Relationskortet – få overblik og brug dit forretningsnetværk

Munksgaard, Kristin B.; Damgaard, Torben Munk

Publication date: 2016

Document version
Også kaldet Forlagets PDF

Citation for published version (APA):

General rights
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.
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 für 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
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

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


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.

Charlotte Patterson, 
Innovationskonsulent og designleder, 
Syddansk Sundhedsinnovation, en innovationsstab i Region Syddanmark


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 ansvar 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
Samarbejde mellem virksomheder er grundlag 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 mod 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 forretnings situation 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 forretnings situation.

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 forretnings situation.

At udvikle en forretnings situation 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 forretnings situation.
- Et scenarieværktøj, som giver forståelse for det netværk, der skal til for at opnå et ønsket mål.
- Et procesværktøj, der kan give input til handlings alternativer 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 samarbejdsopportuniteter 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 og partnerskab mellem virksomheder, opnået indgåelse 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 byggeklokker 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. når I sætter jer et mål om at opnå en ønsket forretnings situation. 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 driftsoriente ret 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 virksomheden der har et samarbejde mellem aktørerne i netværket.

Aktiviteter
For at realisere et mål eller opnå en ønsket forretningsmæssig situation kræves et tag af 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.

Figur 2 Allstar relationskortet

Allstar Food

- Virksomhedens navn er anonymiseret

Relationskort

Få overblik og brug dit forretningsnetværk

\ Relationskortet
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 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.
- Fordi vi ønsker at finde frem til hvordan vi kan optimere på distributionen af Z.
- Fordi vores mål er at introducere produkt W på marked X.

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.


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

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: HVÅD**

En ting er at liste de aktører, der har eller kan få indflydelse på opfyldelse af målet. Vigtigere end nu 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**

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

Illustration 3: Relationer mellem parterne tegnes i Relationskortet

- **Allstar Food**
  - Vendes til COOP
  - Produktudvikling og markedsføring
  - Emballage design og konceptudvikling

- **Dansk Pålægger**
  - Konsument
  - Vinsektionen i næstved relation

- **Ingrediens-leverandør 1**
  - Emballage design og konceptudvikling

- **Ingrediens-leverandør 2**
  - Emballage design og konceptudvikling

- **PROmotion Reklamebureau**
  - Produktudvikling og markedsføring

- **Hanson Catering**

- **Dansk SuperMarked**
  - Vendes til COOP
  - Produktudvikling og markedsføring
  - Produktudvikling og markedsføring

**Få overblik og brug dit forretningsnetværk**

**Relationskortet**
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.

En partners kunde kan være netop den relation, der indirekte kan give jer adgang til et ønsket marked
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 ideer 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 ideer og nye produkter tilberedes, prøvesages, evalueres og forbedres – ligesom det diskuteres, hvordan nye koncepter kan tilpasses eksisterende produktions- og arbejdssprocesser hos kunden.


Solina forhandler kryddere 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.


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 køkken og ideerne belønnes med et par flaske 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

\(^3\) Beskrivelsen af Solina Denmark beretter om dele af virksomhedens udvikling og samarbejder i perioden 2008-2012

Relationsskortet / Få overblik og brug dit forretningsnetværk
Solina Denmark  Produktudvikling gennem netværk

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测试es 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 fødevaresikkerhed 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 bestrebelsen på at være en troværdig partner, der producerer og leverer produkter af høj kvalitet- og fødevaresikkerhed.

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 leverings sikkerhed. 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.
**OM SOLINA**


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 ud Springer arbejdet af et ønske om at efterkomme de danske forbrugerens stigende efterørg sel efter ordinlig mad, som nemt kan tilberedes i ovnen. På den anden side begynder dagligvarekøberne at efterørg sel større ensartet heds i de færdiggavlede slagterprodukter, som forbrugerens kan finde i supermarkedskøberes køleboks. Ønsket fra detailkunderne diskuteres på gentagne udviklingsmøder: Solinas convenience-koncept består i første omgang af relativt simple krydderiblandinger og marinader som tilsættes udvalgte kødblandinger.


Alligevel oplever begge parter samarbejdet omkring udvikling af nye forbrugerorienterede løsninger til detailkundens slagter- og delikatesafdelinger som meget udbyttet. Samarbejdet er tæt og parterne udvikler 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 kendegnet ved at Solina er afhængig af denne kunde. Detaillisten er selv-følgelig også afhængig af at Solina producerer attraktive løsninger, men giver udtryk for at det i sidste ende vil være lettere for detailkunden at opgive samarbejdet og finde en anden leverandør. For detailkunden er det en balance mellem at ville bestemme, hvad de vil have og samtidig udfytte Solinas innovative kompetencer gerne aktiv og motiveret deltageri 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 folierbag med grøntsager i bunden og kød og krydderier eller marinader.

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 samarbejdsparterne 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 samarbejdsparterne, 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.
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.
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

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...**


**SAMARBEJDET MED ANDRE SKAL KOORDINERES**


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 forretnings situation. 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 konkurriver 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 værk- tøjer, 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.
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, production 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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fokus</th>
<th>Det prisbaserede samarbejde</th>
<th>Det driftsorienterede samarbejde</th>
<th>Det strategiske samarbejde</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Kort sigt – den enkelte transaktion.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Tidshorisont</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Deres input er vigtigt – men vi kan nemt finde en anden partner.</td>
<td>Deres input er vigtigt, og det vil være svært at finde en anden partner.</td>
<td>Vi komplementerer hinanden – deres input er helt afgørende for vores succes (og omvendt).</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Vi undgår tilpasninger.</td>
<td>Nødav棱ende tilpasninger foretages fx i levering, produktion eller udvikling.</td>
<td>Løbende gensidige tilpasninger foretages.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Afhængighed og tilpasninger</td>
<td>Kontakt på ordrebasis.</td>
<td>Vi har et godt samarbejde og har fint kendskab til hinandens forretninger.</td>
<td>Tæt samarbejde og dybt kendskab til hinandens forretninger. Vi mødes regelmæssigt og arbejder ofte i teams på tværs.</td>
</tr>
<tr>
<td>Kontakt og kendskab</td>
<td>Vi mødes sjældent, hvis overhovedet.</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
DET PRISBASERDE 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.

I det prisbaserede 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


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.

Fordi samarbejdet er fortrolige 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.).
Beirholm udvikler tekstilprodukter i form af dækketøj, frøtté og sengelinned, som de sælger til hoteller og restauranter. Virksomheden har ikke egen produktion og udviklingen foregår derfor i meget tæt samarbejde med tekstil-producenter, 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 kun- der. 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 udforder 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 bekrevet i kapitel 2).


SOLINA – KUNDEN STOPPER FÆLLES UDVIKLINGSSEMINAR

Da Solina gennem en årrække har holdt flere udviklingsmøder med de vigtigste detailkunder og store fødevareproducenter 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 fødevareproducenter 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 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 afdvikles. 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 samarbejdprojekter, 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. Ligeledes 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 handle 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.

Få overblik og brug dit forretningsnetværk
\Relationskortet

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 kendetegner (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. Bag­e­fter 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
Fælles værdiskabelse

At skabe og levere værdi til kunder (og slut-brugere) er essensen af enhver virksomheds forretnings ideologi. 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
Få overblik og brug dit forretningsnetværk

**Relationskortet**

Fælles værdiskabelse


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

SOLINA – UDVIKLING AF VIRKSOMHEDENS FACILITETER


Solina og detailkunden indgår efterfølgende i forhandlinger om indkøb af pakkeudstyr, der kan efterkomme kundens efterspørgsel af en ny emballageløsning til grøntsagsblanding. 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 pakkeudstyrset også skal anvendes til andre projekter. I jo højere grad udstyret kan anvendes til service af andre kunder, des hurtigere vil detailkunden også nyde godt af investeringen.

\* på overblik og brug dit forretningsnetværk

\* Relationskortet
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:


- 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 partneres 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 videreformidle ny, værdifuld information i netværket.

Figur 6 _ Et isbjerg af omkostninger
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 parterne 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 mindske.

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.

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 billeder 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. 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’**


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 parters 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 fødevareindustrien, hvor lovgivning sætter spillereglerne for fx fødevaresikkerhed 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.

**LEDELSER 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 partners 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
Få overblik og brug dit forretningsnetværk

Relationskortet /

Ledelse i netværket

Forretningsnetværket

Få overblik og brug dit forretningsnetværk

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 uhensigtsmæssig 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 unødig 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 partnere interesse 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 partneres 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 interner 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 ATTRACTIVE 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 engage 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 fordele overstiger de eventuelle omkostninger. Såg 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 partnere opmærksomhed?**
   Ofte vil det være nødvendigt at flytte partnere opmærksomhed fra andre, nye tiltag og mulige investeringer til netop det, I ønsker gennemført. Hvis partnere er dybt optaget
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.
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 konstant 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 netværket. 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**

   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.
En integreret del af det at arbejde med Relationskortet er at tegne, tilpasse og diskutere det i forhold til jeres mål for udvikling af forretningsnetværket. En lige så vigtigt 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 skibslogbog 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 lagLOG 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 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 bedomme 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

### labLOG for:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Dato/sted</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Deltager(e)</td>
</tr>
<tr>
<td>Opgave</td>
</tr>
<tr>
<td>Delmål</td>
</tr>
<tr>
<td>Forventet udfald</td>
</tr>
<tr>
<td>Status</td>
</tr>
<tr>
<td>Proces</td>
</tr>
<tr>
<td>Hvordan forløber processen normalt?</td>
</tr>
<tr>
<td>Hvad har vi tænkt os at gøre?</td>
</tr>
<tr>
<td>Refleksioner</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Figur 8** Eksempel på udformning og indhold i en labLOG


Kolding Designscole.


‘SWOT analysis. It’s time for a product recall’,

Medlin, C. J. (2006)
‘Self and collective interest in business
relationships’,

Strategy safari. A guided tour through the wilds
of strategic management,
Prentice Hall.

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.

Business Model Generation,
John Wiley & Sons.

Competitive strategy : techniques for analyzing
industries and competitors
New York, Free Press.

‘Interactions between suppliers and customers
in business markets’,
In Hakansson, 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!