hvorhen netværket kan udvikle sig, og viser hvilke muligheder der er for at påvirke denne udvikling. De billeder, som Relationskortet tegner af virksomhedens netværk, bruges til at identificere muligheder for at skabe (kunde-)værdi, ligesom billederne også vil vise problemer og udfordringer. Billederne kan bruges som inspiration til, hvordan I leder i jeres netværk – hvordan I bruger networking og udvikler relationer.

Der er bare én udfordring. Når I prøver at lede i jeres netværk – så gør alle de andre det også! I kan derfor ikke være sikre på, at det I sætter i værk, rent faktisk får det udfald, som I havde tænkt jer.

Der er bare én udfordring. Når I prøver at lede i je-

res netværk – så gør alle de andre det også! I kan derfor ikke være sikre på, at det I sætter i værk, rent faktisk får det udfald, som I havde tænkt jer. Ganske enkelt fordi der kan være andre, der trækker i andre retninger. Netværk er så afgjort en kilde til ny viden, og samarbejde er vigtigt for at nå jeres mål. Men netværk er ikke nødvendigvis 'fair', og der er forskellige kræfter på spil, som det er relevant at være opmærksom på.

NETVÆRKETS 'SPILLEREGLER'

Mulighederne for at nå virksomhedens mål og skabe værdi påvirkes af netværkets 'spilleregler'. Spillereglerne er de måder, hvorpå samarbejde og samhandel typisk foregår. Spillereglerne vil også være dem, som de fleste i netværket vil betragte som best practice for business. De kan være fastsat gennem branchetraditioner og den historiske udvikling, rutinerne i en branche, og af regler og regulativer. Normalt er spillereglerne ikke nedskrevne, men har udviklet sig over tid og er dermed blevet erfaringsbaseret viden eller 'tavs viden'.

Eksempelvis har mange virksomheder flere leverandører, fordi det sikrer, at der er et prispres og at leverandørerne hele tiden er 'på stikkerne'.

Virksomhedens netværk er en dynamisk størrelse. Nye partnere kommer til, nogle partnere bliver med tiden vigtigere og tættere allierede, og andre forsvinder i periferien.



I nogle tilfælde vil dette dog kunne hindre et tættere samarbejde, som kan være til begge parter fordel. Men hvis det er traditionen eller konventionen i branchen, så kan det være svært at argumentere imod, fx i diskussioner med indkøberne i virksomheden.

I nogle brancher er der eksempler på at fastsatte regler, regulativer og lovgivning udgør spillereglerne for virksomheders samarbejde. Nogle af disse spilleregler kan være så indgroede, at man slet ikke tænker over dem mere. Dette er fx gældende i fødevarerindustrien, hvor lovgivning sætter spillereglerne for fx fødevarerikkerhed og kontrol. Love og regler for fx offentligt indkøb giver nogle tydeligt effekter for, hvordan samarbejdet mellem private virksomheder og offentlige organisationer kan udvikles.

Fordi spillereglerne både kan give muligheder, men også sætte begrænsninger for den udvikling du ønsker i netværket, er de vigtige at overveje. I disse overvejelser er det værd at huske, at spillereglerne kan findes på flere niveauer i Relationskortet – i et projekt, i virksomheden, hos kunderne, på markedet, blandt leverandører og konkurrenter i branchen, og også nationalt eller endog globalt.

LEDELSE AF EGNE OG FÆLLES MÅL I NETVÆRKET

At skabe værdi i netværket starter med virksomhedens klarhed over egne mål. For at nå

målene handler det imidlertid også om at forstå jeres partners mål. I samarbejdet med en kunde er det selvfølgelig logisk, at det handler om at forstå kundens behov eller problem og hvordan I kan servicere kunden, så denne når sine mål. Det gælder også i samarbejdet med fx en leverandør, at værdiskabelsen bliver lettere, hvis I er klare på leverandørens mål, og er villige til at bidrage til at dette opnås. Faktisk er vejen til succes at kunne bygge bro mellem egne og fælles interesser og mål i netværket.

At skabe værdi i netværket starter med virksomhedens klarhed over egne mål. For at nå målene handler det imidlertid også om at forstå jeres partners mål.

Netværket er fyldt med ressourcer, I kan trække på for at nå jeres mål. Men hvem kontrollerer de ressourcer, som er vigtige for jer, og hvordan kan I få adgang til dem? I arbejdet med virksomhedens Relationskort er det vigtigt at afdække virksomhedens partneres og deres partneres ressourcer, som I kan få brug for, og som I sammen kan få mere ud af.

Når andre i netværket sætter aktiviteter i gang for at nå deres mål, så kan det gå ind og påvirke jeres planlægning og aktiviteter. Det kan både være med til at bremse jeres arbejde med at skabe værdi eller speede processen yderligere op.

Alle de andre arbejder for deres egen sag. Samtidigt kan I og jeres partners forståelse af jeres >

Ofte opfattes en u hensigtsmæssig handling fra en partner, som et angreb på jeres virksomhed. Men det kan ganske enkelt dække over, at I har forskellige mål og positioner i netværket. En god grund til at sætte sig ind i partneres og andre virksomheders mål er, at der ikke skal opstå unødigt mistillid.

- > fælles mål også være forskellig. Det kan fx skyldes, at jeres position i netværket er forskellig, at I har adgang til forskellige ressourcer eller styrer forskellige aktiviteter. Ofte opfattes en u hensigtsmæssig handling fra en partner, som et angreb på jeres virksomhed. Men det kan ganske enkelt dække over, at I har forskellige mål og positioner i netværket. En god grund til at sætte sig ind i partneres og andre virksomheders mål er, at der ikke skal opstå unødigt mistillid.

Nogle virksomheder har en meget stærk position i netværket, hvor de i høj grad har mulighed for at påvirke udviklingen – og dermed også hvordan I kan nå jeres mål. Det kan både være meget store spillere i branchen, kunder der genererer store dele af jeres omsætning, vigtige leverandører, konkurrenter m.fl.

Ledelse i virksomheden hænger meget sammen med, hvad der foregår i netværket. Når I tegner Relationskortet, får I et fornyet indblik i, hvad der rør sig, og I får en fornemmelse af, hvordan det påvirker de ting, I gerne vil sætte i værk – både i jeres egen virksomhed og i forhold til jeres partnere. I kan bruge *figur 7* i arbejdet med at afdække egne og jeres partneres interesser og mål i samarbejdet.

I arbejdet med Relationskortet er det en god idé løbende at overveje egne og fælles mål i netværket. I nogle situationer kender I allerede jeres partnere så godt, at det er muligt allerede fra starten at overveje og diskutere, hvordan virksomhedens eget mål matcher partnerens mål. Altså allerede når Relationskortets trin 1: HVORFOR formuleres (se *kapitel 2*). Andre

gange er det først undervejs i arbejdet med Relationskortet, at det er muligt at sætte ord på partneres mål og mulige fælles mål i netværket.

Figur 7 er et meget simpelt værktøj, der giver mulighed for at overveje og diskutere partneres interesse for værdiskabelse i samarbejdet. Både interesser for hver virksomhed samt jeres fælles interesse. Målet er ikke at nå til en enighed – men at give rum for at I kan diskutere jeres (forskellige) interesser i samarbejdet og ønsker til værdiskabelse. Værktøjet kan også bruges som en intern forberedelse før et møde med samarbejdspartneren. Dermed er det lettere at definere sin egen rolle som en attraktiv samarbejdspartner.

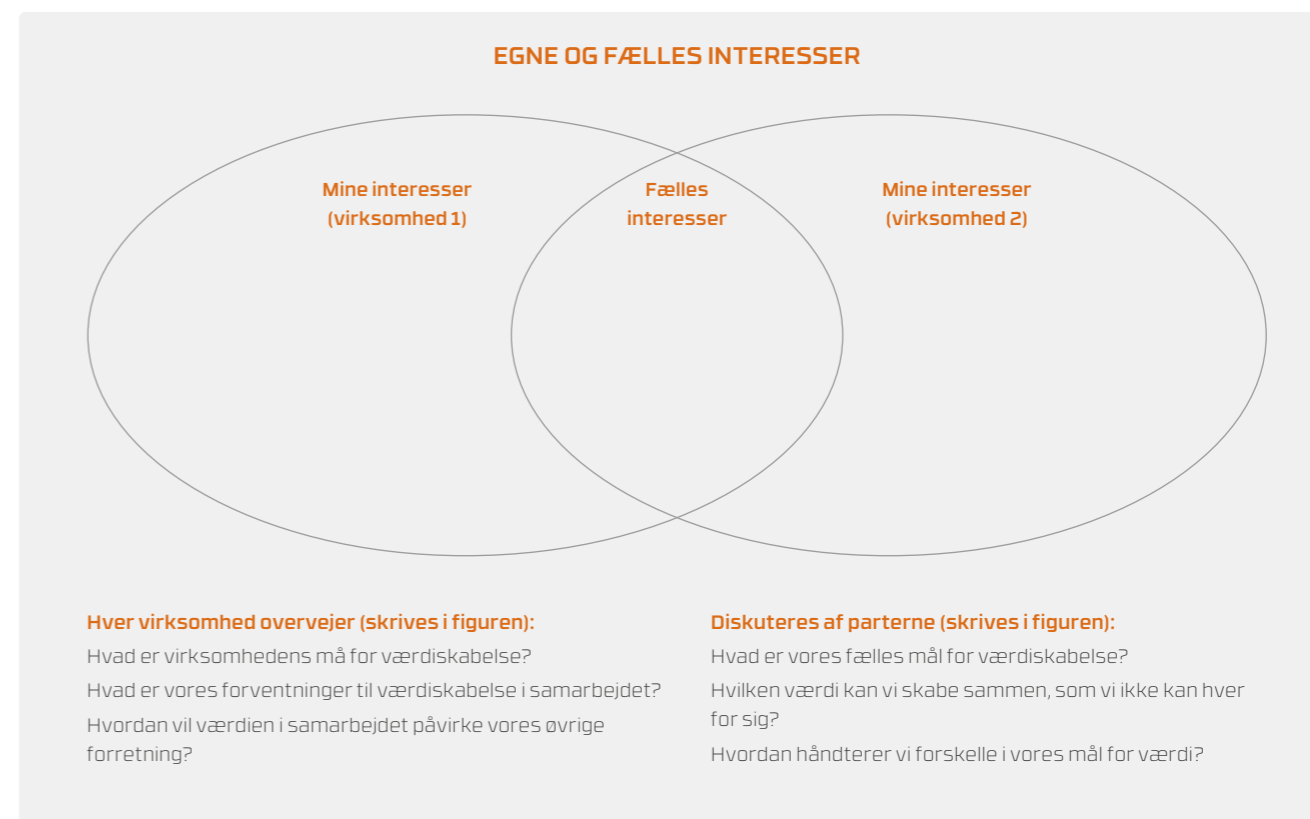
Værktøjet er specielt anvendeligt til en fælles diskussion, og kan tilpasses antallet af partnere i et konkret projekt eller situation.

KUNSTEN AT GØRE JERES INTERESSER OG MÅL ATTRAKTIVE FOR ANDRE

Alle i netværket vil arbejde for at få deres mål og interesser igennem. Derfor ligger der en vigtig opgave i at gøre de aktiviteter og tiltag, som jeres virksomhed gerne vil have gennemført i netværket, attraktive for jeres partnere at engagere sig i. Der er tre elementer at arbejde med:

- 1. Hvad er fordelene for andre i netværket?**
Det er væsentligt at overveje hvilke fordele og omkostninger, der er forbundet med det ønskede tiltag – set fra partnerens side. Herved får I skyts til at overbevise partneren om, at fordelene overstiger de eventuelle omkostninger. Sagt med andre ord, skal I finde ud af, hvordan de ting I gerne vil have gennemført i netværket, kan skabe værdi for jeres partnere.
- 2. Hvordan sikres partneres opmærksomhed?**
Ofte vil det være nødvendigt at flytte partnerens opmærksomhed fra andre, nye tiltag og mulige investeringer til netop det, I ønsker gennemført. Hvis partneren er dybt optaget

Figur 7 _ Afstemning af interesser for fælles værdiskabelse



af andre tiltag, kan der være nok så mange fordele ved jeres tiltag, uden at partneren rykker sin opmærksomhed og investerer de nødvendige ressourcer og tid.

- 3. Hvordan fastholdes partneres fokus?**
Når I involverer jer med en eller flere udvalgte partnere for at gennemføre et ønsket tiltag, så ryger fokus nødvendigvis fra andre partnere. Der vil altid være begrænsninger for, hvor mange samarbejder der kan investeres tid og ressourcer i. Det er derfor vigtigt at overveje konsekvenserne for samarbejdet med de partnere, som (for en tid) får mindre opmærksomhed.

I samarbejdet om at gøre et tiltag i netværket attraktivt for virksomhedens partnere, kan det vise sig nødvendigt og relevant at udvikle på både partnerens og egen performance. Det er

jo ikke sikkert, at både I og jeres partnere har de nødvendige kompetencer til at gennemføre det ønskede tiltag. I sådanne tilfælde kan der udarbejdes samarbejdsprogrammer, der fx indebærer møder og workshops på tværs af udvalgte afdelinger, fælles træning eller gensidige evalueringer på udvalgte performanceområder. De fælles samarbejdsprogrammer er med til at vise ledelsens fokus, og kan være vigtige for at skabe den nødvendige motivation og begejstring på forskellige niveauer hos partnerne og i egen virksomhed.

De tiltag, som ønskes gennemført i netværket vil påvirke det daglige arbejde i virksomheden og i de ønsker I har for virksomhedens udvikling over længere tid. Det er således vigtigt at huske at der også skal skabes motivation og begejstring internt i egen virksomhed.

10

_Netværkslederen

Ledelse i og af et dynamisk netværk, hvor andre også leder og styrer efter deres mål, kræver løbende tilpasning og udvikling i medspil, modspil og samspil med andre.

Ledelse i og af et dynamisk netværk, hvor andre også leder og styrer efter deres mål, kræver løbende tilpasning og udvikling i medspil, modspil og samspil med andre. Der er særligt fem evner til ledelse af relationer i et netværk, som skal fremhæves her.

1. Konsistens i mål

Den dygtige netværksleder holder fast i virksomhedens mål, og arbejder for at skabe resultater og tid på tværs af de forskellige samarbejder og relationer, som virksomheden er en del af. At holde fast i og være konsistent i arbejdet med at nå målet indebærer samtidig, at løbende tilpasninger overvejes, og nødvendige investeringer gennemføres.

2. Konsistens i implementering

Netværkets spilleregler, traditioner og normer kan både understøtte virksomhedens arbejde med at nå sine mål, men også sætte begrænsninger. At nå fastsatte mål kræver forhandlinger med andre partnere i net-

værket. Det handler om at skabe accept og samtykke – men ikke nødvendigvis enighed – for de aktiviteter, der skal skabe grundlaget for at nå målet. Den dygtige netværksleder arbejder på at skabe accept og samtykke på den ene side ved at konfrontere og forhandle med relevante partnere, og på den anden side ved at tilpasse og afstemme virksomhedens aktiviteter med målet.

3. Egne og fælles interesser

I netværket vil alle arbejde for såvel egne som fælles interesser – men på forskellig vis og med varierende engagement. Den dygtige netværksleder søger at navigere mellem virksomhedens egne, andres og fælles interesser. Det indebærer naturligvis ofte nogle tradeoffs både på kort og langt sigt.

Den leder, der engagerer sig aktivt med andre partnere i netværket, er formentlig (også) drevet af de fælles interesser i samarbejdet. Sammen vil parterne effektivisere og/eller udvikle til fælles fordel – så parterne samtidig får opfyldt egne mål. Den dygtige netværksleder er den, der forstår at 'oversætte' og 'omsætte' fælles interesser og fordele i netværket til virksomhedens egne interesser.



4. Sammenhængskraft

Den dygtige netværksleder erkender, at fordele ikke opnås gennem kontrol med andre partnere i netværket. Men ved at skabe stærke sammenhænge på tværs af det virksomheden arbejder for, og det partnerne arbejder for. En vigtig opgave er således at søge at skabe, dele og udnytte adgangen til andres ressourcer og aktiviteter.

5. Foranderlighed

Selvom Relationskortet præsenterer tre

typer af relationer (se *kapitel 5*), så vil samarbejde og samhandel i netværket tage mange former. Derfor gælder det for virksomheden om at være i stand til at indgå i disse mange typer af relationer og mestre både den forskellighed og foranderlighed, man møder. Det er usandsynligt, at man vil være lige god til alle typer af relationer og samarbejder – og derfor handler det selvfølgelig om både at optimere sine evner som netværksleder og samtidig være bevidst om, hvad man er bedst til.

11

_Implementering

En integreret del af det at arbejde med Relationskortet er at tegne, tilpasse og diskutere det i forhold til jeres mål for udvikling af forretning og dynamikken i netværket. En lige så vigtig del er at aftale og iværksætte mulige aktiviteter og initiativer for at nå de opstillede mål. Disse processer bør løbe samtidigt, da det er gennem konkret handling, at ny forståelse for hvordan netværket 'virker' opstår.

En konkret måde at styre og holde fokus på processen i samarbejde med jeres partnere er via en labLOG. En labLOG er en kombination af en laboratoriejournal over eksperimenter og en skibsløgbog for en opdagelsesrejse.

LABLOG - ET SAMARBEJDSVÆRKSTØJ

En labLOG er et redskab, som skal hjælpe jer med at:

- Sætte fokus.
- Være kreative og reflekterende.
- Sikre implementering i jeres hverdag – både i egen virksomhed og hos partnere.

I jeres labLOG kan I notere alt fra jeres arbejde med at nå det mål, der er sat for arbejdet med Relationskortet – planlægning, research, data,

observationer, diskussioner, eksperimenter, samt ideer og løsninger (se figur 8). LabLOG'en skal således føres gennem hele projektet – fra I drager ud på rejsen, og kommer sikkert i havn. Især når arbejdet skal koordineres på tværs af flere virksomheder er det relevant at holde styr på processen.

labLOG'en skal ikke bruges til at bedømme kvaliteten af jeres arbejde, men hjælpe jer til at holde fokus (og evt. justere fokus) og sikre, at jeres mål bliver en del af jeres hverdag.

OPSTART AF LABLOG

Optegnelserne i labLOG'en igangsættes allerede ved første møde, hvor I samles internt i virksomheden eller med en partner for at diskutere, hvordan målet nås.

For at komme godt i gang skal I sætte nogle spilleregler for jeres fælles arbejde:

- Hvornår og hvor tit mødes vi?
- Hvem mødes (evt. andre fra virksomheden, yderligere samarbejdspartnere)?
- Hvad mødes vi om?

I skal desuden vælge en 'kaptajn', som er

ansvarlig for at ajourføre labLOG'en og holde momentum.

INDHOLD I LABLOG

Det er ikke kun i opstarten, at labLOG'en er et nyttigt redskab – den skal løbende opdateres med følgende forhold:

- Hvad går opgaven ud på?
- Hvilke delmål arbejder vi efter/hvad ønsker vi at opnå?
- Hvad er det forventede udfald?
- Hvad er status?
- Hvordan skal processen være (hvad har vi gjort indtil nu, og hvordan har vi tænkt os at

gribe næste skridt an? Tænk over hvordan, hvorfor, hvem, hvornår, hvad, og hvor?)

- Vores refleksion over processen (hvad har vi lært, og hvad vil vi gøre nu?)
- Visualiseringer – tag billeder i/af jeres proces – fx billeder fra møder, konkrete udviklings-situationer, prototyper, processer, ideer, løsninger.

Overvejelserne i forbindelse med den løbende opdatering af labLOG'en er et væsentligt grundlag for at holde fokus, samt sikre kreativitet og implementering i hverdagen. Det er vigtigt at alle deltager i diskussionerne og opdateringen – det er med til at skabe fælles momentum og fremdrift. Figur 8 viser muligt indhold og udformning af en labLOG.



Easyfood

kommunikation er en vigtig del af implementeringen

Med henblik på at skabe flere udviklende samarbejdsaktiviteter med kunder og leverandører har Easyfood implementeret et digitalt kommunikationsværktøj, hvor al intern og ekstern kommunikation omkring udviklingsprojekter samles. Easyfood udvikler og producerer convenience brød. Virksomheden benytter platformen til at formidle viden, aktiviteter og opgaver, så kunder og leverandører kan byde ind med yderligere viden samt kompetencer, og der skabes grobund

for fælles udvikling. Den digitale platform - VIBE - er et kommunikationsværktøj, som giver virksomheden mulighed for at sikre fremdrift i udviklingsprojekter. Easyfood lægger opgaver ud, så kunder og leverandører kan supplere og byde ind med viden og kompetencer. Herefter laver Easyfood prototyper, som præsenteres for kunden. Der kan også oprettes et lukket forum på VIBE, hvor partnere i et konkret udviklingsprojekt kan kommunikere, uden at andre kan følge med.



labLOG for: _____

Dato/sted	
Deltager(e)	
Opgave	
Delmål	
Forventet udfald	
Status	
Proces Hvordan forløber processen normalt? Hvad har vi tænkt os at gøre?	
Refleksioner	

Figur 8_ Eksempel på udformning og indhold i en labLOG

12

_Kildefortegnelse

Araujo, L., Dubois, A. & Gadde, L.-E. (1999)
'Managing Interfaces with Suppliers',
Industrial Marketing Management, 28, 497-506.

Cantillon, S. & Håkansson, H. (2009)
'Behind the fish market facade',
IMP Journal, 3, 50-74.

Corsaro, D. & Snehota, I. (2010)
'Searching for Relationship Value in Business
Markets: Are We Missing Something?',
Industrial Marketing Management, 39, 986-995.

Damgaard, T., Munksgaard, K. B. &
Sørensen, E. B. (2010)
'Strategising in relationships? A practical
framework for situation analysis',
In Freytag, P. & Philipsen, K. (eds) Challenges in
relationship marketing. Academica.

Ford, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H. &
Snehota, I. (2011)
Managing Business Relationships,
John Wiley & Sons Ltd.

Ford, D., Håkansson, H. & Johanson, J. (1986)
'How do Companies Interact?',
Industrial Marketing & Purchasing, 1, 26-41.

Friis, S. K., & Gelting, A. K. (2011)
DSKD Method Cards.
Kolding Designskole.

Fung, A., Fo, A., & Rao, M. N. (2006)
Creative tools: School of Design,
The Hong Kong Polytechnic University.

Gadde, L.-E., Håkansson, H. &
Persson, G. (2010)
Supply Network Strategies,
John Wiley & Sons.

Håkansson, H. & Ford, D. (2002)
'How should companies interact in business
networks?',
Journal of Business Research, 55, 133-39.

Håkansson, H. & Snehota, I. (1989)
'No business is an island: The network concept
of business strategy',
Scandinavian Journal of Management,
5, 187-200.

Håkansson, H., Ford, D., Gadde, L.-E., Snehota, I. &
Waluszewski, A. (2009)
Business in networks, Chichester,
John Wiley and Cons Ltd.

Hill, T. & Westbrook, R. (1997)
'SWOT analysis: It's time for a product recall',
Long Range Planning, 30, 46-52.

Medlin, C. J. (2006)
'Self and collective interest in business
relationships',
Journal of Business Research, 59, 858-65.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. &
Lampel, J. (1998)
Strategy safari. A guided tour through the wilds
of strategic management,
Prentice Hall.

Mortensen, M. H., Freytag, P. V., &
Hansen, A. P. (2008).
Udvikling af kundeattraktivitet over for
strategisk vigtige leverandører.
Ledelse & Erhvervsøkonomi, 72(2), 61-77.

Munksgaard, K. B. & Medlin, C. J. (2014)
'Self- and collective-interests: Using formal
network activities for developing firms'
business',
Industrial Marketing Management,
43, 613-21sve.

Munksgaard, K. B. (2007)
'Få 'mere' ud af produktudvikling -
virksomhedsudvikling gennem kundeinvolvering
(Gain 'more' from product development -
organisational development through customer
involvement)',
CESFO Årsrapport, Syddansk Universitet, 81-89.

Munksgaard, K. B. (2009)
Organising collaborative product development
activities: A case study in the Danish food
industry.
Ph.d. afhandling, Syddansk Universitet, Kolding.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010)
Business Model Generation,
John Wiley & Sons.

Porter, M. (1980)
Competitive strategy : techniques for analyzing
industries and competitors
New York, Free Press.

Ritter, T. & Ford, D. (2004)
'Interactions between suppliers and customers
in business markets',
In Håkansson, H., Harrison, D. & Waluszewski,
A. (eds) Rethinking marketing. Developing a new
understanding of markets. John Wiley & Sons
Ltd.

Wilkinson, I., Young, L. & Freytag, P. V. (2005)
'Business mating: Who chooses and who gets
chosen?',
Industrial Marketing Management, 34, 669-80.

**Samarbejde
mellem
virksomheder
er grundlaget
for al
forretning:
no business
is an island!**





DESIGN2NETWORK

INDUSTRIENS FOND

Esplanaden 34 A
1263 København K
info@industriensfond.dk
www.industriensfond.dk

DESIGNSKOLEN KOLDING

Ågade 10
6000 Kolding
dk@designskolenkolding.dk
www.designskolenkolding.dk

INSTITUT FOR ENTREPRENØRSKAB OG RELATIONSLEDELSE

Syddansk Universitet
Universitetsparken 1
6000 Kolding
www.sdu.dk/ier

RELATIONSKORTET

FÅ OVERBLIK OG BRUG DIT FORRETNINGSNETVÆRK