

# EDB-leverandørens rolle i teknologiudviklingen

Af Thomas Skousen\*)

## Resumé

*Edb-branchen er bl.a. karakteriseret af en hurtig teknologisk udvikling, som bevirker at nyt udstyr, nye muligheder ofte kommer på markedet før brugerne har erkendt behovet. Leverandørerne af udstyr betragtes således af mange som de styrende i den teknologiske udvikling.*

*Imidlertid viser det sig at markedsføringen af nye edb-produkter ikke primært styres af de teknologiske muligheder, men af markedsøkonomiske forhold. Artiklen viser hvorledes leverandører gennemfører produkt- og markedsføringsplanlægningen samt hvilke faktorer der indgår. Dette skulle give en bruger bedre mulighed for at vurdere nye produkter i en større sammenhæng.*

*Edb-branchen er ligeledes præget af meget veluddannede og kompetente salgskonsulenter. Brugeren indgår som regel et længere samarbejde med en leverandør og i denne sammenhæng kan man træffe leverandørrepræsentanterne i 3 roller: som informator, som konsulent og som sælger.*

*Artiklen går ind bag leverandørernes salgsorganisation og viser hvorledes de arbejder. En sådan indsigt er forudsætningen for at brugeren kan anvende leverandøren på egne præmisser.*

## 1. Problemstillingen

Hvem styrer den teknologiske udvikling indenfor edb-området?\*\*) Det kan der være mange meninger om, men en af de interessenter, der oftest bliver peget på som et styrende element i teknologiudviklingen er leverandørerne af programmel og maskinel, herunder specielt de store multinationale leverandører.

\*) Lektor lic. tecn., Handelshøjskolen i København, Informationsforskningsafdelingen. Artiklen indsendt april 1982.

\*\*) Når der i det følgende tales om edb, omfatter dette ligeledes etb (elektronisk tekstbehandling) samt andre produktområder indenfor styring og automatisering i administrationen.

# EDB-leverandørens rolle i teknologiudviklingen

Af Thomas Skousen<sup>\*)</sup>

## Resumé

*Edb-branchen er bl.a. karakteriseret af en hurtig teknologisk udvikling, som bevirker at nyt udstyr, nye muligheder ofte kommer på markedet før brugerne har erkendt behovet. Leverandørerne af udstyr betragtes således af mange som de styrende i den teknologiske udvikling.*

*Imidlertid viser det sig at markedsføringen af nye edb-produkter ikke primært styres af de teknologiske muligheder, men af markedsøkonomiske forhold. Artiklen viser hvorledes leverandører gennemfører produkt- og markedsføringsplanlægningen samt hvilke faktorer der indgår. Dette skulle give en bruger bedre mulighed for at vurdere nye produkter i en større sammenhæng.*

*Edb-branchen er ligeledes præget af meget veluddannede og kompetente salgskonsulenter. Brugeren indgår som regel et længere samarbejde med en leverandør og i denne sammenhæng kan man træffe leverandørrepræsentanterne i 3 roller: som informator, som konsulent og som sælger.*

*Artiklen går ind bag leverandørernes salgsorganisation og viser hvorledes de arbejder. En sådan indsigt er forudsætningen for at brugeren kan anvende leverandøren på egne præmisser.*

## 1. Problemstillingen

Hvem styrer den teknologiske udvikling indenfor edb-området?<sup>\*\*)</sup> Det kan der være mange meninger om, men en af de interessenter, der oftest bliver peget på som et styrende element i teknologiudviklingen er leverandørerne af programmel og maskinel, herunder specielt de store multinationale leverandører.

<sup>\*)</sup> Lektor lic. tecn., Handelshøjskolen i København, Informationsforskningsafdelingen. Artiklen indsendt april 1982.

<sup>\*\*)</sup> Når der i det følgende tales om edb, omfatter dette ligeledes etb (elektronisk tekstbehandling) samt andre produktområder indenfor styring og automatisering i administrationen.

Det skyldes, at brugerne eller kunderne oplever leverandøren og leverandørmedarbejderne som dem, der til stadighed præsenterer nye muligheder, nye produkter (der har et forbedret pris/ydelsesforhold) og nye løsningsforslag, som det er nødvendigt at tage stilling til. Leverandøren af dataudstyr og systemer bliver således en kilde til potentielle forandringer.

Samtidig er edb-markedet et hårdt marked, hvor kun de virksomheder, der dels har gode produkter, dels har en effektivt fungerende salgsside kan klare sig. Da sælgerne er tvunget til at arbejde systematisk og effektivt, vil kunden ofte møde en dygtig og velargumenterende modpart, som det er svært at gennemskue.

Formålet med denne artikel er at gennemgå leverandørens adfærd med henblik på at skabe større indsigt for brugerne, således at man dels har en bedre mulighed for at bruge leverandørens ekspertise på egne præmisser, dels kan vurdere leverandørens produkttilbud i en lidt større produktudviklingsmæssig sammenhæng.

Spørger man brugerne af edb, hvordan de har fornemmet, at leverandørerne styrer udviklingen, peger de på ting som

- leverandøren bestemmer, hvilke nye produkter, der skal markedsføres, og hvad disse koster,
- leverandørerne kontrollerer udviklingen af basisteknologien, d.v.s. primært mikroelektronikken,
- leverandørerne skaber behov for edb og edb-løsninger,
- sælgerne er i stand til at overbevise ledelsen om, at edb-løsninger skal indføres,
- leverandørerne skaber de begreber, den sprogbrug, man anvender.

Samtidig har man en fornemmelse af, at specielt de store leverandører, gennem det at de er multinationale og økonomisk stærke, lægger planer og gennemfører disse på egne økonomiske præmisser, samt at disse planer er helt uigennemskuelige.

Det er ikke muligt og heller ikke hensigten at forsøge at afsløre produkttemmeligheder eller fremtidige planer, men derimod at se på leverandørens planlægningsmekanismer. Dette deles op i

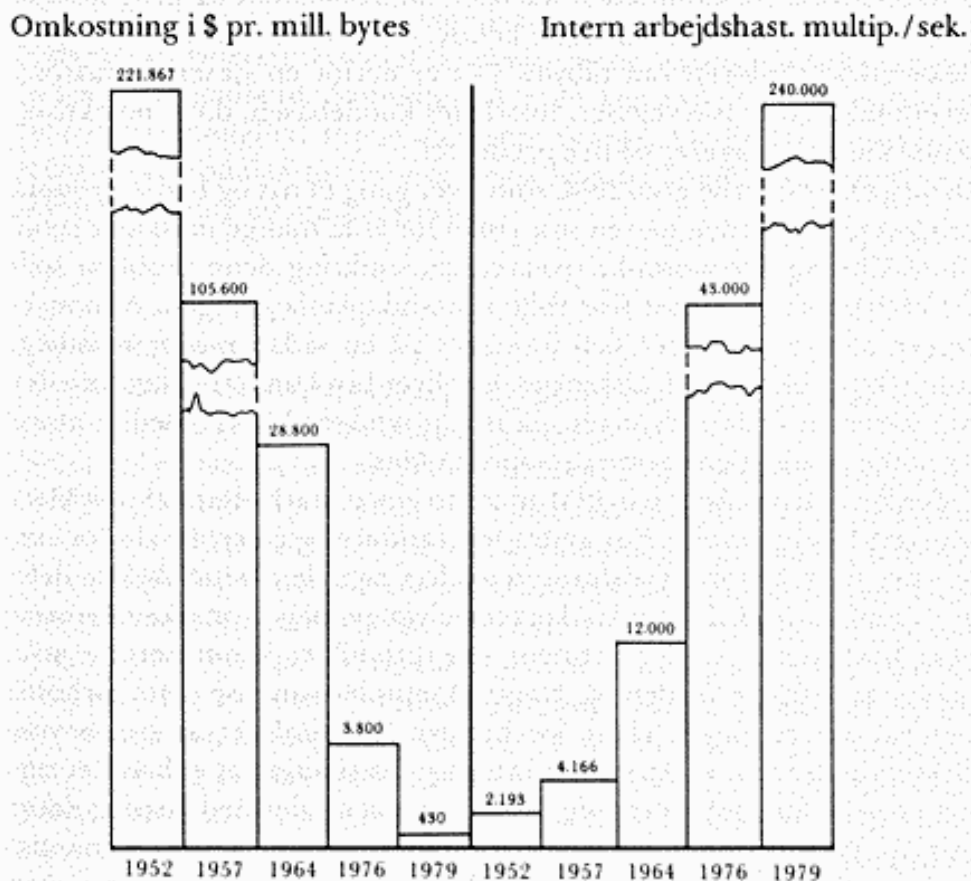
- produkt-/markedsplanlægning og
- salgsplanlægning.

Produkt-/markedsplanlægning foregår centralt (d.v.s. produkt- og mar-

kedsstrategier, prisfastsættelse m.v.), hvorimod salgsplanlægningen foregår lokalt (d.v.s. styringen af den enkelte salgsafdelings detaljerede planer i relation til kunderne).

## 2. Produkt-/markedsplanlægning

Udviklingen af et produkt, f.eks. en ny type datamaskine bestemmes ikke udelukkende af den teknologiske udvikling. Udviklingen i basisteknologien med hensyn til pris-/ydelsesforhold har været meget kraftig, hvilket figur 1 giver et indtryk af. Disse forhold, som er kendt og er-



Figur 1. Edb-teknologi – udvikling i pris/ydelsesforhold.  
(Kilde: IBM-Nyt 79).

kendt af mange, har givet en forestilling om at denne teknologiudvikling primært bestemmer produktudbuddet.

Ser vi imidlertid på de større og seriøse leverandører, (d.v.s. de leverandører, som har været længe i branchen, som har egne udviklings- og produktionsafdelinger, og som kan sandsynliggøre en kontinuitet i produkter og service fremover), er det også andre faktorer, der er bestemmende. Vigtige faktorer er f.eks. konkurrenceforhold og økonomi.

### *2.1. Planlægningsforudsætninger*

Edb-markedet er karakteriseret af, at anskaffelsen af udstyr samtidig indebærer et mangeårigt samarbejde mellem brugervirksomheden og leverandøren. Virksomheden udvikler sin installation og brug af edb, dels under hensyntagen til egne behov, dels under hensyn til de produkter, leverandøren kan tilbyde. Det er derfor en væsentlig faktor i leverandørernes overvejelser, hvorledes kundebasen, d.v.s. de eksisterende kunder, reagerer på nye produkter.

Dette gælder i særlig grad IBM, som hver gang et nyt og bedre produkt bringes på markedet, har en stor risiko for at få mange maskiner retur til udskiftning. Økonomiske overvejelser omkring dette problem spiller utvivlsomt en meget stor rolle i produktplanlægningen. Annonceringen af nye produkter skal foretages på en sådan måde, at anlæg, som ikke er økonomisk afskrevne, forbliver hos kunderne, ligesom det må sikres, at ordreindgangen på nye produkter bliver således, at en fornuftig produktionsrytme kan opretholdes.

Indenfor edb-området har IBM med sin store markedsandel helt klart markedsførers rolle. For andre leverandører gælder det derfor om at være med, når markedsføreren ændrer signaler. Dette skyldes dels, at produkterne skal være konkurrencedygtige, dels at markedsføreren også bestemmer – eller gennem sine produkter kanonisere – nye måder at betragte verden på. Nogle eksempler kan vise dette forhold. Det har været meget svært for mindre leverandører at overbevise virksomheder om, at decentralisering og distribution af edb var et rigtigt princip, før IBM lancerede 8100-systemet og dermed fastslog dette princip. På tilsvarende vis havde leverandører, som i 1978 markedsførte mellemstore datamater/minidatamater med en lagerkapacitet fra 250.000 k. Bytes og med et avanceret operativsystem svært ved at få dette accepteret. Man henvendte sig nemlig til brugere, som var

vant til at arbejde med maskiner, der havde ca. 32 k. Bytes lager og et simpelt operativsystem (som f.eks. ikke arbejdede med tidsdeling, databaser og avancerede telekommunikationsmuligheder). Først da IBM i foråret 1979 annoncerede 4300-systemet, blev dette af alle accepteret som den nye verdensanskuelse omkring edb for mindre virksomheder og mindre maskiner.

Endelig kan man nævne markedsføringen af princippet om lokale net, d.v.s. passive net, som kan sammenkoble selvstændigt arbejdende arbejdsstationer, maskiner, intelligente terminaler m.v. Dette princip er først for alvor accepteret som en sandsynlig fremtidig arkitektur, da en anden af de store multinationale virksomheder, XEROX, for alvor begyndte at markedsføre dette princip.

Man kan altså sige, at væsentlige faktorer i produktplanlægningen er hensynet til videreførelsen af de eksisterende kunder og hensyntagen til konkurrentadfærd. Samtidig må man konstatere, at basisteknologien giver mulighed for at udforme mange forskellige principper, hvorfor et produkts succes som regel ligger i kombinationen af produktudformning og markedsføring.

## *2.2. Markedsføring*

I det følgende beskrives planlægningsproblematikken som den ses fra leverandørens centrale marketingfunktion.

Der tales i edb-brnachen meget om koncepter. Et koncept i denne sammenhæng kan defineres som den helhed, der udtrykker eller beskriver en række aspekter af et produkt og dermed udgør produktet, som det præsenteres for kunden. Et produktkoncept benyttes af mange leverandører som en ramme, der efterhånden fyldes ud med udstyr og programmer. Mange leverandører havde f.eks. op igennem 70'erne koncepter for et totalt produktionsstyringssystem. Imidlertid havde man endnu kun færdige programmer på få områder f.eks. behandling af styklister og produktspecifikationer. Produktionskonceptet kan altså opfattes som en uspecificeret langtidsplan, en idémæssig skitse, som sætter brugeren/kunden i stand til at se enkeltprodukter i en større sammenhæng.

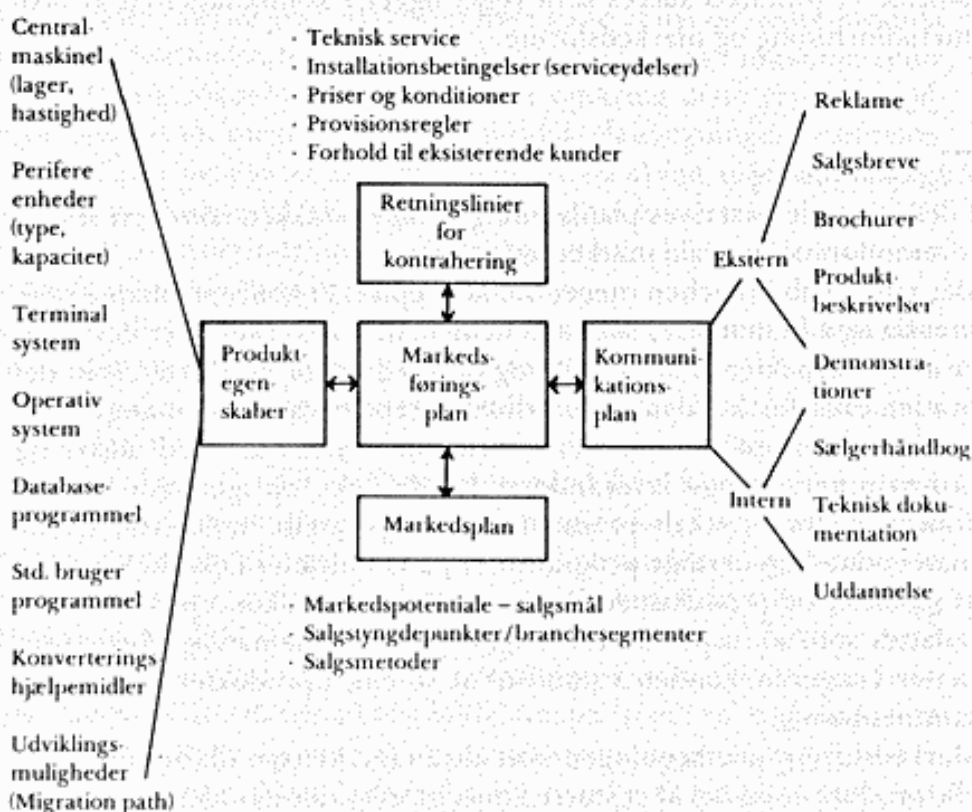
Markedsføringsplanlægningen skal altså tage hensyn til, om det aktuelle produkt er en del af et større koncept, eller det står alene.

Opstillingen af en markedsføringsplan for et edb-produkt indebærer, at leverandøren må klargøre en række ting som vist på figur 2.

Udover de direkte produktenskabtegenskaber hører overvejelser omkring markedet, kommunikation og kontraktforhold til planlægningen.

De tekniske produktenskabtegenskaber udtrykker de faciliteter, systemet kan tilbyde i form af maskinelkapacitet, programmelmuligheder og evt. specielle brugerprogrammer f.eks. produktionsstyring og konverteringsprogrammer og udviklingsmuligheder. Det står klart, at en virksomhed med valg af leverandør får en kraftig binding. Omlægning til andre leverandørers maskinel og programmel kræver normalt store ressourcer. Derfor er det specielt for de mindre leverandører af betydning at kunne tilbyde konverteringsprogrammel, som giver mulighed for at konvertere fra andre leverandører til eget system med et rimeligt ressourceforbrug. Endelig er det ligeledes som følge af den kraftige

Figur 2. Elementer i markedsføringsplanlægningen.





binding af væsentlig betydning, hvorledes udviklingsmulighederne er *indenfor* den enkelte leverandørs produkter – den såkaldte »migration path«. Ofte findes i en maskinserie kun et vist antal trin, hvorefter man skal over i en anden serie. Her skal der så evt. skiftes maskinarkitektur og operativsystem, hvilket kan give store konverteringsproblemer. Sammenhængene mellem de enkelte produkter er hos nogle leverandører et stort problem. Det kan derfor være næsten ligeså ressourcekrævende at skifte til ny maskine som at skifte leverandør.

Retningslinierne for udarbejdelse af tilbud og kontraktindgåelse skal ligeledes fastlægges. Det omhandler de betingelser, som sælgeren kan tilbyde kunderne. Her vil det ofte af hensyn til styringen af salget være nødvendigt dels at udmønte salgsstrategien i provisionsregler, som motiverer sælgeren til at følge salgsstrategien, dels at regulere forholdet til de eksisterende kunder. Ofte vil man ikke være interesseret i, at for mange af de eksisterende kunder udskifter med det samme. Mange mener, at leverandørernes væsentligste markedsstyring hidrører fra udformningen af provisionsreglerne!

For at hjælpe sælgeren i marken gennemføres en række støtteaktiviteter. I forbindelse med produktplanlægningen er en markeds- og en konkurrentvurdering naturligvis foretaget.

Markedsvurderingen udmøntes i en egentlig markedsplan, som dels indeholder målsætningen for salget, dels giver en række retningslinier for planlægningen af det direkte salg. Disse vurderinger er naturligvis vigtige af hensyn til at kunne dimensionere produktionslinierne samt af hensyn til at opstille realistiske budgetter.

Endelig opstilles en kommunikationsplan. Denne kan opdeles i intern og ekstern kommunikation. Den *eksterne* kommunikation har til formål at sikre, at de relevante målgrupper nås, samt at sælgerne har det nødvendige materiale til salgsindsatsen. Ofte vil der ske en koordineret reklameindsats på international basis, specielt i forbindelse med fremkomsten af væsentlige nye produkter – f.eks. en ny produktlinie eller et teknologisk nyt produkt.

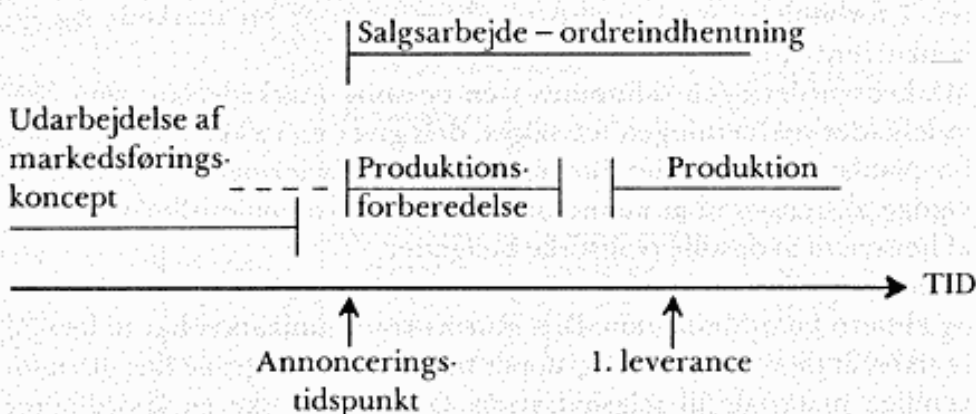
Et væsentligt moment i forbindelse med nye produkter er demonstration. Da produkterne ofte har lang leveringstid, vil man udarbejde specielle demonstrationsmodeller, evt. i form af prototyper. Det færdige produkt kan derfor af og til afvige fra demonstrationsmodellerne såvel i fysisk udformning som i ydelser.



Den *interne* kommunikation skal sikre, at alle medarbejdere kender produktet og markedsføringsstrategien. D.v.s. man forsøger at sikre en ensartet adfærd overfor alle markeder. I denne sammenhæng er det interessant at bemærke, at leverandøren ofte udarbejder en egentlig salgsmannual, som kan hjælpe sælgeren i den daglige planlægning. En sådan kan f.eks. indeholde afsnit om de markedssegmenter, der skal bearbejdes, hvilken argumentation man skal anvende overfor potentielle købere, information om konkurrenters stærke og svage sider, forslag til salgsmetoder og naturligvis en beskrivelse af produktet og retningslinier for, hvorledes et system sammensættes af de enkelte komponenter. Endvidere gennemføres ofte en egentlig skoling af sælgere i brug af salgsmannual og demonstrationsmateriale.

### 2.3. Annonceringstidspunkt

Et væsentligt aspekt i forbindelse med nye produkter er annonceringstidspunktet. Hvorledes dette indgår i produktets planlægningscyklus fremgår af figur 3.



Figur 3. Planlægningscyklus.

Annonceringstidspunktet bliver valgt ud fra markedspolitiske og økonomiske beslutninger. Efter annonceringen kender sælgeren produktet og kan bearbejde kunderne. Samtidig foretages en klargøring til produktion. Dette indebærer udvikling af produktionsmetoder, teknisk

færdiggørelse af produktet under hensyntagen til, at udstyret skal masseproduceres, endelig tilpasning af maskinel- og programmelkomponenter etc. Problemerne i denne fase afhænger af, om det er et egentligt teknologisk nyudviklet produkt, som blot skifter navn og salgsbetingelser.

Såfremt det første er tilfældet, vil der ofte opstå uventede problemer i produktionen, hvorfor det kan være svært at garantere tidspunktet for den 1. leverance. De problemer, der kan vise sig, kan f.eks. være af produktionsteknisk art, eller at et planlagt samspil mellem maskinel og programmel giver problemer med det totale systems ydelser. De velkendte problemer med at udvikle programmelsystemer indenfor fastsatte tids- og ressourcemæssige rammer, findes naturligvis også i leverandørernes udviklingsafdelinger. Når den første leverance er gennemført, og man samtidig siden annonceringstidspunktet har mærket markedets reaktioner, kan leverandøren begynde at garantere nogle faste leveringstider.

### 3. Salgsplanlægning

De fleste leverandører har i Danmark en organisation bestående af

- salgskonsulenter,
- systemkonsulenter,
- serviceteknikere og
- administrativt personale (f.eks. marketingressourcer)

Organisationen har til formål at markedsføre og give service til leverandørens produkter. Dette indebærer informationsformidling til markedet og direkte kontakt med kunder, potentielle kunder samt andre, f.eks. opinionsdannere i branchen.

Ud fra dette perspektiv kan man eksempelvis møde leverandøren i tre roller.

- som informator,
- som konsulent og
- som sælger.

dog i reglen større og mere komplicerede projekter, hvor flere leverandører kan se en interesse i at yde en større indsats.

Det er her muligt for en virksomhed, der er en potentiel kunde at anvende leverandørerne som konsulenter. Med udgangspunkt i en foreløbig kravsspecifikation kan man anmode forskellige leverandører om løsningsforslag. Hvis man vælger leverandører, som satser på forskellige system- og maskinarkitekturer (og det er i reglen nødvendigt for leverandørerne af hensyn til at skabe en egen identitet), så vil man få nogle ægte alternative løsninger frem. Disse kan virke inspirerende for virksomheden i det videre specifikations- og vurderingsarbejde.

Ofte vil en leverandør dog ikke yde konsultativ assistance uden en vis sikkerhed for at få ordren. Hermed er vi naturligt ovre i den vigtigste rolle.

### *3.3. Leverandøren som sælger*

Som nævnt er edb-markedet et vanskeligt marked, hvor konkurrencen er hård. Det er derfor nødvendigt at gribe salgsarbejdet systematisk an. De ressourcer, som indsættes i salgsarbejdet, består som oftest af

- marketingressourcer,
- sælgere og
- systemfolk.

Marketingressourcerne anvendes til generelle planlægnings- og kommunikationsaktiviteter. Dvs. udarbejdelse af produktbeskrivelser, kortlægning af marked og udbydere, reklamefremstød, fremstilling af brochurermateriale, skoling og information af sælgere etc. Udgangspunktet for den danske organisations arbejde er de generelle rammer fra moderfirmaet, herunder produktbeskrivelser m.v., der ofte er engelsksprogede.

Sælgerne er ansvarlige for kundekontakten, udarbejdelse af tilbud, afslutning af kontrakt og opfølgning af installation.

Systemfolkene anvendes til f.eks. at foretage kundespecifikke analyser, udarbejde systemforslag, opbygge demonstrationer og afprøve nyt programmel. Endvidere anvendes systemkonsulenter til assistance hos kunder i forbindelse med programmelproblemer m.v.

Et af ledelsens problemer er at styre ressourcerne, således at de anvendes på projekter, der har chance for at give et salg.

Erfaringen viser, at det ofte tager 1-2 år at få et større salg igennem hos en ny kunde, ligesom man løbende må følge med hos eksisterende kunder for at sikre sig, at konkurrenter ikke overtager leverancen. Dette kræver systematisk planlægning.

Til dette formål anvender leverandørerne ofte en såkaldt kundeplanlægning. Kundeplanlægningen kan omfatte store, vigtige enkeltkunder, men kan også opfattes som en metode i planlægningen overfor et veldefineret kundesegment.

#### *3.4. Kundeplaner*

En kundeplan (eller en »accountplan«) har til formål at få opstillet konkrete mål for udviklingen i kundens edb-opgaver, at opstille handlingsplaner for leverandørens indsats og at opstille afsætningsmål for sælgeren.

Den for leverandøren mest hensigtsmæssige måde at gennemføre dette er i form af et åbent samarbejde med kunden. Man kan så i fællesskab lægge en 3-5 års udviklingsplan for edb samt en kortsigtet handlingsplan. Nogle leverandører tilbyder til dette formål såvel metoder (fx IBMs Business Systems Planning) som hjælp til processen (fx APS-account planning session, en metode til at fremskaffe beslutningsgrundlag).

Ofte ønsker kunden dog (forståeligt nok) ikke leverandørens medvirken i denne planlægningsproces, og leverandøren må derfor foretage en ensidig kundeplanlægning. Til dette formål samler man alle medarbejdere, som har kendskab til kunden (sælgere, systemfolk, serviceteknikere) og gennemdrøfter situationen.

Formålet med kundeplanlægningsaktiviteten er således at få et overblik over kunden ved hjælp af alle tilgængelige informationer. Kundeplanen danner herefter baggrund for det budget, sælgeren skal nå, ligesom handlingsplanen kan følges op, og resultater vurderes. Omfanget af kundeplanlægningen illustreres bedst af kundeplanens indhold.

En effekt af kundeplanlægningen kan således være at leverandøren kan påpege nye edb-behov før virksomheden selv har erkendt dem – nogle ville måske sige, at man skaber nye behov!

## Indhold af kundeplan

For hver af de nedenstående 10 punkter, samles og nedskrives oplysninger, der forsøges holdt ajour.

1. Virksomhedens formål – edbs rolle i virksomheden.  
Det er væsentligt at gøre sig klart, hvad virksomhedens (kundens) formål er, og hvorledes edb kan bidrage til at nå dette formål.
2. Virksomhedens væsentligste problemer.  
En kortlægning af aktuelle problemstillinger specielt for at fastslå, om edb kan hjælpe med løsningen. Det er en god regel for sælgere, at man skal sælge løsninger på aktuelle problemer, ikke produkter.
3. Virksomhedens nøgletal.  
Specielt naturligvis om virksomheden er i sund udvikling, omfanget af administrationsomkostninger og edb-budget.
4. Organisationsstruktur og virkemåde.  
Det er vigtigt at lokalisere beslutningstagere, beslutningsstrukturer og nøglepersoner (opinionsdannere fx). Formålet er at kunne styre beslutningsprocessen eller øve væsentlig indflydelse på den.
5. Kortlægning og vurdering af eksisterende edb-løsninger.  
Hvilke systemer har man, hvilket udstyr anvendes, hvorledes er kontraktforholdene, etc. På hvilke områder, som kunne automatiseres, mangler virksomheden løsninger.
6. Problemer med eksisterende løsninger.  
Hvilke problemer har man med de nuværende løsninger – nedbrud, manglende udvidelsesmuligheder, flaskehalse osv.
7. Konkurrentanalyse.  
Hvem er konkurrenterne – hvilke stærke og svage sider har disse i udstyr, systemer, service, organisation m.v.
8. Udviklingspotentiale.  
På baggrund af de foregående oplysninger kan man drøfte, hvilket potentielt marked denne kunde udgør, dvs. volumen, opgaver og tidspunkter.

9. Mål for kunden.

Opstilling af salgsmål for kunden – dette udgør nu sælgernes salgsbudget.

10. Handlingsplan.

Handlingsplanen kan f.eks. tage udgangspunkt i en påvirkningsmatrix som vist på figur 5. I den lodrette kolonne er de personer angivet, som skal påvirkes, og den vandrette kolonne angiver, hvilke momenter, der skal lægges vægt på i relation til de enkelte personer.

Tabellens udseende skifter naturligvis fra kunde til kunde. Med udgangspunkt i tabellen udarbejdes en konkret plan over aktiviteter, indsats af ressourcer, tidsplan og ønskede delmål.

Figur 5. Påvirkningsmatrix.

Vigtige momenter	Nøglepersoner							
	Dansk organisationsressourcer	Udviklingsplaner	Maskineprodukter	Programmelprodukter	Uddannelseskapacitet	Standardprogrammel	Teknisk service	Løsningens økonomi
Direktion	X					X		
Økonomichef	X						X	
Edb-chef		X	X	X	X		X	X
Funktionschef						X		
Edb-afd.		X	X	X				
Systemprogrammør				X				

Kundeplanen skal løbende følges op, og kunsten er naturligvis bl.a. at skifte taktik eller opgive kunden, hvis de ønskede delmål ikke opnås.

#### 4. Konklusion

Leverandørens formål i relation til kunderne er naturligvis at sælge flest muligt af sine ydelser, dvs. få indført edb i så mange funktioner med brug af leverandørens udstyr som muligt. Virksomhedens formål må være at sikre lønsomhed i investeringer, gode styringsredskaber, et fornuftigt arbejdsklima etc. I denne forbindelse er edb et værktøj, som skal vurderes på linie med andre. Organisatoriske tiltag kan eksempelvis tænkes at kunne fungere i stedet for komplicerede edb-styrings-systemer.

Virksomheden har derfor som oftest interesser, der er noget forskellige fra leverandørens. Det er altså en forhandlingssituation, man står i. Det er lettere at få en fornuftig forhandling, når modstandernes taktik og metode er kendt. Edb-branchen har så mange dygtige sælgere, systemfolk og marketingfolk, at virksomheden ofte er usikre overfor leverandørens fremstød.

Kendskab til leverandørernes metoder er derfor nøglen til at kunne vurdere oplysninger bedre, samt til at kunne tvinge leverandøren til at arbejde på brugernes præmisser.

Det gælder i den daglige kontakt, men også i den større sammenhæng – produktplanlægningen.

Der er ingen tvivl om, at leverandørerne forsøger at styre, og det lykkes på en række områder. Men modkrav fra kunde- og brugerside kan dog også give resultater.

Det kan f.eks. konstateres, at de ergonomiske aspekter af terminaludstyr, på grund af skandinaviske krav er kommet i fokus. Resultatet har været at produktudformningen i hele verden er på vej til at blive mere ergonomisk korrekt.

#### Litteratur:

APS – account planning session, Data 1-2, 1977.

Enterprise Analysis, IBM Systems Journal, vol. 21, no. 1, 1982.



#### 4. Konklusion

Leverandørens formål i relation til kunderne er naturligvis at sælge flest muligt af sine ydelser, dvs. få indført edb i så mange funktioner med brug af leverandørens udstyr som muligt. Virksomhedens formål må være at sikre lønsomhed i investeringer, gode styringsredskaber, et fornuftigt arbejdsklima etc. I denne forbindelse er edb et værktøj, som skal vurderes på linie med andre. Organisatoriske tiltag kan eksempelvis tænkes at kunne fungere i stedet for komplicerede edb-styrings-systemer.

Virksomheden har derfor som oftest interesser, der er noget forskellige fra leverandørens. Det er altså en forhandlingssituation, man står i. Det er lettere at få en fornuftig forhandling, når modstandernes taktik og metode er kendt. Edb-branchen har så mange dygtige sælgere, systemfolk og marketingfolk, at virksomheden ofte er usikre overfor leverandørens fremstød.

Kendskab til leverandørernes metoder er derfor nøglen til at kunne vurdere oplysninger bedre, samt til at kunne tvinge leverandøren til at arbejde på brugernes præmisser.

Det gælder i den daglige kontakt, men også i den større sammenhæng – produktplanlægningen.

Der er ingen tvivl om, at leverandørerne forsøger at styre, og det lykkes på en række områder. Men modkrav fra kunde- og brugerside kan dog også give resultater.

Det kan f.eks. konstateres, at de ergonomiske aspekter af terminaludstyr, på grund af skandinaviske krav er kommet i fokus. Resultatet har været at produktudformningen i hele verden er på vej til at blive mere ergonomisk korrekt.

#### Litteratur:

APS – account planning session, Data 1-2, 1977.

Enterprise Analysis, IBM Systems Journal, vol. 21, no. 1, 1982.