



# Løbende forbedringer i netværk kræver samarbejde ...

Rasmus Kaltoft, Harry Boer, Frank Gertsen og Jacob S. Nielsen  
Center for Industriel Produktion.

## Samarbejde om forbedringer – en nødvendighed

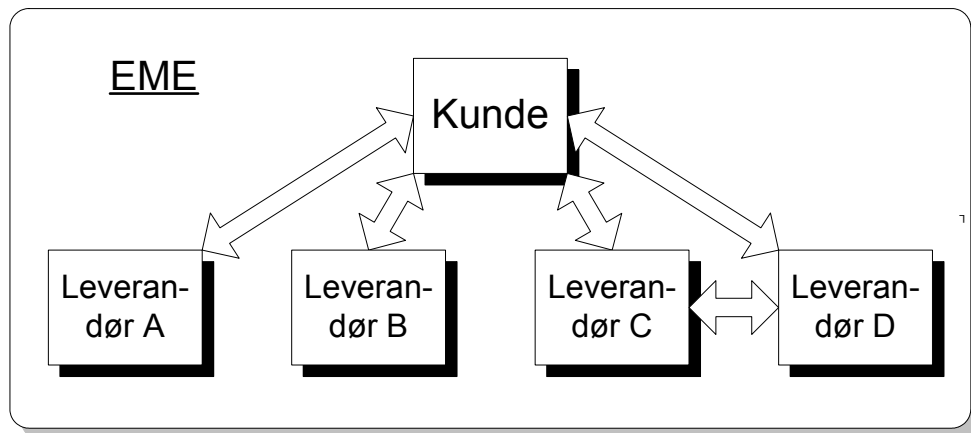
I de fleste brancher flytter konkurrencen sig for tiden mere og mere fra konkurrence mellem virksomheder, til konkurrence mellem kæder eller netværk af virksomheder. F.eks. konkurrerer Toyota sammen med dennes leverandører mod General Motors og dennes leverandører eller Sauer-Danfoss *sammen* med udvalgte leverandører *mod* Bosch og denne virksomheds leverandører. Hvorfor sker dette? En af grundene er, at den globale konkurrence i mange brancher har efterladt forholdsvis få store konkurrenter, der deler det globale marked. Det betyder at virksomheder i denne situation må øge omsætningen. I stedet for at vokse på traditionel vis kan en (kunde)virksomhed ”vokse” ved at udvide og styrke sit leverandørnetværk. Dette kan ofte være en både billigere, mindre risikobetonet samt mere fleksibel måde at styrke sin markedsposition. Ved at vokse på denne måde bevarer virksomheden nemlig en større fleksibilitet i forhold til fremtidige ændringer end hvis den selv udvidede kapaciteten og opbyggede sine egne kompetencer. Leverandøren kan på sin side blive ”partner” og opnå nogle fordele – f.eks. bedre sikret omsætning og udvikling af kompetencer, der også kan bruges til andre kunder - mod dog også at afgive nogle frihedsgrader (f.eks. afhængighed og ”øremærkede” ressourcer). Leverandører har en fordel af at akkumulere kompetencer fra mange kunder, men er samtidig – set fra kundernes synsvinkel – diffusionskanal for kompetencer mellem konkurrenter.

Praksis viser at leverandørnetværk kan forbedres både gennem radikale forandringer – strukturering eller omstrukturering af netværk – og gennem gradvis udvikling hvor relationerne er forholdsvis stabile og udvikles gennem samarbejde. Dette kapitel fokuserer på den sidstnævnte type.

Kapitlet baserer sig primært på erfaringer ved gennemførelse af det 3-årige projekt CO-IMPROVE (Collaborative Improvement Tool for the Extended Manufacturing Enterprise) under EU's 5. rammeprogram. Projektet startede i 2001 og havde til formål at udvikle en forretningsmodel for samarbejdet, assisteret af et web-baseret softwaresystem, som understøtter opsamling, opbevaring, genfindning, overførsel og udbredelse af information generet gennem det løbende forbedringssamarbejde, samt implementeringsguidelines som understøtter ovennævnte forretningsmodel og softwaresystem.

En udvikling af forholdet mellem en kunde og dens leverandør medfører at den organisatoriske afgrænsning af en virksomhed bliver mindre skarp, i og med at der opstår mere kropsnært samarbejde med andre virksomheder. Virksomheder bevæger sig mod det, der af nogle betegnes som ”Udvidet Produktion” eller på engelsk ”Extended Manufacturing

Enterprise” (EME)<sup>1</sup>. Her skal ”udvidet” forstås således, at der er tale om et netværk af - ofte - kunder, leverandører, distributører, der tilsammen producerer en leverance. ”Produktion” skal forstås bredt, inklusiv produktforbedring og -udvikling. På følgende figur illustreres konceptet EME.



Figur 1: Illustration af EME.

Som det ses på figuren har alle virksomheder relationer til kunden, men samtidig er der virksomheder med relation til hinanden. Ved at dele viden og ressourcer kan eksempelvis en leverandør og en kunde begge - når det går godt - opnå bedre resultater gennem samarbejde end hver for sig. ”Lagkagen”, der skal deles, bliver større. Ud over de allerede nævnte fordele er der andre så som risikodeling, adgang til nye markeder og teknologier, samt hurtigere produktudvikling.

Risikoen ved den tætte integration er at det nære sammenhold kan udnyttes. I nogle tilfælde er blot mistanken om at samarbejdspartneren har til intention at udnytte samarbejdet nok til at skabe en ugunstig situation. Der vil samtidig være større mulighed for at virksomheder kan bruge magt og politisk spil til at opnå en ønsket situation. Der er også mulighed for at en af de samarbejdende virksomheder ikke har de nødvendige kompetencer til at implementere partnerskabet, og dermed faktisk har holdt den kompetence stærke virksomhed tilbage eller måske ”lullet” partneren i søvn. EME’en som helhed sakker dermed bagud i konkurrencen. Alle de disse risici samt flere, danner grundpillen i en række faktorer virksomhederne skal være meget opmærksomme på i processen. Dette kapitel vil senere gå i dybden med netop disse faktorer.

Begrebet ”Løbende Forbedringer” - delvist adopteret fra det succesfulde japanske ”Kaizen” - har internt i mange virksomheder fået en selvstændig betydning efterhånden som det snart i årtier er blevet ”solgt og købt” af konsulentfirmaer, faglige organisationer, akademikere, virksomheder og udbredt via de mange ledelseskoncepter der tilbydes (TQM, TPM, Lean/Trimmet Produktion, Six Sigma). Løbende Forbedringer forstås her som *den planlagte, organiserede og systematiserede proces omfattende alle ansatte, med henblik på stadige, små-ændringer af alle virksomhedens eksisterende ressourcer med det formål at forbedre virksomhedens præstationer* [Gertsen, 1999]. Ikke mindst har Løbende Forbedringer vist sin værdi ved at forbedre kvalitet, leveringsevne og omkostningsniveauet. Løbende Forbedringer er således et kendt koncept for mange virksomheder, men virker det også i et kunde-leverandørsamarbejde/netværk, i en EME? Kan kunde og leverandør samarbejde om at lave forbedringer? Det vil vi forsøge at svare på i dette kapitel.

<sup>1</sup> Begrebet ”extended manufacturing enterprise” har sine rødder i Supply Chain Management litteraturen. Der findes ikke en veletableret måde at adskille begreberne ”EME” og ”leverandørnetværk”.



Med ”samarbejde om løbende forbedringer” mener vi mere præcist: “...et formålsrettet samarbejde om løbende forbedringer med det formål at øge værdien af det samlede resultat for alle samarbejdspartnere”.

Tabel 1<sup>2</sup> viser forskellen mellem forbedringer der foregår internt i en virksomhed (løbende forbedringer) og løbende forbedringer der foregår mellem virksomheder (samarbejde om løbende forbedringer).

Emne	Nøgleegenskab ved LF	Tillægsegenskab ved SLF
Strategi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klar strategisk ramme for LF</li> <li>• Langsigtede mål og nære pejlemærker</li> <li>• Udbredelse af LF-strategi til alle ansatte</li> <li>• Top ledelsens opbakning</li> <li>• Langsigtet perspektiv for hele virksomheden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fælles mål og vision for samarbejdet (SLF)</li> <li>• Fælles forståelse af SLF-strategi blandt alle virksomheder</li> <li>• Virksomheds/EME’ens kommitment til SLF</li> <li>• Langsigtet optimering i stedet for fiksering på kortsigtede resultater</li> </ul>
Kultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fælles tro på værdien af små forbedringer</li> <li>• Tro på at alle kan blive mere kreative</li> <li>• Se fejl som en mulighed for at lære</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fælles tro på resultater gennem samarbejde og forbedring</li> <li>• Tillid til samarbejdspartneren</li> <li>• Åbenhed i deling af information, læring og viden</li> </ul>
Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fladere hierarki</li> <li>• Team-work og fleksibilitet</li> <li>• Overdragelse/uddelegering af beslutninger og ansvar</li> <li>• Effektive kommunikationskanaler</li> <li>• Kommitment til træning og personlig udvikling</li> <li>• LF facilitatorer</li> <li>• LF ”køretøjer”<sup>3</sup> så som problemløsningsgrupper og LF-teams</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effektive kommunikationskanaler</li> <li>• Overdragelse af beslutninger</li> <li>• Kommitment til at udforske og udnytte forbedringsmuligheder i samarbejdsrelationerne</li> <li>• Fælles LF ”køretøjer”</li> </ul>
Proces	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formel LF/problemløsningscyklus</li> <li>• Opfang og overfør læring</li> <li>• Anerkendelse og belønning for LF aktiviteter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opfange og overføre læring mellem og indenfor virksomhederne</li> <li>• Del lagkagen</li> </ul>
Værktøjer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En værktøjskasse med et udvalg af LF værktøjer</li> <li>• En ”værktøjsholder”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EME værktøjskasse med et udvalg af SLF værktøjer, der bringes i anvendelse samtidig indenfor EME’ens virksomheder</li> </ul>

Tabel 1 Ligheder og forskelle mellem traditionelle interne ”Løbende Forbedringer” (”LF”) og SLF (Samarbejde om Løbende Forbedringer).

Følgende minicase er taget fra forskningsprojektet CO-IMPROVE og viser hvordan to virksomheder sammen kan løse et problem som har skabt problemer i en årrække.

#### **Mini Case: Samarbejde om forbedringer – det betaler sig**

System-integratoren havde i længere tid oplevet kvalitetsproblemer med en specifik leverandør. Problemet var igennem længere tid forsøgt løst ved at system-integratoren gjorde opmærksom herpå overfor leverandøren, som derefter prøvede at løse problemet

<sup>2</sup> Tabellen, og dermed sammenligningerne, er udarbejdet af de forskere der har deltaget i CO-IMPROVE projektet, Frank Gertsen, Jacob S. Nielsen, Harry Boer samt Rasmus Kaltoft.

<sup>3</sup> Med ”køretøjer” mener vi her et middel til at guide og skabe fremskridt i forbedringsprocessen. Der er en vis overlapning med ”værktøjer”.

internt i egen virksomhed. De to virksomheder bestemte sig efter gentagende mislykkedes forsøg for at igangsætte et kvalitetsprojekt. Første trin i projektet var at blive enige om hvad der skulle kvalificere som et kvalitetsproblem, og virksomhederne blev klar over at mange af de emner som egentlig var blevet kasseret sagtens kunne bruges i montagen af et endeligt produkt med en høj kvalitet. Der blev udarbejdet en skabelon som visuelt kunne demonstrere og afgøre om et emne havde kvalitetsfejl eller ej. Næste trin i projektet var på mere traditionelt vis at forbedre kvaliteten ved at ændre på processer og produktionsformer. Resultatet var en radikal forbedring af kvaliteten, hvilket hurtigt afspejlede sig i statistikken. Men endnu vigtigere var, at de to virksomheder opdagede at de sammen kunne opnå langt bedre resultater end hver for sig.

Den langsommelige proces virksomheder skal gennemgå for at få etableret et partnerskab eller bare udvikle sig i retningen af partnerskab, skal nøje planlægges. Det må ydermere forventes at det er en ressource krævende proces. Derfor er det vigtigt at overveje inden igangsættelse af processen om det overhovedet er den rigtige beslutning og hvilken partner der er den rigtige at igangsætte processen sammen med.

## Hvornår skal virksomheder holde sig fra et tæt samarbejde?

Samhandelsforhold mellem virksomheder kan spænde fra ren markedsmekanisme til omfattende samarbejde og gensidig afhængighed. Men med hvem skal man vælge hvilken samarbejdsform eller integrationsgrad? Hvad er forudsætningerne for samarbejde og hvornår skal man holde sig fra det?

### **Mini Case: Vi har fået bekræftet at vi ikke kan stole på dem**

Leverandøren blev spurgt 6 måneder efter projekt afslutning om deres udbytte af projektet. De havde succesfuldt fået implementeret en række vedvarende og omkostningsreducerende forbedringsprojekter. De ville dog ikke opstarte en lignende proces med en anden kunde, da leverandøren igennem projektet havde fået bekræftet at de ikke kunne stole på kunden og at dette med rimelig sandsynlighed kunne overføres til det fleste kunder i branchen. De havde længe haft det på fornemmelsen ud fra en række hændelser, men signalerne havde altid været svingende. Igennem CO-IMPROVE var det for leverandøren endeligt blevet slået fast at kunden ikke kunne stoles på, og det var selvfølgelig beklageligt, men samtidig også en lettelse.

Det er ikke vores ærinde i dette kapitel at behandle området på en omfattende måde, selvom det trods alt er af stor betydning. Vi vil derfor blot give et par eksempler på vores erfaring. Vores erfaringer samt anden forskning konkluderer klart at det er omkostningsfuldt at udvikle og implementere et succesfuldt tæt forretningsforhold. Dette skyldes det store antal ressourcer i form af primært medarbejder timer, på alle niveauer, der skal investeres i at kommunikere eller rettere at lære at kommunikere sammen. Mange af disse timer skal investeres som fysiske møder, da vi har erfaret at elektronisk kommunikation mange gange ikke er nok. En amerikansk undersøgelse af 75 alliancer viser at 1 ud af 3 fejler, men grunden hertil er desværre ikke præciseret (se Bergquist *et al.*, 1995). En anden undersøgelse af 49 internationale partnerskaber viser at 2 ud af 3 ramte økonomiske eller ledelsesmæssige problemer indenfor de to første år, 1 ud af 3 fejlede ifølge forskerne, mens virksomhederne mente at halvdelen af partnerskaberne var en succes (Bleeke og Ernst, 1991).

Vores, samt andres, erfaring, viser at en af grundene til at implementering af partnerskaber fejler, er at den ene eller begge parter oplever stilstand i udviklingen. Denne stilstand medvirker simpelthen at virksomhederne opgiver da de ikke mener udbyttet pt. er stort nok,



samt fremtidsudsigterne for et udbytte der er tilsvarende de ressourcer der investeres i samarbejdet.

Den væsentligste grund til manglende eller langsom succes er det faktum at aktører i et sådan setup, altså igangsættelse af et partnerskab, interagerer, og mange gange på en sådan måde at det er til gene eller frustration for den ene eller begge partner. Her refereres til en række faktorer som kan skabe problemer og som aktørerne i processen skal være opmærksom på:

- Benyttelse af magt og det politiske spild som kan medfører tillids problemer.
- Mangel på fælles vision som kan medføre til forskellige forventninger.
- Kommunikations problem, enten den måde der kommunikeres på eller det der kommunikeres om og det niveau der kommunikeres på hvilket skyldes kompetence forskelle.
- Historie, problemer eller ”negative” handlinger kan ofte sætte mærkbare spor, og disse spor eller opfattelser er svære at omvende.
- Virksomhedskultur, dvs. den måde man er vant til at gøre tingene på internt vil påvirke forventninger, og måske endda den måde man foretrækker tingene blive gjort på i den nye relation.

Alle disse faktorer er vigtige at holde sig for øje med i processen. Der eksisterer desuden andre vigtige faktorer der kan påvirke processen. Heriblandt er implementeringsstrategien eller fremgangsmåden man har tænkt sig at benytte til implementering af en sådan relation. Der vil altid opstå situationer man ikke kan forberede sig på. I den forbindelse har vi erfaret det vi kalder kommercielle realiteter, dvs. kommercielle forhold eller muligheder der opstår hvor det skal vælges om situationen udnyttes eller efterlades. Om situationen vælges udnyttet kan meget vel have indflydelse på samarbejdspartnerens opfattelse af de intensioner der ligger til grund for beslutningen, og dette kan påvirke processen negativt eller positivt.

Beskrivelse og eksemplificering af disse faktorer er hovedformålet med denne artikel, og de efterfølgende afsnit vil iværksætte dette formål. Først vil vi dog præsentere de tre niveauer virksomhederne i forskningsprojektet har arbejdet på.

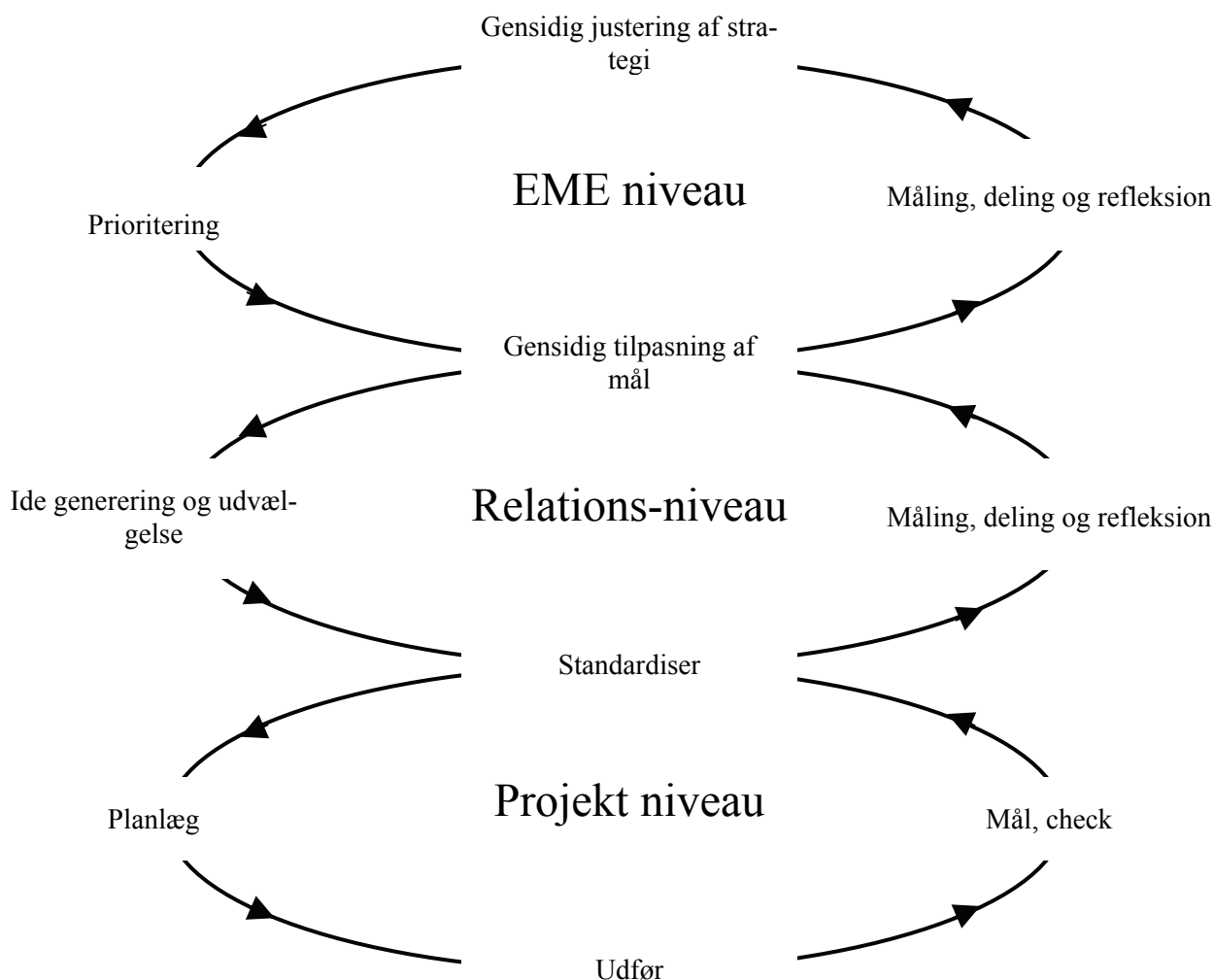
## ”Tre-i-én” – en ramme for kunde-leverandør samarbejde

”Forretningsmodellen” (se Figur 2), som vi har valgt at kalde en ramme for kunde-leverandør samarbejde, opdeler samarbejdet på tre niveauer:

- **EME-niveauet:** Her kikker man på alle de virksomheder i netværket som laver samarbejde om forbedringer. Målet er at skabe og sprede viden om forbedringer og innovation mellem alle virksomhederne. Et eksempel på en aktivitet på dette niveau kunne være et ”Lean-seminar”, hvor der udveksles viden og diskuteres muligheder for indsatsområder, der berører flere virksomheder i netværket.
- **Relations-niveauet:** På dette niveau er der fokus på de mange relationer imellem virksomhederne i EME’en. Hver virksomhed har typisk mange repræsentanter fra forskellige funktioner (salg, indkøb, konstruktion, kvalitet osv.) involveret i hver enkelt virksomhedsrelation. Et eksempel på en aktivitet kunne her være et møde om fastsættelse af mål for forbedring af kvalitetsniveauet indenfor det kommende halvår.
- **Projekt niveau:** Her er fokus på de konkrete projekter og forbedringsaktiviteter i en samarbejdsrelation i netværket. F.eks. et projekt der nedbringer antallet af defekte emner for en given komponentleverance. Typisk vil der kun være et begrænset antal personer med fra hver virksomhed.

Samarbejdsaktiviteter om forbedringer på hvert niveau foregår trin for trin i en cyklus, der gentages over tid (Figur 2 viser trinene i hver af de tre cyklusser). Niveauerne hænger sammen og påvirker hinanden både op og nedad. Nedad formidles primært mål og opad

primært målinger på om det gik godt.



Figur 2 "Forretningsmodellen", en ramme for kunde-leverandør samarbejde, opdeler samarbejdet på tre niveauer

Med hensyn til den tidsmæssige udstrækning af samarbejdet på hvert af de tre niveauer kan man tænke på viserne på et ur. Det nederste niveau, projektniveauet, går hurtigt ligesom sekundviseren, relationsniveauet er noget langsommere – som minutviseren og det strategiske endnu langsommere svarende til timeviseren.

Da denne form for systematisk netværkssamarbejde om forbedringer er nyt for mange kan udgangspunktet ofte være et fungerende kunde-leverandørsamarbejde mellem to virksomheder. Herfra kan relationen udvikle sig mod EME niveauet.

### Fokusområder – hvilke er vigtige og hvordan forholder man sig til dem?

I det konkrete tilfælde havde alle virksomheder arbejdet sammen i omkring tyve år, men på et plan der langt fra kan karakteriseres som partnerskab. De forbedringer der måtte forekomme skete ved at System-integratoren dikterede at fx kvaliteten var uacceptabelt og leverandøren måtte derfor arbejde hermed og forbedre den. Da CO-IMPROVE blev en realitet skulle virksomhederne dermed i gang med at samarbejde og en helt række faktorer som ikke før



eksisterede, blev nu evidente. Man kan sige at vandstanden blev sænket og dermed blev en række nye klippetoppe synlige. De faktorer der nu blev synlige kalder vi for indvendige faktorer, og de har alle direkte indflydelse på processen. En række udvendige faktorer er opstået før processen begyndte eller opstår uden for processen og udenfor virksomhedernes virkeområde.

Gennemførelsen af en udviklingsproces mod samarbejde om løbende forbedringer er påvirket af mange indre og ydre faktorer. Hver enkelt virksomhed og EME for den sags skyld må derfor finde sin egen vej, givet de specifikke vilkår. Baseret på vores erfaringer har vi identificeret en række faktorer, som synes at være både generelle og kritiske for samarbejdet.

### **Ydre faktorer**

#### *Virksomhedskultur, hvordan vi plejer at gøre tingene*

I Danmark har vi tradition for at mødes i grupper, bryde ud og arbejde i mindre grupper og præsentere for den store gruppe. Udlændinge der kommer til Danmark og arbejder med Danskere, har gjort opmærksom på at vi i større grad søger konsensus end andre nationer, og dette gøres ved at tale om tingen. Vi har ry for ofte at bruge ordet *dialog*, hvilket er metoden vi bruger til at opnå konsensus. Denne virksomhedskultur kommer til udtryk når der skal samarbejdes om forbedringer ved at der i processen arbejdes i relationsgrupperne, men resultatet eller planen præsenteres i plenum. Dette gøres i forhåbning om at kunne lære af ideer og initiativer fra de andre involverede relationsgrupper.

#### *Kommercielle realiteter; dvs. opståede muligheder*

Fluktueret behov, vekslende (som oftest stigende) priser og hård konkurrence har den virkning at en kunde konstant må holde udkig efter hurtigere, bedre, billigere leveringsmuligheder. Desuden kan der opstå uforudsete hændelser, så som et helt nyt marked i Kina, en miljøregulering fremsat af regeringen, terrorisme for blot at nævne nogle få. Følgende minicase illustrerer hvordan kommercielle realiteter kan påvirke processen mod etablering af et samarbejde om forbedringer.

#### **Mini Case: Kommerciel realitet**

System-integratoren bekendtgjorde at de havde fundet en billigere udenlandsk leverandør og konsekvensen for den danske leverandør var en fratagelse af en stor del af deres omsætning. En omsætning som leverandøren var meget afhængig af da system-integratoren var deres største kunde. Denne oplysning var leverandøren højst uforstående overfor, da system-integratoren havde oplyst leverandøren at denne var en strategisk leverandør. Denne oplysning, som først blev en realitet ca. 2 år efter bekendtgørelsen, skabte megen uro og efterfølgende politiske handlinger.

#### *Historie, datiden er svært at ændre*

Uhensigtsmæssige hændelser sket og ”urene” handlinger begået vil blive husket meget længe og er svære at rette op på, ligesom os mennesker desværre er indrettet sådan at vi husker dårlige hændelser bedre end gode. Hvis to virksomheder med en lang historie ønsker at indgå et mere dybdegående samarbejde, kan datidens hændelse skabe problemer i processen. Her henvises specielt til tillids problemer som er opstået på baggrund af konkrete hændelser.

#### **Mini Case: Historie**

Igennem de omtrent 20 år de involverede virksomheder har arbejdet sammen, er der unægtelig forekommet flere hændelser som er blevet nævnt en række gange under projektforløbet, som værende belastende for processen. System-integratoren har flere gange frataget en større andel af visse af leverandørernes omsætning, hvorefter leverandøren

gradvis har fået omsætningen tilbage. Dette huskes meget tydeligt af leverandørerne og desværre forventes det nærmest at system-integratoren vil gentage handlingen.

### Indre faktorer

*Vision, dvs. enighed om i hvilken retning vi skal sammen*

Samarbejde om løbende forbedringer styrkes af en fælles vision, som kan guide enkelttiltag i den rigtige retning. Visionen kan f.eks. være en ledetråd for virksomhedssamarbejdet og for det interne arbejde, der relaterer sig til virksomhedssamarbejdet på forskellige organisationsniveauer, for systemer og processer, der således løbende kan justeres i denne retning.

En sådan vision må være kendt og delt, så holdningen er til stede til at tilpasse de daglige rutiner og aktiviteter til fordel for eksempelvis hele leverandørkæden.

### Mini Case: Vision

System-integrator virksomheden havde en klar vision for udviklingen af sin supply chain. Intentionen var at udbrede det veludviklede Total Productive Management (TPM) koncept til et få antal strategiske danske leverandører, samtidig med at integrationen til disse leverandører skulle styrkes og udvikles i retningen af et partnerskab. Hos to af leverandørerne manglede der dog en vision og forståelse for dels grunden til at de var blevet udvalgt, men også for fordelene og mulighederne et strategisk samarbejde kunne tilbyde. Udbredelsen af TPM lykkedes til dels hos den ene leverandør, hvor styrkelse af integrationen lykkedes til dels hos den anden leverandør. Virksomhederne ville med stor sandsynlighed have haft langt større succes hvis samtlige virksomheder havde samme vision og samme forståelse for mulighederne. Samme system-integrator havde imidlertid større succes i at tredje leverandørforhold, hvor leverandøren nærmest var om end mere visionær og havde langt større forståelse for mulighederne i både et strategisk forhold, men også i TPM.

### Tillid - korthuset

Tillid hos en partner kan forstås som troen på, at den anden part vil handle i denne partners bedste interesse. Dette er specielt kritisk i situationer, hvor den ene part kunne handle efter at opnå fordele på bekostning af den anden. Generelt forlader virksomheder sig på tillid for at reducere risici i forbindelse med (nye eller) etablerede leverandørrelationer.

At skabe tillid er som at bygge et korthus. Det kræver lang tids opmærksomhed og tålmodighed at bygge det, men kun en lille fejl at vælte det.

Der findes flere måder at klassificere tillid i kunde-leverandørforhold. Én taler om tre niveauer og benævner det første niveau "kontrakt tillid". Her er forventningen af den anden part vil overholde sine mundtlige eller skriftlige kontraktlige forpligtelser og følge almindelige forretningsmæssige normer. Det andet niveau er "kompetence tillid", hvor partneren forventes at udføre opgaver kompetent og pålideligt. Et tredje niveau er "goodwill". Her har partnerne udviklet gensidige forventninger om, at den anden vil være villig til at yde mere end de formelle og kontraktlige forpligtelser byder. Som mini casen om mistillid viser så kan beskyttelse af kompetencer være en barriere for åbning af kommunikationen og for deling af viden.



**Mini Case: Tillid**

Tilliden mellem partnerne afhæng meget af de personlige relationer mellem ansatte hos leverandøren og system-integratoren. Disse personlige relationer kan beskrives som meget gode, med en høj engagement og med åben kommunikation. Gennem udviklingsprojektet blev tilliden øget gennem en række af workshops med deltagelse af parterne, gennem kommunikation, villighed til at deltage i diskussioner, villighed til at afgive information, reflektere over gennemførte aktiviteter og dele læringen herfra.

**Mini Case: (Mis)-tillid**

Direktøren: ”Vi gav en gang tilbud på en omfattende opgave til en finsk kunde, vi fik den desværre ikke, men til gengæld opdagede vi senere at én af kundens andre leverandører havde leveret den løsning vi havde udviklet”. Bl.a. denne uheldige oplevelse var medvirkende til en barriere mod at dele viden med kunder og andre partnere, hvor dette ville være en fordel.

*Magt – kan bruges konstruktivt*

Det er efter vores erfaring svært at undgå magtudøvelse i den proces hvor et strategisk samarbejde skal implementeres, specielt hvis de involverede virksomheder har haft et længerevarende forretningsmæssigt forhold. Magt kan ikke som sådan måles, men vurderes eller ”føles/mærkes”, og dette kan gøres ud fra mange faktorer. Et eksempel herpå er at vurdere magt ud fra hvor let det er at erstatte kunden/leverandøren, ud fra hvor tæt de to virksomheder er bundet til hinanden kontraktmæssigt, og hvor centralt eller tæt på beslutningstageren kunden/leverandøren er.

**Mini Case: Magt kan og skal bruges konstruktivt**

Vores forskning bidrager til mange eksempler på en ukonstruktiv brug af magt, eksempler som vi forestiller os at mange af læserne vil kunne kende fra egen erfaring. I stedet har vi valgt at præsentere et eksempel på at leverandøren faktisk brugte en lille smule magt til at opnå en ønsket situation, som vi, og de, mener er gunstig for samarbejdet. Leverandøren fik af en maskinproducent tilbudt at købe en maskine til en gunstig pris. De bestemte sig for at kontakte system-integratoren for at tilbyde dem en treårig kontrakt, der garanterede en lav emnepris og at maskinen kun skulle producere emner til system-integratoren. Til gengæld ville leverandøren at system-integratoren kunne garantere ikke at out-source emnet til en anden leverandør i de samme tre år. Ved brug af lidt magt fik de presset system-integratoren til at underskrive denne kontrakt, og efterfølgende viste det sig fordelagtigt for begge parter.

*Kompetence – svær og lang proces og der kræves stor kompetence*

Alt efter hvilken proces der forsøges implementeret, kræves en række kompetencer der ikke må undervurderes. Ud fra vores forskning kan vi konkludere at kompetencer som typisk en projektleder besidder, er vigtige. Derudover var processen i CO-IMPROVE fokuseret i forbedringsprojekter, derfor var kompetencer indenfor Løbende Forbedringer (Continuous Improvement) vigtige.

**Mini Case: Kompetencer**

EME'en havde dygtige teknikere og ledere i samarbejdsprojektet. System-integratoren involverede en leder af Løbende Forbedringer og de to leverandørers deltagere var dygtige ledere og teknikere. Lederen fra system-integratoren bidrog med metodeviden og evnede at

inddrage eksperter fra virksomheden i samarbejdsprojektet. Da kompetencerne fra leverandørerne samtidig var gode, oplevede begge parter samarbejdet som lærerigt og givtigt.

### *Kommunikation*

Kommunikation har vist sig vigtig af to grunde og i to former, måden der kommunikeres på samt indholdet af kommunikationen. Måden der kommunikeres på er vigtig, fordi den skal foregå på en så direkte måde at ingen er i tvivl om budskabet, dvs. ingen politiske budskaber, men samtidig på en saglig og sober måde så ingen føler sig trynet, trådt på eller domineret. Når man snakker om at opbygge relationer mellem kunder og leverandører, er der faktisk mange analogier med et ægteskab, hvor kommunikation er en vigtig faktor. Det der kommunikeres om er vigtig fordi det kan afgøre niveauet og samtidig hvor langt de to virksomheder kan nå sammen. Vi har i vores forskning set eksempler på at viljen eksisterede til at igangsætte forbedringsprocesser eller til at implementere et partnerskab, men desværre manglede kompetencerne til at realisere viljen.

### *”Politisk adfærd”*

”Politisk adfærd” dækker over at én eller flere parter på forskellig vis ensidigt eller på bekostning af andre plejer egne interesser i samarbejdet ved at spille det politiske spil.

Sådan adfærd påvirker naturligvis samarbejdsprocessen negativt og forekommer typisk, hvis der er mangel på tillid, fælles vision og en ulige magtbalance eller uheldig magtanvendelse i samarbejdsrelationen.

### **Mini Case: Politisk adfærd**

I den første fase af samarbejdsprojektet var der lav tillid, og projekt deltagerne var i ”forsvarsposition” og skeptiske overfor den reelle værdi af samarbejdet. Desuden var leverandørerne skeptisk overfor system-integratorens reelle hensigter med at invitere leverandørerne til at deltage i projektet. Sammenholdt med den magtfulde fremtoning hos system-integratoren og mangel på fælles vision hos alle virksomhederne blev der benyttet politisk adfærd. Leverandøren følte sig usikker på situationen og projektet, var rent faktisk modvillig, men ønskede at fremtræde interesseret.

### *Implementeringsstrategi; fremgangsmåden til at opnå målet*

Denne faktor har vist sig som en af de vigtigste af faktorerne og det kan betale sig at planlægge implementeringsforløbet meget nøje. Som i andre forandringsprocesser kan det vælges at implementere efter en såkaldt *bottom-up* eller en *top-down* filosofi. *Bottom-up* igangsætter processen ved at henvende sig til de *nederste* elementer, hvilket i en forbedringsorienteret partnerskab vil sige forbedringsprojekter og styring af disse, grundlæggende kontraktmæssige forhold m.m. Når forbedringer og succeser er opnået vil fokus bevæge sig *op* i mod den grundlæggende forståelse. *Top-down* henvender sig til den overliggende forståelse af partnerskabet samt til den visionære og strategisk forståelse og udarbejdelse af samarbejdet og når den grundlæggende forståelse er opnået, igangsættes de egentlige forbedringer. Der vil naturligvis være mere iterative processer som henvender sig til begge niveauer af processen på en gang. Vores forskning tyder på at dette vekslende fokus vil være mest optimal.

### **Mini Case: Skift i fokus**

I Danmark valgtes det at fokusere udelukkende på forbedringsprojekter og forskerne

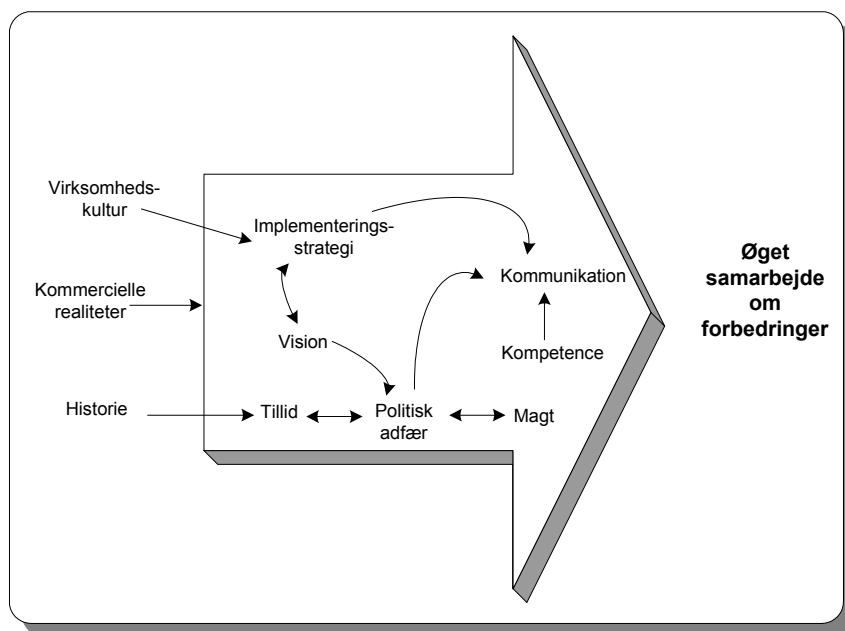


regnede med at den grundlæggende forståelse af partnerskab helt naturligt ville følge med. Efter seks måneder havde de tre relationer igangsat otte forbedringsprojekter, men de var alle startet i starten af processen og fremgangen blev mindre og mindre. Grundet manglende kompetencer, manglende vision og ikke mindst manglende forståelse for hvad et samarbejde kunne tilbyde af fordele, oplevede deltagerne simpelthen stilstand i udviklingen. Det var vedtaget at fokus skulle skifte fra forbedringsprojekterne, til at opbygge den grundlæggende forståelse for et partnerskab. Dette fokus skift indebar at selve udførelsen af forbedringsarbejdet skulle så vidt uddelegeres til andre i de deltagende organisationer. CO-IMPROVE deltagerne fik dermed frigivet ressourcer til at koncentrere sig mere om den konceptuelle forståelse af et partnerskab. Sammenholdt med at fokus blev ændret i denne retning og en kompetenceopbygning blev igangsat, blev der igangsat flere forbedringsprojekter, og relationerne oplevede igen en fremgang. Det skal dog nævnes at den konceptuelle forståelse var en svær opgave at udføre, og selv efter 18 måneders deltagelse i projektet var den ulde forståelse ikke opnået.

## Dynamisk samspil mellem fokusområderne

Vores forskning har klart fundet frem til en række faktorer som har vist sig vigtige i implementeringsprocessen af et partnerskab. Hver faktorer har påvirket processen, men måske endnu mere interessant er at en faktor har haft positiv indvirkning i en relation, mens den har haft negative virkning i en anden. Desuden har vores forskning vist at en faktor kan skifte påvirkning, dvs. have gavnlende påvirkning i en del af processen, mens den senere i processen har en negativ indvirkning. Vi har ligeledes i samtlige relationer så vel i Danmark som i Italien og Holland set at faktorerne påvirker hinanden. Vi har udviklet en model (se

Figur 3) som både illustrere samtlige faktorer, men også hvilke faktorer der har vist sig at have den stærkeste påvirkning af hinanden.



Figur 3 Modellen viser de faktorer der har indvirkning på udvikling af samarbejde om forbedringer, samt hvordan faktorerne påvirker hinanden.

I udviklingen af denne model har vi først og fremmest spurgt os selv, om disse faktorer påvirker hinanden. Det korte svar på dette, er at det har klart vist sig i CO-IMPROVE at

faktorer har stor indvirkning på hinanden og at dette har indvirkning på processens forløb. Dernæst er det nærliggende at spørge til hvordan faktorerne påvirker hinanden, og følgende minicase vil illustrere dette.

**Mini Case: Faktorernes indvirkning på hinanden: dominoeffekten**

System-integratoren har aldrig lagt skjul på at denne konstant ville søge efter bedre, hurtigere, mere fleksible og til sidst (de ligger meget vægt på at netop pris er det sidste kriterium) billigere leverandører. Denne søgen er en naturlig del af system-integratorens dagligdag, og er en nødvendighed for deres fremtidige eksistens. Beslutninger i denne forbindelse var forskellige og to eksempler viser hvordan faktorerne i denne forbindelse påvirker hinanden.

**Negativ dominoeffekt**

Ved begyndelsen af CO-IMPROVE gjorde de en af de udvalgte leverandører opmærksom på at de havde lokaliseret en leverandør der kunne konkurrere med den pågældende leverandør fra projektet, og at dette ville resultere i at den pågældende leverandør ville få reduceret deres omsætning med en stor procent del. Den pristunge konkurrence på verdensmarkedet var den primære årsag til at system-integratoren måtte tage beslutningen, altså kommercielle realiteter i følge vores model på **Figur 3**. Denne beslutning havde dog konsekvenser og dominoeffekten var sat i gang. Leverandøren havde megen lidt forståelse for at blive udvalgt som strategisk leverandør, for kort derefter at blive gjort opmærksom på en kraftig omsætningsreduktion af system-integratoren. Det udmøntede sig i at leverandøren ikke havde megen tiltro til system-integratorens hensigter, og var i øvrigt meget usikker på hensigterne. Kunne det være et strategisk træk? Det var tydeligt at se på den måde de to partner agerede at forholdet nu var tyngt af politisk adfærd fra begge parter, men primært hos leverandøren. Leverandøren mente naturligvis også at system-integratoren ”spillede med musklerne”, og dermed udnyttede sin magt position og dette gjorde at leverandørens tillid drastisk faldt til system-integratoren. Eksemplet viser hvordan kommercielle realiteter havde negative indvirkning på tilliden, og hvordan magt og politiske agendaer blev en stor del af de to partners virke overfor hinanden, og dermed blev kommunikationen påvirket.

**Positiv dominoeffekt**

I de andre to tilfælde fra CO-IMPROVE, havde system-integratorens søgning faktisk positive konsekvenser for de to leverandører, som begge performede bedre end de potentielle leverandører de blev sammenlignet med. Resultatet var at leverandørerne modtog flere ordrer på bekostning af andre, og dermed steg omsætningen. Dette havde naturligvis en positiv effekt på forholdende, og i modsætning til ovenstående minicase, påvirkede denne kommercielle realitet tillid i positiv retning, og brugen af magt og politiske spil var minimal.

Denne minicase er et eksempel på hvordan de samme faktorer kan have forskellige indvirkning på hinanden, men vi har også observeret den samme faktorer negative indvirkning i en fase af processen mens den havde positiv indvirkning i næste fase. Vision er et eksempel herpå. Alle deltagerne, specielt leverandørerne, manglede i starten af processen en fælles vision, eller rettere en klar vision for samarbejdet. Dette kom sig til udtryk specielt hos leverandørerne som politisk adfærd og manglende tillid overfor system-integratoren. Grunden hertil var at leverandørerne ikke var klar over system-integratorens hensigter med at deltage i projektet og at invitere netop disse leverandører med i projektet. Senere i processen blev alle deltagernes hensigter klare, og endnu mere vigtigt, klare overfor hinanden, og dette havde en positiv effekt på tilliden og dermed reducerede den politiske adfærd.



## Referencer

- Bergquist, W., Betwee, J., and Meuel, D., (1995) *Building strategic relationships. How to extend your organization's reach through partnerships, alliances, and joint ventures*, Jossey-Bass Publishers. San Francisco.
- Bleeke, J., and Ernst, D., (1991) The way to win in cross-border alliances, *Harvard Business Review*, Vol. 69, No. 6, November-December, pp 127 – 135.
- Gertsen, F. (1999) *Løbende småforbedringer – status quo og udfordringer*, Kapitel i “Focus på produktion, kompetencer og organisatorisk læring”, Festskrift til Jens O Riis, samlet af Anders Drejer, pp 51 – 75.

## Om forfatterne

**Rasmus Kaltoft**, MSc, er PhD forsker ved Center for Industriel Produktion, Aalborg Universitet. Hans forskning omhandler etablering af strategisk kunde/leverandør samarbejde, herunder samarbejde om løbende forbedringer.

**Harry Boer**, MSc, PhD, Professor i organisation og forandring ved Center for Industriel Produktion, Aalborg Universitet. Hans forskningsinteresser er indenfor området continuous innovation. Han er medlem af bestyrelsen for Continuous Innovation Network (<http://www.continuous-innovation.net/>).

**Frank Gertsen**, MSc, Ph.D., IRF-Professor i Innovationsledelse ved Center for Industriel Produktion, Aalborg Universitet. Hans forskningsinteresser er indenfor området innovations- og forandringsledelse. Han er leder af forskningsskolen for mechanical engineering og medlem af interimbestyrelsen for Center for Innovation i Produktudvikling.

**Jacob S Nielsen**, er Civiløkonom og Ph.D. forsker ved Center for Industriel Produktion, Aalborg Universitet. Han er i skrivende stund ved at lægge sidste hånd på Ph.D. afhandlingen med forsvar i marts 2006. Ph.D. forskningen omhandler etablering af strategisk kunde/leverandør samarbejde, herunder samarbejde om løbende forbedringer.

