

# Fremtidens samhandel

---

**At få succes igennem målrettet arbejde med partnere og alliancer**

**Konkurrenter + kolleger = konkolleger**

# Dagens formål

---

DIG og DIN virksomhed/Branchen  
**NU i 2009**

DIG og DIN virksomhed/Branchen  
**fremtid**

# Dagens formål

---

- At tale om og at diskutere værdien af samarbejde med (kon)kollegaer
  - For at vide det skal vi tale om:
    - Jeres organisation/ledelse
    - Jeres produkt
    - Jeres kunder
    - Jeres netværk/viden

# Dagens formål

---

- Hvorfor skal en partner samarbejde med JER?
- For at vide hvem I skal blive partner med, skal I vide:
  - Hvilken værdi får KUNDEN ud af jeres produkt?
  - Hvem er jeres kunder?
  - Hvad ved I om jeres kunder?
  - Hvad ved I ikke om jeres kunder?
  - Hvilken viden har I adgang til (netværk)?
  - Kan I indgå i samarbejder – er I modne til det?

# Hvorfor drøfte dette emne?

---

- Den der vinder "markedet" er den der kan bygge relationer på mange niveauer:
  - Konkurrenter, kunder, medarbejdere og andre aktører
  - Som kan skabe OPLEVELSER og betyder REEL VÆRDI for kunderne
- Evnen til at blive hurtigst og billigst er ikke "svært"
- At skabe værdi derimod....at sætte KUNDEN i centrum
- At kende sine grænser
- At vide det man ikke ved
- At sætte mennesket før systemer..

# TEST dig selv og din org.

---

- Konkurrencefordel "forenklet" sagt:
  - **At differentiere jer – set med kundens øjne**
    - **Test dig selv:**
      - ❖ HVAD sælger vi egentlig?
      - ❖ Hvilken OPLEVELSE får kunden hos os? (fra start til slut og bagefter)
      - ❖ HVAD er vi i konkurrence med? (er det gaveartikler, vin, kunst..)
      - ❖ Hvordan TALER vi til og med kunderne?
        - ❖ Hvordan BEHANDLER vi ex. kritiske kunder?
      - ❖ Med HVEM taler vi med hos kunden? KAM?
      - ❖ Skaber vi VÆRDI hos kunden?
      - ❖ Hvornår har vi sidst tilbudt dem noget nyt?
      - ❖ Hvilken slags ledelse har vi egentlig?

# Hvorfor drøfte dette emne?

---

- Man er yderst sjældent alene på det marked, man ønsker at sælge på og der er international konkurrence ...(Holland)
- Man er på ofte det "forkerte" marked og glemmer andre typer konkurrenter eller undlader at se NYE muligheder (hvad skaber købssituationen)
- Der vil altid være en eller flere andre virksomheder, der også kan levere en TING, der opfylder det behov hos kunden, som dine potteplanter gør.....
- Spørgsmålet er HVORDAN I får større andel af kunderne (vs. Markedsandel), loyalitet, gross margins etc.

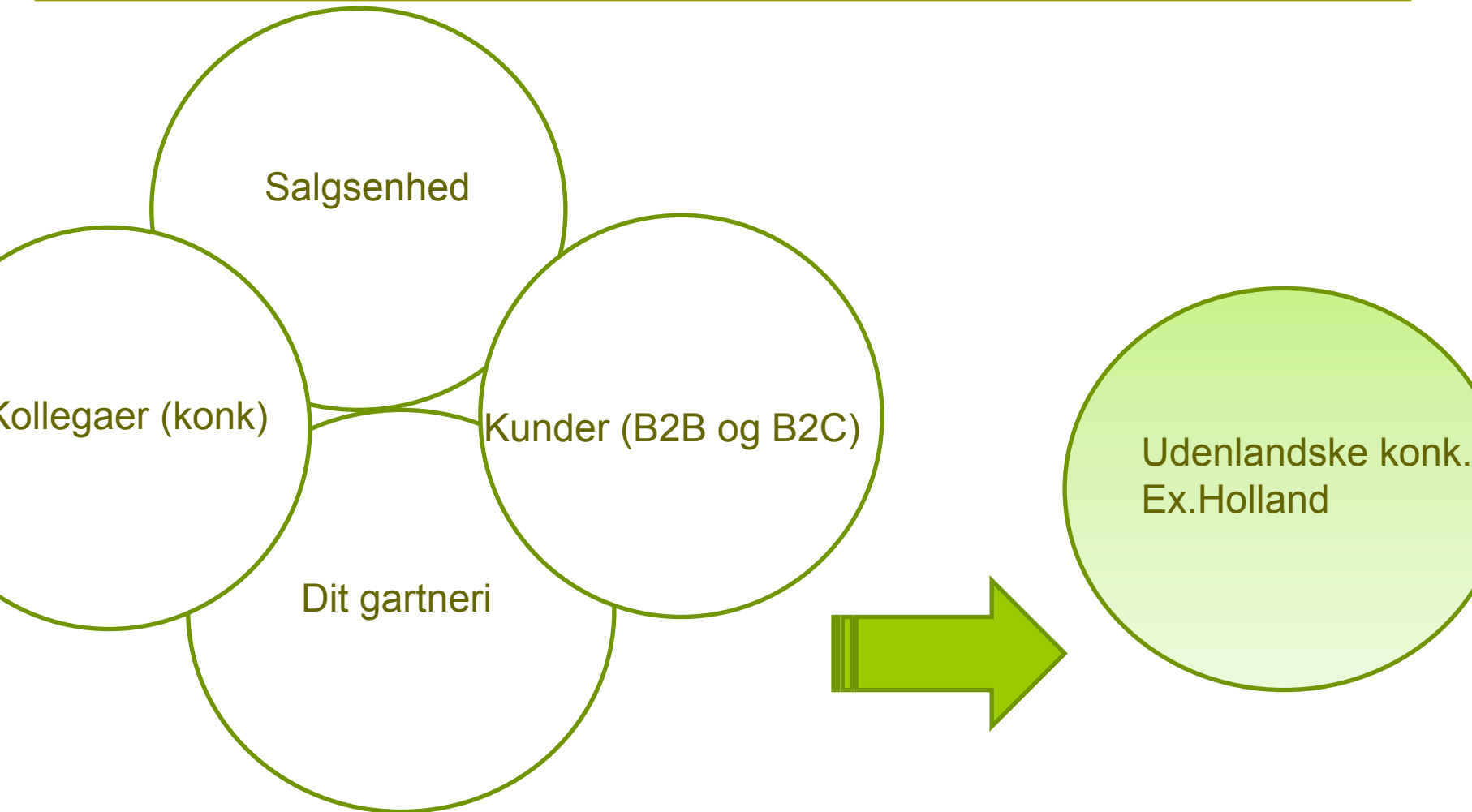
# Hvorfor drøfte dette emne?

---

- I dag står det klart, at mange danske produktioner ikke kan basere deres virksomheds fortsatte vækst på eksisterende produkter eller produktion.
- Fundamentale økonomiske og markedsmæssige ændringer kræver at vi i stigende omfang baserer ***virksomheders fremtid på ny produkter, markeder eller forretningsideer eller nye kombinationer (CSR).***
- Kan du komme i tanke om nogle?

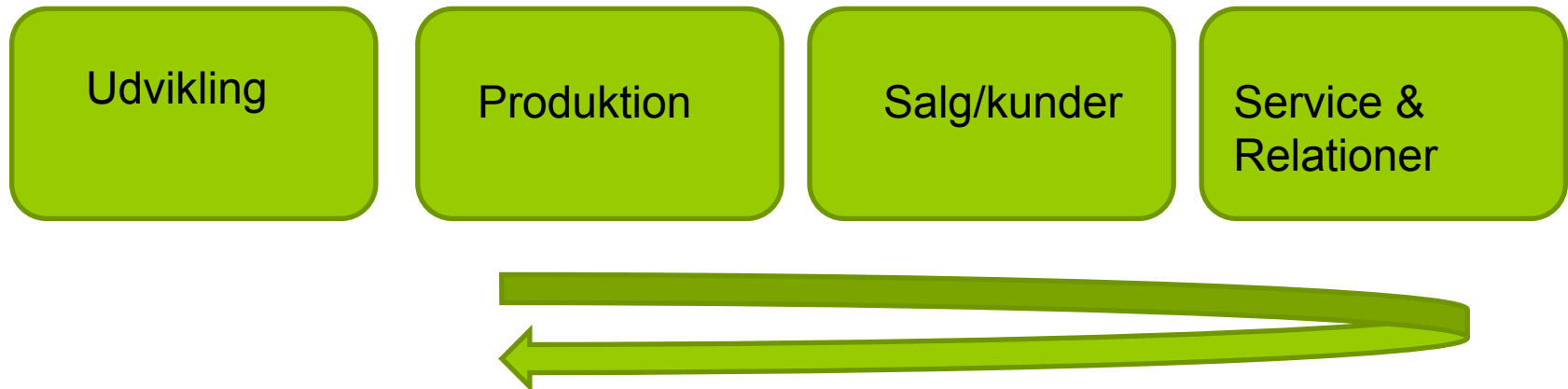
# Aktører og TÆET samspil

---



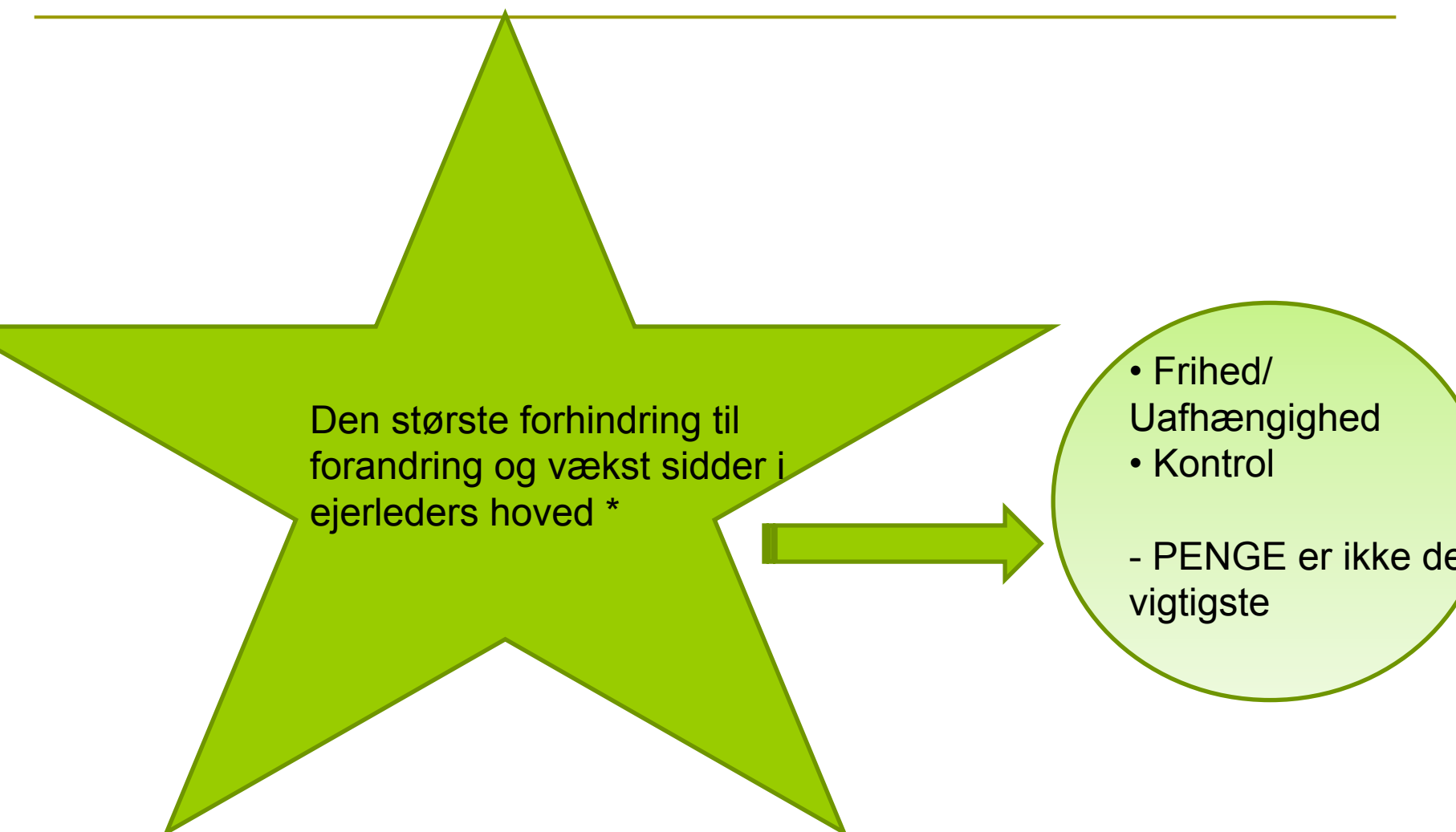
# Horisontale partnere

- Hvordan kan I anvende (horisontale) partnere?
- Se på samspillet imellem jer
- Udnyttes det optimalt?



# Udfordring # 1

---



Den største forhindring til  
forandring og vækst sidder i  
ejerleders hoved \*

- Frihed/  
Uafhængighed
- Kontrol

- PENGE er ikke de  
vigtigste

- Kun hver 3. ejerleder opfatter vækst som vigtigt (Rambøll 1200)
- De fleste har mellem 2-9 medarbejdere og ønsker ikke flere
- Stort set ingen af dem har konkrete vækst mål
  - De der har er også dem der kender den præcise værdi af deres virk.
  - De har også en form for lederudd.
  - De har en professionel bestyrelse
  - Ingen arving

# 3 Typer ejerledere

---

- Jer som gerne vil skabe vækst, og for hvem det også lykkes at gøre det
- Jer, der har direkte modvilje mod vækst og samarbejder
- Jer, som gerne vil have vækst og samtidigt ønsker at bevare den totale kontrol over virksomheden (farligt jf. professor Mette Naville)
  - ex. hellere låne end af få tilført nye medejere (viden & netværk) og bryder sig sjældent om professionelle bestyrelser
- Det vigtige er at kunne uddelegere og afgive magt
  - Fremtidens virksomheder kan ikke lede med gårdagens midler og metoder ....

# Din virksomhed som aktør

- Holding: Hvad tænker du om dine (kon)kollegaer?
- Kompetencer: Hvad er de gode til?
- Organisation: Hvad er du bedst til?
- Strategi: Gør I det "hele" eller det I er bedst til?
- Inspiration: Hvor henter I viden fra?

	<b>VIRK.</b>	<b>BESKRIVELSE</b>	<b>SAMARBEJDE eller KONK? Hvordan...</b>
Spidskompetencer	H. Larsen		
Kunder	Ib Bo		
Strategi	Mars I/S		
Inspiration	NIKE og SAS		

# Egen analyse

Faktor	Dårlig	God	Bedst
Kvalitet		x	
DB	x		
Relationer	x		
Levering (tid)			x
Udbud			x

Handlingsplan og ansvar og tidsplan (VRIO):

---

---

---

# Horisontale partnere

---

- Hvordan kan I anvende partnere?
  - I kan tilbyde endnu bedre **LØSNINGER** til kunderne
    - Lavere omkostninger
    - Dele risiko
    - Adgang til viden, information og inspiration
    - Joint produktudvikling
    - Markedsadgang og meget mere...

# HORISONTALE samarbejder

---

- Som oftest tales om at et samarbejde mellem konkurrenter giver konkurrencemæssige problemer (negativ indvirkning på priser, produktion, innovation, produktsortiment eller produktkvalitet) men basalt set handler det om mangel på forhandlingsevner, kreativitet, aftaler, tillid mm.
- Men igen på den anden side kan et horisontalt samarbejde medføre **betydelige økonomiske fordele**, når det bliver et middel til risikodeling, omkostningsbesparelser, fælles udnyttelse af knowhow og fremskyndelse af innovation.

# Hvad hindre partnerskaber?

---

- Kompetencemangel (viden om hvordan)
- Sådant arbejde og beslutninger har en tendens til at blive forsinket ellers udskudt grundet:
  - arbejde/levering/angst/magt mv.
  - Stiv organisation (design)
  - Manglende kreativitet
- **Man bør begynde at tage tid ud til at TÆNKE i..man kan begynde at involvere branchefolk, kollegaer, ansatte osv.**

**What are the most important ingredients in a successful supply chain partnership?**

	<i>Word</i>	<i>Suppliers (case companies) Numbers in percentage</i>	<i>Customers Numbers in percentage</i>	<i>In total Numbers in percentage</i>
<b>HUMAN FACTORS PLAY A KEY ROLE IN SUCCESSFUL SUPPLY CHAIN PARTNERSHIPS</b>				
No. 1	Trust	55,54	83,32	69,44
No. 2	Strong interpersonal relations	49,99	61,09	55,54
No. 3	Communication	32,26	55,54	44,42
No. 4	Competences and skills	27,76	16,66	22,21
No. 5	Collaboration	27,77	16,66	22,21
No. 6	Commitment	16,66	16,66	16,65
No. 7	Loyalty	16,67	16,66	16,66
No. 8	Mutual respect	11,11	22,22	16,66

## What are the principal challenges in a Supply Chain partnership?

Word	Suppliers (case companies)	Customers	In total	
<b>HUMAN FACTORS PRESENT THE PRINCIPAL CHALLENGES TO SUCCESSFUL SUPPLY CHAIN PARTNERSHIPS</b>				
p. 1	Organisational barriers	16,67	22,22	19,45
p. 2	To trust each other		22,23	11,11
p. 3	Not enough education / competences	5,56	16,67	11,12
p. 4	Lack of agreement on the level of expectations		11,11	5,56
p. 5	Lack of commitment		5,56	2,78
p. 6	Lack of flexibility		5,56	2,78
p. 7	Lack of resources		5,56	2,78

# Hvad hindre partnerskaber?

---

- For mange mennesker er viden lig med magt.
- Vi oplever gang på gang, at overbevisningen "hvad jeg ved – har jeg godt af" lever i bedste velgående.
- Vi tør ikke give vores viden videre i frygt for, at andre vinder frem på vores bekostning.
- Både virksomheder og individer agerer derfor ofte protektionistisk, man tror åbenhed/parathed betyder tilgængelig viden for alle som kan havne i de forkerte hænder...

# Hvad hindre partnerskaber?

---

- ❑ Men sandheden er, at det kan være fatalt at holde viden tæt på kroppen.
- ❑ Faktum er at man ved at dele sin viden selv bliver klogere.
- ❑ Når vi deler viden opstår ny viden.
- ❑ Ved at lufte vores idéer og tanker, udvikles vi til at skabe endnu bedre idéer og resultater.
- ❑ Det må ikke være værdifuldt at holde viden for sig selv. Gør det attraktivt at dele erfaringer og viden med hinanden..... også med partnere..

# Hvad skal der tænkes over?

---

- Konkurrencestrategi
  - Hvad betragter du som **dit** marked
  - Hvad betragter du som dine konkurrenter
  - Hvad/hvem betragter du som dine kunder
  - Har dine kunder og du fortjent hinanden?

# Konkurrencestrategi

---

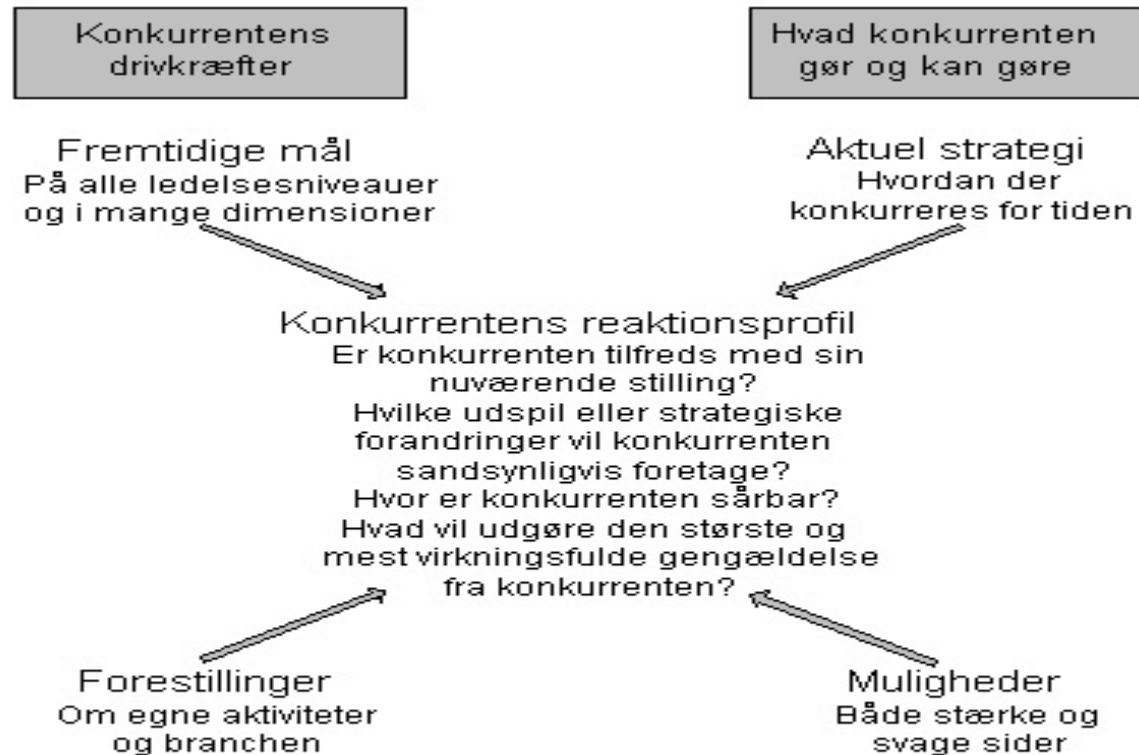
- Hvordan definerer du markedet?
- Hvor bredt ser du på konkurrencen (*når det kommer til stykket konkurrerer alle med alle på grund af rådighedsbeløbets begrænsning*)
- Branchedefinitionen (brancheglidningen medfører at flere og flere konkurrerer med hinanden)
- Hvem der ejer hvem, altså om fusioner og opkøb (en konkurrent i dag kan være en kollega i morgen)
- Graden af de offentliges kontrol og reguleringer

# (kon)kollega strategi

---

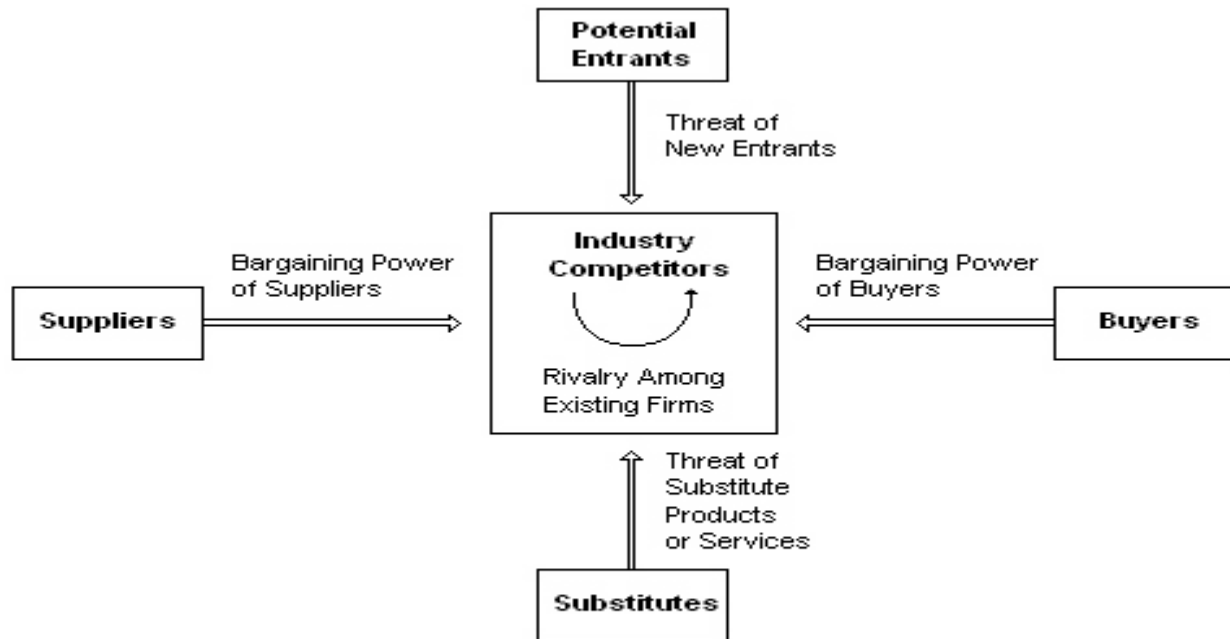
- **Kend dine konkurrenter.** Man skal kende sine konkurrenter, gerne bedre end de kender sig selv.
  
- Start med at identificere dem og find så meget fakta viden om dem som muligt.
  - Hvorfor er deres kunder loyale? Hvis de er det?
  
  - Hvilke ydelser sælger de?
  
  - Hvad er priserne på ydelserne og værdien?
  
  - Hvordan er kvaliteten?
  
  - Hvor er de eventuelle svage sider i konkurrenternes ydelser/produkter?
  
  - Meget mere ..

# 5 forces



The Components of a Competitor Analysis  
Oversat fra: Michael E. Porter: Competitive Strategy.

# 5 Forces



The Five Competitive Forces that Determine Industry Profitability  
Kilde: Michael E. Porter: Competitive Advantage, 1998.

# Vigtig viden..

---

- 3 fundamentale aspekter ved partnerskaber
  - Mere end bare en deal
  - Relationsbaseret værdiskabelse
  - Kan ikke kontrolleres via formelle systemer
- **Værdiskabelse ved partnerskaber sker via relationen**
  - Møder du/dine medarbejdere andre? Hvor og hvordan?
  - Er det en kompetence der udvikles og belønnes?

# Kan I bygge relationer?

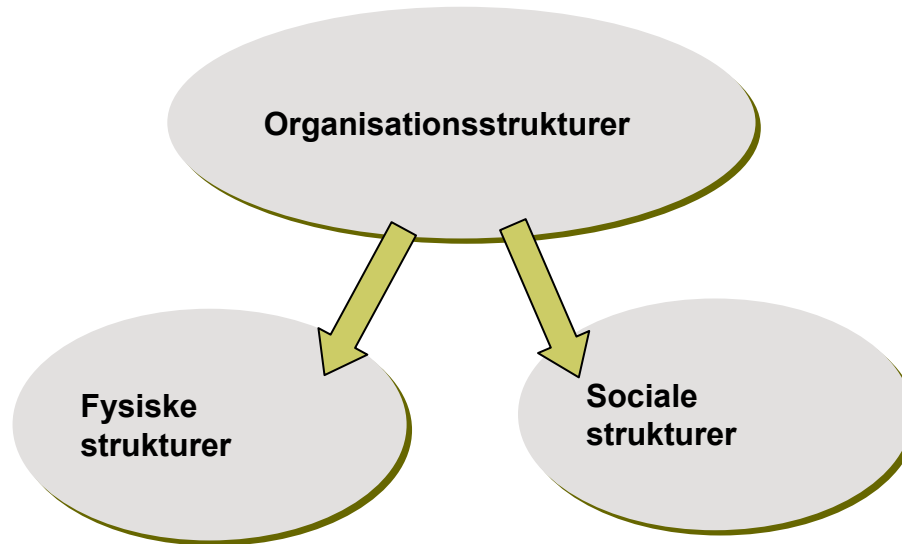
---

- Har I relationer med jeres kunder i dag? hvordan
- Har I relationer med jeres medarbejdere? hvordan
- Stoler I generelt på forretningsforbindelser?
- Hvordan forhandler I (win/win)
- Hvordan omtaler I kunderne når de ikke er der?
  
- **Alt dette siger noget om jeres indstilling til andre...**

# Kan I bygge relationer?

---

Jeres **STRUKTUR** og **KULTUR** er vigtig



# OKAY – hvordan kommer vi så i gang

## Partnerskabets 5 overlappende udviklingsfaser

---

Op til partnerskabets  
indgåelse

Efter partnerskabets  
indgåelse

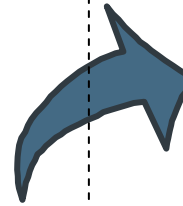
Intern tilpasning



Udvikler metoder og  
værktøjer for samarbejdet



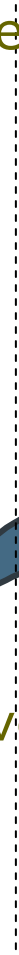
Taler om model  
for samarbejde



Forlovelse

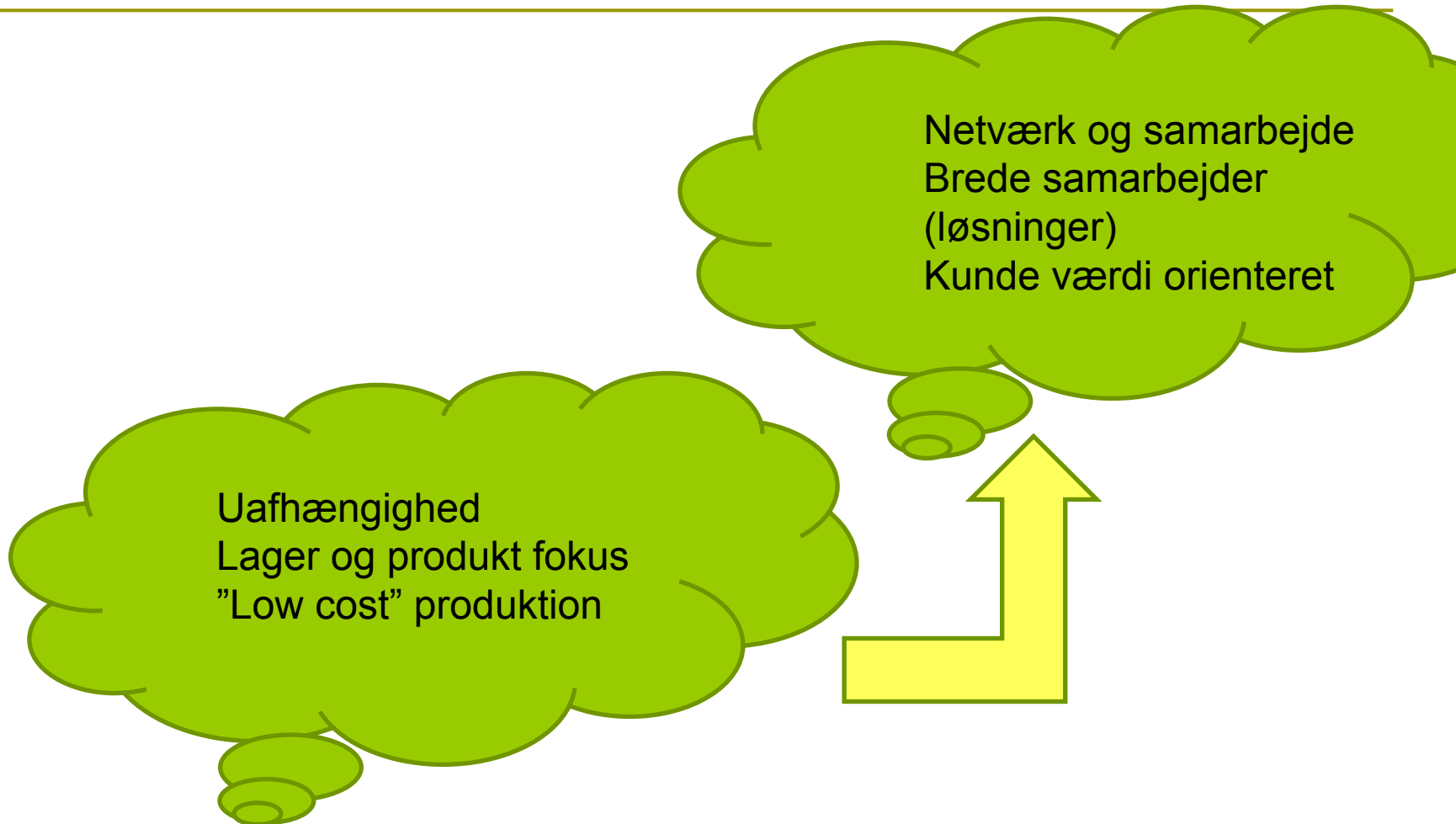


Kurmageri



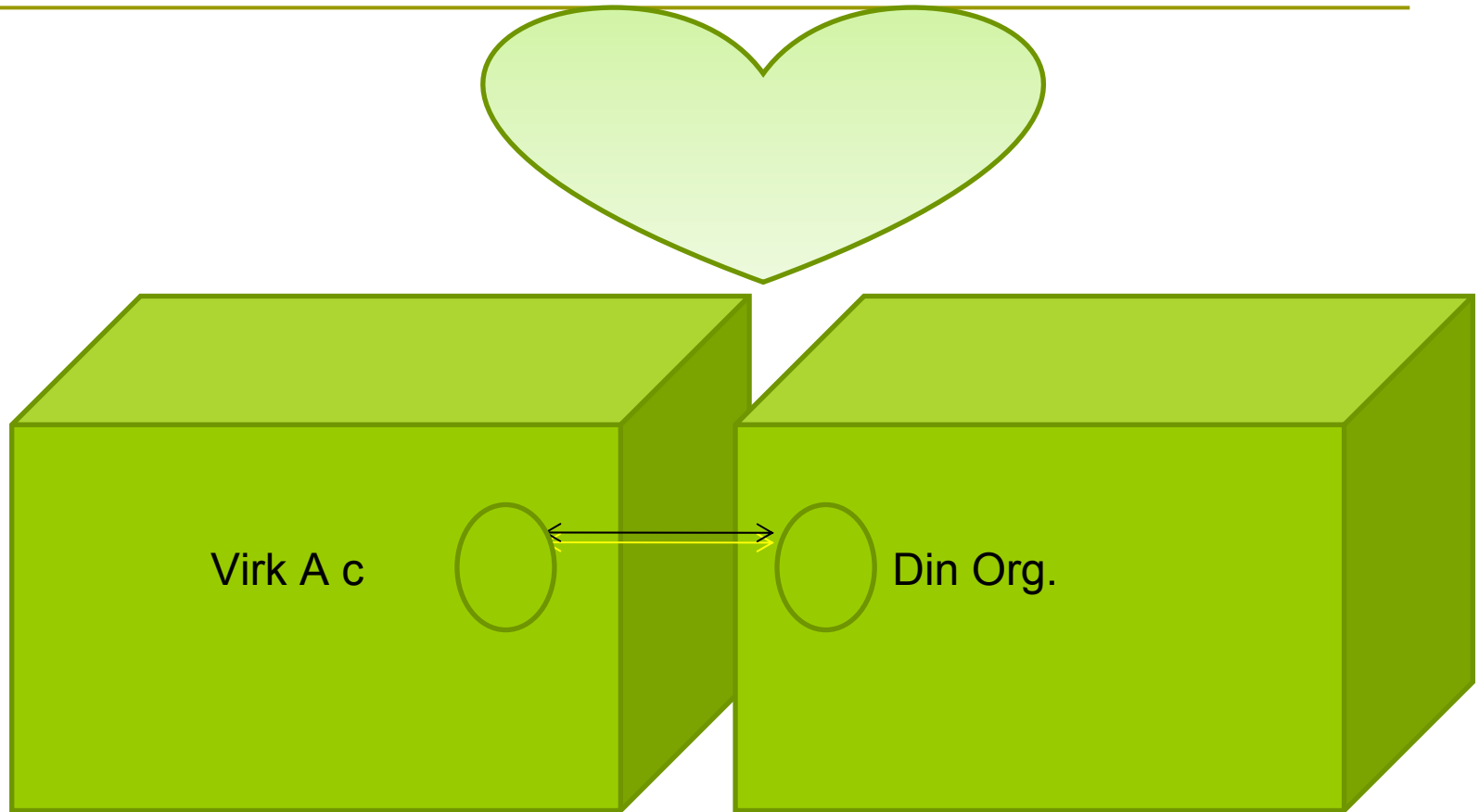
# Sådan kan det implementeres

---



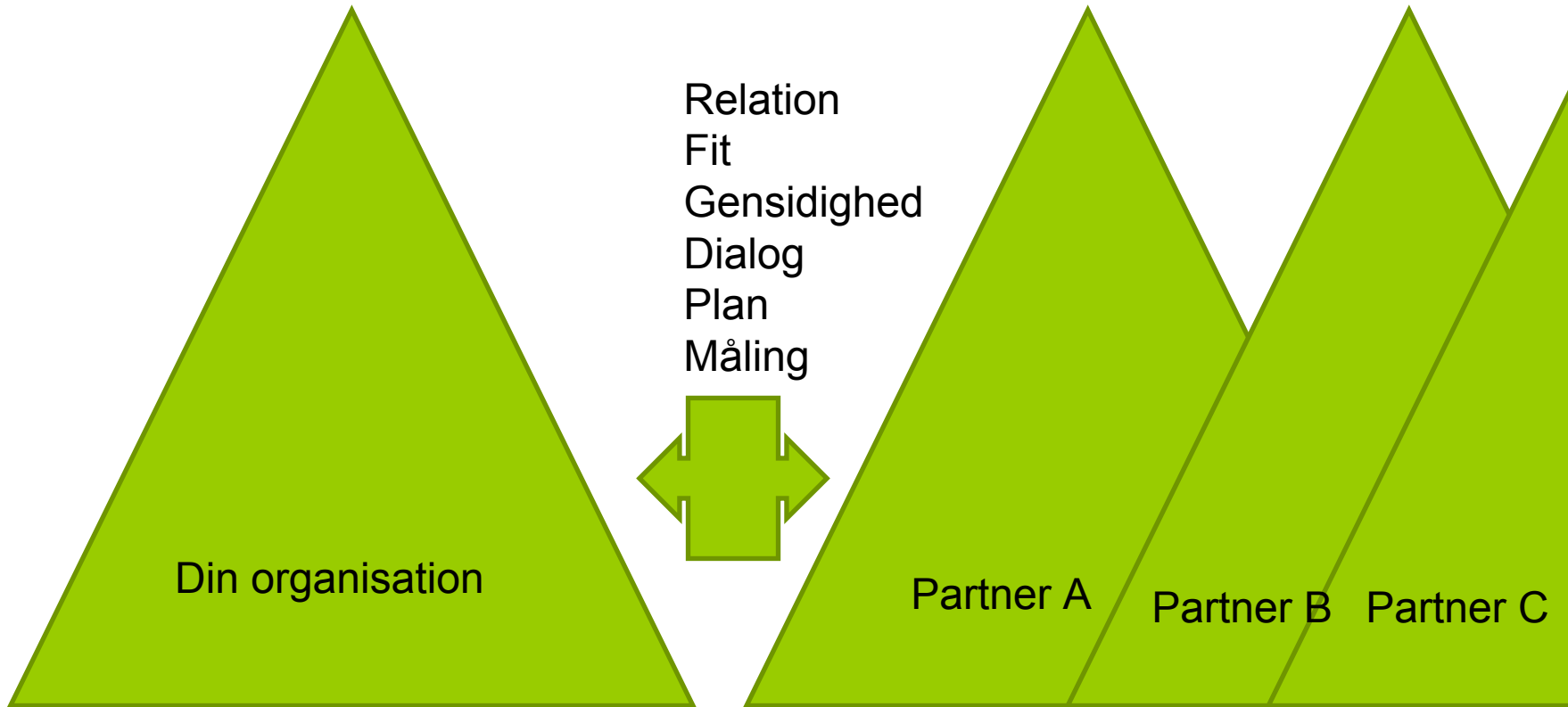
# Sådan kan det implementeres

---



# OKAY – hvordan kommer vi så i gang

---



**'Microsoft can't make it  
alone, but together  
anything is possible'**  
Bill Gates, Microsoft

**'In some circumstances the  
market seems to reward  
alliances more richly than  
mergers and acquisitions'**  
David Ernst, McKinsey

**'It seems that the virtual  
organisation in whatever  
guise will become more  
common in the future'**  
The Economist Intelligent  
Unit

**'Intercompany relationships  
are a key business asset'**  
Rosabeth Moss Kanter,  
Harvard

**'If the capacity to collaborate  
is not already a core  
competence, you'd better get  
busy making it so'**  
Gary Hamel & Yves Doz

**'Alliances have become an  
essential element of every  
successful business'**  
BoozAllen & Hamilton

**'If you think you can go all alone in  
today's global economy, you are highly  
mistaken'**  
Jack Welch, Chairman GE

# Tak for i dag

---

## Held & Lykke

**At få succes igennem målrettet  
arbejde med partnere og alliancer**