

Vertikalt samarbejde i et distributionssystem:

Set i et begrebsmæssigt perspektiv.

Af Hans Skytte

Resumé

Inden for distributionsteori var det tidligere fastlæggelse af distributionssystemets struktur og serviceniveau, under hensyntagen til omkostningsminimering, der var de helt centrale beslutningsområder. Dette er nu udvidet til, at der også ses på relationerne mellem virksomhederne i en distributionskanal. Disse relationer kan vedrøre de økonomistrukturer, der findes mellem virksomhederne og kan være de økonomiprocesser, der finder sted mellem virksomhederne. Endvidere kan det være de magt- og afhængighedsforhold, der er fremherskende i den enkelte distributionskanal, og endelig kan det være de samarbejds- og konfliktforhold, der præger interaktionen mellem virksomhederne. Både ved ændringer af en virksomheds eksisterende distributionssystem og gennem de daglige distributionsbeslutninger er det nødvendigt at tage hensyn til samspillet mellem de nævnte relationer samt til disse relationers udviklingsstade og deres ændringer over tiden. En af fordelene ved denne tilgangsvinkel er, at det giver et bedre udgangspunkt for udvikling af konkurrencemæssige fordele for virksomhederne.

Formål

Formålet med dette indlæg er at give en karakteristik af nogle af de forhold, der har betydning når et distributionssystem skal udbygges og vedligeholdes. Det vil i den forbindelse blive påpeget, at det er vigtigt at søge mod varige forbindelser til samhandelspartnerne for der igennem at underbygge de eksisterende og kommende konkurrencemæssige fordele.

I indlægget vil der først blive givet en kort oversigt over udviklingen inden for markedsføringsteori, og derefter vil det blive gennem-

gået, hvorledes inter-økonomiske og politiske forhold i et distributionssystem påvirker samarbejdsforholdene mellem virksomhederne. På denne baggrund vil det blive påpeget, hvordan økonomiske og politiske forhold kan have betydning for skabelse af konkurrencemæssige fordele.

Udviklingstendenser i de teoretiske synsvinkler

Nogle af de første studier og lærebøger inden for markedsføring så i vid udstrækning afsætningsproblemerne ud fra en distributions-synsvinkel, hvorunder virksomhederne gennem deres forskellige funktionsudøvelse var mere eller mindre afhængige af hinanden (Alderson & Martin, 1965; Vaile, Grether, & Cox, 1952). Senere blev det mere udbredt at betragte de enkelte virksomheder mere isoleret, og den teoretiske synsvinkel drejede over mod marketing mix og parameter tankegangen. Ud fra denne tankegang blev virksomhederne betragtet som enkeltaktører, og markedsføringen, herunder specielt handlingsparametrene, blev fastlagt under hensyntagen til forventningerne om en bestemt respons fra de potentielle købere (Kotler, 1972a). Samtidig blev markeds- eller konkurrenceformerne beskrevet ud fra antallet af udbydere krydset med graden af præference.

I de senere år er det igen blevet mere og mere udbredt at se på den sammenhæng, der er mellem de funktioner, de forskellige virksomheder udfører på det vertikale plan. Det er nu ofte selve transaktionen, der bliver betragtet som analyseenhed i forbindelse med udvikling af markedsføringsteori (Aldrich & Whetten, 1981; Anderson, 1982). Hermed er det blevet udvekslinger og interaktion mel-

Vertikalt samarbejde i et distributionssystem:

Set i et begrebsmæssigt perspektiv.

Af Hans Skytte

Resumé

Inden for distributionsteori var det tidligere fastlæggelse af distributionssystemets struktur og serviceniveau, under hensyntagen til omkostningsminimering, der var de helt centrale beslutningsområder. Dette er nu udvidet til, at der også ses på relationerne mellem virksomhederne i en distributionskanal. Disse relationer kan vedrøre de økonomistrukturer, der findes mellem virksomhederne og kan være de økonomiprocesser, der finder sted mellem virksomhederne. Endvidere kan det være de magt- og afhængighedsforhold, der er fremherskende i den enkelte distributionskanal, og endelig kan det være de samarbejds- og konfliktforhold, der præger interaktionen mellem virksomhederne. Både ved ændringer af en virksomheds eksisterende distributionssystem og gennem de daglige distributionsbeslutninger er det nødvendigt at tage hensyn til samspillet mellem de nævnte relationer samt til disse relationers udviklingsstade og deres ændringer over tiden. En af fordelene ved denne tilgangsvinkel er, at det giver et bedre udgangspunkt for udvikling af konkurrencemæssige fordele for virksomhederne.

Formål

Formålet med dette indlæg er at give en karakteristik af nogle af de forhold, der har betydning når et distributionssystem skal udbygges og vedligeholdes. Det vil i den forbindelse blive påpeget, at det er vigtigt at søge mod varige forbindelser til samhandelsparterne for der igennem at underbygge de eksisterende og kommende konkurrencemæssige fordele.

I indlægget vil der først blive givet en kort oversigt over udviklingen inden for markedsføringsteori, og derefter vil det blive gennem-

gået, hvorledes inter-økonomiske og politiske forhold i et distributionssystem påvirker samarbejdsforholdene mellem virksomhederne. På denne baggrund vil det blive påpeget, hvordan økonomiske og politiske forhold kan have betydning for skabelse af konkurrencemæssige fordele.

Udviklingstendenser i de teoretiske synsvinkler

Nogle af de første studier og lærebøger inden for markedsføring så i vid udstrækning afsætningsproblemerne ud fra en distributions-synsvinkel, hvorunder virksomhederne gennem deres forskellige funktionsudøvelse var mere eller mindre afhængige af hinanden (Alderson & Martin, 1965; Vaile, Grether, & Cox, 1952). Senere blev det mere udbredt at betragte de enkelte virksomheder mere isoleret, og den teoretiske synsvinkel drejede over mod marketing mix og parameter tankegangen. Ud fra denne tankegang blev virksomhederne betragtet som enkeltaktører, og markedsføringen, herunder specielt handlingsparametrene, blev fastlagt under hensyntagen til forventningerne om en bestemt respons fra de potentielle købere (Kotler, 1972a). Samtidig blev markeds- eller konkurrenceformerne beskrevet ud fra antallet af udbydere krydset med graden af præference.

I de senere år er det igen blevet mere og mere udbredt at se på den sammenhæng, der er mellem de funktioner, de forskellige virksomheder udfører på det vertikale plan. Det er nu ofte selve transaktionen, der bliver betragtet som analyseenhed i forbindelse med udvikling af markedsføringsteori (Aldrich & Whetten, 1981; Anderson, 1982). Hermed er det blevet udvekslinger og interaktion mel-

lem to eller flere parter, der er blevet et af de helt centrale emner inden for markedsføring (Bagozzi, 1975; Hunt, 1983b). Ved denne ændrede synsvinkel er det således selve udvekslingen, der er analyseenhed, samtidig med at aktion og reaktion er afløst af interaktion. Endvidere er gentagen samspil eller interaktion over et tidsforløb blevet tilføjet som et væsentligt område (Arndt, 1979; Dwyer, Schurr, & Oh, 1987).

I relation til ovenstående kan distributionskanaler ses som sæt af indbyrdes afhængige organisationer, der gennem udvekslinger er involveret i den proces, der skal stille produkter og serviceydelser til rådighed for forbrug. Den indbyrdes afhængighed fremkommer gennem den udstrakte arbejdsdeling der eksisterer mellem virksomhederne i en distributionskanal (Stigler, 1951). Men da denne afhængighed ikke altid er i ligevægt, kan der opstå forskellige magtrelationer i distributionskanalerne (Heskett, Stern, & Beier, 1970). Endvidere kan arbejdsdelingen og den deraf fremkomne afhængighed føre til konflikter mellem de implicerede virksomheder i en distributionskanal (Cadotte & Stern, 1979). Disse forhold bevirker, at det er formålstjenligt at se på samspillet mellem de enkelte virksomheder i en distributionskanal og ikke kun på enkelt-virksomheder, når der ønskes en vurdering af den enkelte kanals effektivitet og konkurrencekraft.

På ovenstående baggrund skal der i denne artikel præsenteres to af de nye tilgangsvinkler inden for markedsføring- og distributions-teori. Den første teoretiske tilgangsvinkel, der vil blive gennemgået, er den politisk-økonomiske fremgangsmåde (Arndt, 1983; Stern & Reve, 1980). Denne fremgangsmåde anvendes både til analyse af strukturer og processer, samtidig med at den sammenfatter de økonomiske og de adfærdsmæssige variabler ved en distributionskanal. Den anden teoretiske tilgangsvinkel omhandler de tidsmæssige aspekter i forbindelse med opbygningen af relationer (Dwyer, et al., 1987). Denne proces behandler interaktionen fra den indledende kontakt og frem til det fulde gensidige enga-

gement. Disse to tilgangsvinkler vil derefter blive kædet sammen for at belyse, hvorledes det er muligt at underbygge konkurrencemæssige fordele gennem samarbejde i distributionskanaler. Samtidig vil de fremkomne konkurrencemæssige fordele blive belyst både ud fra en kunde- og en konkurrentsynsvinkel (Day & Wensley, 1988).

Den politisk-økonomiske tilgangsvinkel til distributionssystemer

Hvis distributionskanaler bliver betragtet som sociale systemer, med økonomi-systemer som væsentlige delsystemer, og de enkelte organisationer indgår deri som komponenter (Reve & Stern, 1979; Stern & Brown, 1969), er det muligt at anvende den politisk-økonomiske tilgang til sammenlignende analyser af distributionssystemer (Arndt, 1983; Stern & Reve, 1980).

Anvendelsen af den politisk-økonomiske tilgang til forhold vedrørende distributionskanaler gør det muligt at samle og strukturere mange af de resultater, den tidligere distributionsforskning er nået frem til, samtidig med at det giver mange nye begreber med efterfølgende mulighed for afdækning og forklaring af nye relationer. Klarlægning af disse begreber og relationer vil kunne forklare, hvilke politiske og økonomiske kræfter der har indflydelse på strukturen og adfærden i distributionskanaler, samtidig med at de vil kunne anvendes til sammenligning af effektiviteten i distributionskanaler med forskellige økonomi og magt strukturer.

Den politiske økonomi i en distributionskanal refererer til den betragtede distributionskanals struktur og processer. Da der er forskellige strukturer og processer i de forskellige led i en distributionskanal, vil der være en eksplicit intern politisk økonomi for hvert led i en kanal. Dette medfører, at den enkelte interne politiske økonomi skal betragtes særskilt for hver enkelt dyade i en distributionskanal. Hvis der fx er en producent, en grossist og en detaillist i den betragtede distributionskanal, vil der således være to dyader, der skal analyseres.

Den interne økonomi

Den politiske økonomi består af to delsystemer, *den interne økonomi* og *den interne politik*. Disse to systemer omfatter begge strukturvariabler med tilhørende processer. Den første strukturvariabel er den interne økonomistruktur med tilknyttede interne økonomiprocesser, og den anden strukturvariabel er den interne magt- og afhængighedsstruktur med tilknyttede processer vedrørende det interaktive udvekslingsmiljø. Udformningen og samspillet mellem disse strukturer og processer påvirker distributionskanalers indadrettede og udadrettede effektivitet. Den indadrettede effektivitet er et mål for produktivitet og omkostningsminimering i den enkelte organisation og i kanalen som helhed, og den udadrettede effektivitet er et mål for de opfattede ydelser fra den enkelte organisation og fra kanalen som helhed set fra bl.a. kunder og leverandører (Pfeffer & Salancik, 1978).

Den interne økonomi i en distributionskanal omfatter den traditionelle definition på økonomi og vedrører således fordeling af knappe ressourcer. Set ud fra en distributionssynsvinkel vil det sige, at den interne økonomi omfatter udvekslinger af varer og tjenesteydelser mellem de institutioner, der indgår i den betragtede distributionskanal.

Den interne økonomistruktur i en distributionskanal er udtryk for den transaktionsform, der binder kanalens medlemmer sammen. Disse vertikale transaktionsformer strækker sig fra den helt åbne markedsstruktur til den hierarkiske struktur (Williamson, 1975). Ved den åbne markedsstruktur foregår udvekslingerne mellem to helt uafhængige organisationer, og det er prismekanismen, der fungerer som koordineringsfaktor. Når transaktionerne foregår inden for en hierarkisk struktur, er det den samme organisation, der har den fulde kontrol over begge sider af transaktionen. Samtidig er prismekanismen i distributionskanalen afløst af administrative regler, men den endelige efterspørgsel kommer dog stadig fra et helt frit og åbent marked. Mange transaktioner foregår imidlertid inden for en struktur, der ligger mellem den

åbne markedsstruktur og den hierarkiske struktur. Disse strukturer er en form for kvasi-integration, og de implicerede organisationer er knyttet sammen gennem forskellige former for aftaler eller kontrakter (Blois, 1989; Macneil, 1980). Hvilken transaktions-type der vil være den fremherskende i den enkelte distributionskanal afhænger bl.a. af, hvilke specifikke ressourcer det er nødvendigt at investere i for at opnå samhandel. Nødvendig investering i specifikke ressourcer vil knytte køber og sælger tættere sammen. Endvidere afhænger transaktionstypen af, hvor stor usikkerhed der er i forbindelse med opnåelse af køb eller salg. Her vil stor usikkerhed medvirke til tættere bindinger. Endelig vil den interne økonomistruktur afhænge af, hvor ofte dyadens medlemmer har behov for samhandel. I dette tilfælde vil høj frekvens i samhandlen trække i retning af udførlige aftaler for samhandelen. Gennem overvejelser af disse tre forhold vil der foregå en økonomisering af transaktionsomkostningerne (Williamson, 1984).

De interne økonomiprocesser omfatter de beslutningsprocesser, der vedrører de økonomiaktiviteter eller ressource- og informationsflow, der finder sted under de forskellige økonomistrukturer. Gennem disse økonomiprocesser bliver samhandelsbetingelserne fastlagt for de forskellige flow i en distributionskanal. De forskellige beslutningsformer strækker sig fra take-it-or-leave-it situationen over forhandlinger og til centraliseret beslutningstagning. Afhængig af samhandelens omfang og formål kan der indgå forskellige flow i udvekslingerne mellem den enkelte distributionskanals enkelte enheder. Gennem koordinering af de forskellige flow, foregår der endvidere en fastlæggelse af det serviceniveau den enkelte institution i en distributionskanal yder over for det næste led i kanalen (Jørgensen, 1986). Den interne økonomistruktur kan endvidere ses som basis for integration af beslutningerne for større eller mindre dele af en distributionskanal. Dette er ensbetydende med at to eller flere institutioner i en distributionskanal foretager koordi-

nerede beslutninger og handlinger over for en tredje part, herunder de endelige kunder, på det vertikale plan (Reve & Stern, 1979).

Den politisk-økonomiske approach hævder, at de interne økonomiprocesser er afhængige af den interne økonomistruktur. Økonomistrukturen kan således ses som en ramme, inden for hvilken økonomiprocesserne udvikles. Ud fra denne synsvinkel har både strukturen og processerne indflydelse på distributionskanalers indadrettede og udadrettede effektivitet (Stern & Reve, 1980).

Den interne politik

Den interne politik i en distributionskanal er udtryk for magt- og autoritetsfordelingen mellem de organisationer der indgår i kanalen. Som tidligere nævnt kan den interne politik opdeles i den interne magt- og afhængighedsstruktur og det interaktive samarbejds miljø.

Den interne magt- og afhængighedsstruktur er som udgangspunkt udtryk for den rollerelation eller afhængighed, den ene organisation i en distributionskanal føler over for en anden organisation i kanalen. Denne følte afhængighed fra den første organisations side giver en modsvarende magt for den anden organisation (Emerson, 1962). Magtfordelingen med den deraf følgende kontrolfordeling i en distributionskanal kan have flere forskellige udformninger. En organisation kan have så lille betydning for de andre i kanalen, at den stort set ikke er i besiddelse af nogen form for magt eller kontrol over de andre. Den næste situation kan være den, hvor to virksomheder i en kanal er lige afhængige af hinanden og derfor er jævnbyrdige med hensyn til magtfordeling og kontrol. Endelig kan der være den situation, hvor en enkelt organisation er så betydende for de andre i kanalen, at magten bliver koncentreret hos denne ene virksomhed. I den sidstnævnte situation er det den indflydelsesrige organisation, der har kontrollen over de væsentlige beslutninger i distributionskanalen. I de to første situationer er det mere usikkert, hvilken eller hvilke organisationer der opnår

afgørende indflydelse på de forskellige beslutninger (ElAnsary & Robicheaux, 1974). Ønsket om magt og kontrol over beslutningerne i en distributionskanal kan ligesom transaktionsomkostningssynsvinklen have indflydelse på, hvilken vertikal struktur der opstår. De enkelte virksomheder kan gennem magtanvendelse opnå både fremadrettet og bagudrettet kontrol i kanalen (Pfeffer & Salancik, 1978). Kilden til magt vil typisk være den ene organisations evne til at udføre værdsatte handlinger over for den anden organisation eller evnen til at fremskaffe væsentlige ressourcer til den anden organisation, hvor det i begge tilfælde er vanskeligt for den modtagende organisation at skaffe tilsvarende ydelser andre steder fra (Pfeffer, 1982).

Det interaktive samarbejds miljø omfatter de varierende samarbejds- og konfliktformer, der finder sted under de forskellige magt- og afhængighedsstrukturer (Rosenberg & Stern, 1971). Samarbejdet skal her opfattes som de koordinerede beslutninger og aktiviteter, dyademedlemmerne gennemfører for at nå et eller flere fælles mål, og konflikt forekommer i de situationer, hvor det ene dyademedlem søger mod et mål, som kontrolleres af det andet dyademedlem, og hvor dette andet medlem gennem beslutninger og aktiviteter modarbejder det første medlems bestræbelser. En ofte forekommende opfattelse af samarbejde og konflikt i et distributionssystem er, at de kan betragtes som liggende i hver sin ende af et kontinuum. Hvert enkelt beslutningsområde i en distributionskanal vil således kunne beskrives som liggende på en skala, der går fra udpræget samarbejde til omfattende konflikt (Cadotte & Stern, 1979). Der kan således forekomme samarbejde inden for nogle områder i en distributionskanal, samtidig med at der findes varierende grader af konflikt inden for andre områder.

Den politisk-økonomiske approach postulerer, at det interaktive samarbejds miljø er afhængig af den interne magt- og afhængighedsstruktur, og at strukturen og processerne har indflydelse på en distributionskanals ind-

adrettede og udadrettede effektivitet (Stern & Reve, 1980).

Den tidsmæssige dimension ved relationer mellem organisationer

Det er tidligere blevet nævnt, at foruden at analysere transaktioner mellem organisationer er det også væsentligt at knytte de tidsmæssige forhold til dette område. Herved foregår der et skift i analysen og planlægningen af de markedsføringsmæssige forhold, hvor det centrale tidligere var gennemførelse af transaktioner på ad hoc basis, og hvor det nu er opbygningen af længerevarende forhold mellem virksomheder. Ved opbygningen af varige relationer mellem en distributionskanals medlemmer er der imidlertid både fordele og ulemper. Fordelene ved sådanne længerevarende relationer i forhold de diskrete transaktioner er bl.a., at usikkerheden mht. ressourcefremskaffelse bliver mindre, transaktionsomkostningerne bliver ofte reduceret, og der er mulighed for at opnå synergieffekt ved at udføre komplementære aktiviteter. Her overfor står ulemperne der bl.a. er omkostninger til opbygning af relationerne, omkostninger til vedligeholdelse af relationerne, herunder omkostninger ved konfliktløsning, og endelig offeromkostninger ved manglende mulighed for samhandel med alternative dyadepartnere. Det er gennem en afvejning af disse fordele og ulemper, der fra køberens side kan opbygges et net af pålidelige leverandører og fra sælgerens side kan knyttes trofaste og stabile kunder til virksomheden, og det er vigtigt, at hver enkelt relation bliver vurderet både på sin historie og på sin forventede fremtid for at gøre det muligt at påvirke koordinationen i den ønskede retning (Arndt, 1979).

Det tidsmæssige forløb i et køber-sælger forhold kan inddeles i fem trin (Dwyer et al., 1987; Scanzoni, 1979): 1. Erkendelse, 2. Eksplorativ, 3. Ekspansion, 4. Gensidig forpligtelse og 5. Ophævelse.

Erkendelsesfasen er kendetegnet ved, at købere og sælgere, mere eller mindre aktivt,

søger nye udviklingspartnere. I denne fase har der ikke været nogen interaktion, men købere og sælgere anvender forskellige midler for at gøre opmærksom på deres eksistens for der igennem at tiltrække opmærksomhed fra potentielle transaktionspartnere. Overgangen til den eksplorative fase finder sted ved de første gensidige informationsudvekslinger eller den første interaktion.

I den eksplorative fase begynder den gensidige vurdering, samtidig med at indledende transaktioner og mindre gensidige investeringer i tid og penge finder sted. I forbindelse med anvendelse af den politiske økonomi som tilgang til belysning af distributionskanaler, vil forhandlingernes ramme i første omgang være den interne økonomistruktur og de handelsbetingelser, der skal diskuteres og fastlægges, vedrører de interne økonomiprocesser. Over tiden og i forbindelse med nye transaktioner kan den interne økonomistruktur tilpasses dyadeforholdet, og fastlæggelsen af de interne økonomiprocesser vil foregå under de ændrede rammer. Opbygningen af magten over for den anden part finder sted gradvis i forbindelse med, at den anden part føler sig mere og mere afhængig af den første part. I forbindelse med den politiske økonomi kan anvendelse af magt i en dyade ses som indflydelse på de beslutninger, hvor igennem den interne økonomistruktur bliver opbygget. Endvidere kan magtanvendelsen ses som indflydelse på og kontrol over fastlæggelsen af de enkelte interne økonomiprocesser i forbindelse med udvekslinger.

Ekspansionsfasen omfatter en fortsat stigning i det gensidige udbytte mellem parterne, samtidig med at parterne bliver mere og mere afhængig af hinanden. Denne gensidige stigning i afhængigheden medfører endvidere, at de samarbejdende enheder tør løbe en større og større risiko over for hinanden. Dette skyldes den stadig stigende tillid, der kan oparbejdes gennem de løbende transaktioner der finder sted mellem parterne.

Ekspansionsfasen fører over i den fjerde fase, der er kendetegnet af gensidigt engagement og stabilitet. I denne fase er udvekslin-

gerne mellem parterne præget af gensidig solidaritet og tillid. Samarbejdet i dyaden kan endvidere karakteriseres ved transaktionernes omfang, varighed og konsistens. Transaktionernes omfang refererer til de mængder af varer, informationer osv., der udveksles i dyaden, og transaktionernes varighed er et mål for, i hvor lang tid samarbejdet har fundet sted. Transaktionernes konsistens er et mål for, om udvekslingerne mellem parterne er præget af svingninger, eller om de foregår i en jævn strøm. I lyset af den politisk-økonomiske tilgang til dyadeforholdet, er beslutningerne i forbindelse med transaktionerne udtryk for økonomiprocesserne, og det er klart at både økonomistrukturen og magt- og afhængighedsstrukturen kan have indflydelse på transaktionernes omfang, varighed og konsistens. Endvidere kan påvirkningerne også gå den anden vej rundt, således at betydelige konstante udvekslinger gennem længere tid kan føre til ændrede magt- og afhængighedsstrukturer samt til ændrede økonomistrukturer.

Den ovenfor omtalte udvikling, hen mod et tættere samarbejde kan imidlertid blive bremsset og helt afbrudt af manglende tillid og konflikter. Dette fører til den femte og sidste fase i den tidsmæssige udvikling i en dyade. De faktorer, der præger denne ophævelsesfase, kan blive de dominerende på et hvilket som helst tidspunkt i de foregående faser. Dette er ensbetydende med, at udvekslingerne så at sige kan blive ophævet, næsten inden de er begyndt. Både i undersøgelsesfasen, gennem ekspansionsfasen og når der har været opnået gensidig engagement, kan udvekslingerne føre til konflikter og dalende tillid, der kan ende med ophævelse af samarbejdet. Denne fase kan i den politisk økonomiske terminologi sammenholdes med det interaktive samarbejds miljø, hvor stigende tillid fører til et tættere samarbejde, og hvor konflikt kan føre til et brud mellem parterne. I overensstemmelse med tankerne i den politisk-økonomiske tilgang skal dette samarbejdsforhold ses i sammenhæng med magt- og afhængighedsstrukturen mellem parterne, hvor

denne afhængighedsstruktur vil have indflydelse på, hvilke konfliktforhold der vil blive løst og føre til indbyrdes tilpasning, og hvilke der vil føre til en reduktion eller afbrydelse af det videre samarbejde. De forskellige økonomiprocesser, der ofte er kilde til konflikterne, kan have forskellig betydning for de implicerede parter og kan derfor give konflikterne forskelligt omfang. Endvidere vil de aftalestrukturer, der udgør dyadens økonomistruktur kunne have indflydelse på konfliktløsningernes form. I afsnittet ovenfor er der givet en kort karakteristik af et udviklingsforløb i et dyadeforhold, som er belyst ud fra den politisk-økonomiske synsvinkel. I det kommende afsnit skal det kort belyses, hvorledes det gennem et dyadeforhold er muligt at underbygge og vedligeholde konkurrencemæssige fordele både for det enkelte dyademedlem og for dyaden som helhed.

Underbygning og fastholdelse af konkurrencemæssige fordele gennem relationer mellem virksomheder

Siden afsætningsøkonomiens ungdom har det været erkendt, at det er vigtigt for en virksomhed at have en eller flere konkurrencemæssige fordele (Alderson, 1957; Alderson, 1965). Men på trods af denne erkendelse har forskningen inden for dette område næsten stået stille i 20 år (Hunt, 1983b), og først i de seneste år er der igen kommet gang i udviklingen af dette område (Day & Wensley, 1988). En konkurrencemæssig fordel, der er udtryk for den situation, hvor en organisations position i forhold til en gruppe potentielle kunder er bedre end konkurrenternes, kan have sit udspring i to synsvinkler. For det første kan kunderne opfattes som værende heterogene, hvilket giver mulighed for, at en virksomhed kan tilpasse sit udbud specifikt til en kunde-gruppe og derved opnå præference hos denne gruppe. For det andet er der mulighed for at tage udgangspunkt i de ydelser, der kommer fra de virksomheder, der konkurrerer om de samme kunder, og på denne baggrund differentiere virksomhedens egne ydelser fra konkurrenternes.

Ud fra ovenstående forhold kan elementerne i konkurrencemæssige fordele for det første belyses gennem *kilderne til konkurrencemæssige fordele*, for det andet gennem *de positionelle fordele* og for det tredje gennem måling af *de opnåede resultater*. Kilderne til de konkurrencemæssige fordele består af den enkelte virksomheds særegne færdigheder og dens relativt overlegne ressourcer. De særegne færdigheder eller viden skal ses som et bindemiddel mellem en virksomheds struktur, strategi og kontrolsystemer. Den første kilde, de særegne færdigheder, der formodes at dække alle væsentlige områder i organisationen, anvendes gennem beslutninger og handlinger ved koordination af organisationens struktur og strategiudformning under hensyntagen til mulig kundetilfredsstillelse og kontinuert innovation (Peters, 1984). Den anden kilde, den enkelte organisations relativt overlegne ressourcer, er ligeledes en afgørende faktor ved skabelse af konkurrencemæssige fordele. Dette fremkommer ved, at disse ressourcer kan anvendes som udgangspunkt for differentiering i forhold til konkurrenterne med mulighed for at skabe konkurrencemæssige fordele. Ud fra dette synspunkt ligger muligheden for vækst og tilstrækkelig rentabilitet mere hos den enkelte virksomhed, end den ligger i strukturen inden for den branche, hvori der konkurreres (Wernerfelt, 1989).

Det andet element i konkurrencemæssige fordele er de positionelle fordele, eller den aktuelle konkurrencemæssige udgangssituation, der fremkommer gennem koordinerende beslutninger vedrørende en organisations særegne færdigheder og relativt overlegne ressourcer under hensyntagen til de potentielle kunders ønsker og den aktuelle konkurrencemæssige situation. Herved fremkommer de positionelle fordele i form af, at virksomhedens funktioner udføres ved lavere relative omkostninger, og/eller at funktionerne udføres på en måde, der giver en højere relativ værdi set fra de potentielle kunders side (Porter, 1989).

Det tredje og sidste element i konkurrencemæssige fordele er de opnåede resultater, der

viser sig som kundetilfredshed i de enkelte transaktioner, og som udvikler sig til kunde-loyalitet over tiden. Denne voksende kunde-loyalitet kan igen føre til stigende markedsandel og til forøget totalt dækningsbidrag. En del af dette dækningsbidrag kan derefter investeres i udvikling af den enkelte virksomheds særegne færdigheder og dens ressourcer, og dermed er ringen sluttet.

Ovenstående fremstilling af en organisations vej til opnåelse af konkurrencemæssige fordele er implicit dyadisk og ser den enkelte produktionsvirksomhed stående over for de endelige kunder uden at tage hensyn til det distributionssystem, der forbinder virksomheden med kunderne.

Det skal i det følgende vises, hvorledes den politisk-økonomiske tilgang til belysning af transaktioner og samarbejde mellem organisationer kan supplere ovenstående tanker ved udvikling af konkurrencemæssige fordele. Dette vil ske ved, at der bliver knyttet yderligere tre dimensioner til ovenstående teori-ramme. Som udgangspunkt vil den enkelte virksomheds særegne færdigheder og dens relativt overlegne ressourcer stadig blive betragtet som udgangspunkt for de beslutninger og funktioner, det er muligt at udføre (White, 1974). Men den enkelte produktionsvirksomhed må i sin strategifastlæggelse gennem beslutningstagningen tage hensyn til at ydelserne skal igennem en distributionskanal, bestående af et eller flere led, inden de når ud til de endelige kunder. I overensstemmelse med den politisk-økonomiske tankegang er dette ensbetydende med, at der gennem den interne politiske økonomi opnås indflydelse på produktionsvirksomhedens beslutninger og resultat fra andre virksomheder i kanalen. Af simplificationshensyn vil det i den følgende redegørelse blive forudsat, at der kun forekommer én mellemhandler, en detaillist, mellem produktionsvirksomheden og den endelige kunde.

Ifølge den interne økonomi opdeles relationerne mellem produktionsvirksomheden og detaillisten i en økonomistruktur og nogle økonomiprocesser. De funktioner, produk-

tionsvirksomheden udfører i forbindelse med skabelse af konkurrencemæssige fordele, og som i overensstemmelse med ovenstående udgør de positionelle fordele, eller den aktuelle konkurrencemæssige udgangssituation, skal nu ses som udført over for detaillisten. De funktioner produktionsvirksomheden her udfører kommer således til at indgå som denne virksomheds bidrag til de økonomiprocesser, der forløber mellem den enkelte detaillist og produktionsvirksomheden. Men ifølge den politisk-økonomiske synsvinkel kan produktionsvirksomheden ikke længere selvstændigt fastlægge indholdet og omfanget af disse funktioner eller økonomiprocesser. Disse økonomiprocesser vil blive fastlagt gennem beslutninger, hvor både produktionsvirksomheden og detaillisten har indflydelse. Samtidig kan begge organisationer trække på deres særegne færdigheder og relativt overlegne ressourcer i forbindelse med underbygning og skabelse af konkurrencemæssige fordele. De beslutninger, der bliver taget i forbindelse med fastlæggelse af økonomiprocesserne mellem produktionsvirksomheden og detaillisten, vil endvidere ligge inden for de rammer, der forefindes i den interne økonomistruktur mellem virksomhederne. Over tiden må det være op til beslutningstagerne i de to virksomheder at tilpasse den interne økonomistruktur, således at den på den bedst mulige måde understøtter skabelsen af konkurrencemæssige fordele. Det er imidlertid ikke kun ønsket om skabelse af konkurrencemæssige fordele, der har indflydelse på den interne økonomistruktur og på de interne økonomiprocesser. Magt- og afhængighedsstrukturen samt det interaktive samarbejds miljø har ligeledes indflydelse på den interne økonomi. Som tidligere nævnt har magt- og afhængighedsstrukturen, der løbende ændrer sig over tiden, indflydelse på samarbejds- og konfliktforholdene i en dyade, og herved får både den interne politiske struktur og de interne politiske processer indflydelse på den interne økonomistruktur og på de interne økonomiprocesser. På denne måde har den interne politik i dyaden også betydning for

skabelsen og underbygningen af konkurrencemæssige fordele.

Skabelse af konkurrencemæssige fordele har stadig det samme fundament, som indledningsvis blev fastlagt gennem en kombination af en konkurrent- og en kundesynsvinkel, men dette syn på konkurrencemæssige fordele får tre nye dimensioner, når distribution bliver inddraget gennem den politisk-økonomiske tilgangsvinkel. Foruden det oprindelige syn på konkurrencemæssige fordele, der kan rummes i de interne økonomiprocesser, kommer den interne økonomistruktur, den interne magt- og afhængighedsstruktur samt det interaktive samarbejds miljø på som nye dimensioner.

Referencer

- Alderson, W. (1957). *Marketing Behavior and Executive Action*. Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Alderson, W. (1965). *Dynamic Marketing Behavior: A Functional Theory of Marketing*. Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Alderson, W. & Martin, M.W. (1965). Toward a Formal Theory of Transactions and Transactions. *Journal of Marketing Research*, 2(May), 117-127.
- Aldrich, H.E., & Whetten, D.A. (1981). *Organizations, Action-sets, and Networks: Making the Most of Simplicity*. Oxford University Press.
- Anderson, P.E. (1982). Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm. *Journal of Marketing*, 46(Spring), 15-26.
- Arndt, J. (1979). Toward a Concept of Domesticated Markets. *Journal of Marketing*, 43, 69-75.
- Arndt, J. (1983). The Political Economy Paradigm: Foundation for Theory Building in Marketing. *Journal of Marketing*, 47(Fall), 44-54.
- Bagozzi, R.P. (1975). Marketings as Exchange. *Journal of Marketing*, 39(October), 32-39.
- Blois, K.J. (1989). *Transaction Costs and Networks* (1). Templeton College, The Oxford Centre for Management Studies.

tionsvirksomheden udfører i forbindelse med skabelse af konkurrencemæssige fordele, og som i overensstemmelse med ovenstående udgør de positionelle fordele, eller den aktuelle konkurrencemæssige udgangssituation, skal nu ses som udført over for detaillisten. De funktioner produktionsvirksomheden her udfører kommer således til at indgå som denne virksomheds bidrag til de økonomiprocesser, der forløber mellem den enkelte detaillist og produktionsvirksomheden. Men ifølge den politisk-økonomiske synsvinkel kan produktionsvirksomheden ikke længere selvstændigt fastlægge indholdet og omfanget af disse funktioner eller økonomiprocesser. Disse økonomiprocesser vil blive fastlagt gennem beslutninger, hvor både produktionsvirksomheden og detaillisten har indflydelse. Samtidig kan begge organisationer trække på deres særegne færdigheder og relativt overlegne ressourcer i forbindelse med underbygning og skabelse af konkurrencemæssige fordele. De beslutninger, der bliver taget i forbindelse med fastlæggelse af økonomiprocesserne mellem produktionsvirksomheden og detaillisten, vil endvidere ligge inden for de rammer, der forefindes i den interne økonomistruktur mellem virksomhederne. Over tiden må det være op til beslutningstagerne i de to virksomheder at tilpasse den interne økonomistruktur, således at den på den bedst mulige måde understøtter skabelsen af konkurrencemæssige fordele. Det er imidlertid ikke kun ønsket om skabelse af konkurrencemæssige fordele, der har indflydelse på den interne økonomistruktur og på de interne økonomiprocesser. Magt- og afhængighedsstrukturen samt det interaktive samarbejds miljø har ligeledes indflydelse på den interne økonomi. Som tidligere nævnt har magt- og afhængighedsstrukturen, der løbende ændrer sig over tiden, indflydelse på samarbejds- og konfliktforholdene i en dyade, og herved får både den interne politiske struktur og de interne politiske processer indflydelse på den interne økonomistruktur og på de interne økonomiprocesser. På denne måde har den interne politik i dyaden også betydning for

skabelsen og underbygningen af konkurrencemæssige fordele.

Skabelse af konkurrencemæssige fordele har stadig det samme fundament, som indledningsvis blev fastlagt gennem en kombination af en konkurrent- og en kundesynsvinkel, men dette syn på konkurrencemæssige fordele får tre nye dimensioner, når distribution bliver inddraget gennem den politisk-økonomiske tilgangsvinkel. Foruden det oprindelige syn på konkurrencemæssige fordele, der kan rummes i de interne økonomiprocesser, kommer den interne økonomistruktur, den interne magt- og afhængighedsstruktur samt det interaktive samarbejds miljø på som nye dimensioner.

Referencer

- Alderson, W. (1957). *Marketing Behavior and Executive Action*. Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Alderson, W. (1965). *Dynamic Marketing Behavior: A Functional Theory of Marketing*. Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Alderson, W. & Martin, M.W. (1965). Toward a Formal Theory of Transactions and Transactions. *Journal of Marketing Research*, 2(May), 117-127.
- Aldrich, H.E., & Whetten, D.A. (1981). *Organizations, Action-sets, and Networks: Making the Most of Simplicity*. Oxford University Press.
- Anderson, P.E. (1982). Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm. *Journal of Marketing*, 46(Spring), 15-26.
- Arndt, J. (1979). Toward a Concept of Domesticated Markets. *Journal of Marketing*, 43, 69-75.
- Arndt, J. (1983). The Political Economy Paradigm: Foundation for Theory Building in Marketing. *Journal of Marketing*, 47(Fall), 44-54.
- Bagozzi, R.P. (1975). Marketings as Exchange. *Journal of Marketing*, 39(October), 32-39.
- Blois, K.J. (1989). *Transaction Costs and Networks* (1). Templeton College, The Oxford Centre for Management Studies.

- Cadotte, E.R., & Stern, L.W. (1979). A Process Model of Interorganizational Relations in Marketing Channels. In J.N. Sheth (Ed.), *Research in Marketing*, Greenwich, CT: JAI Press.
- Day, G.S. & Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, 52(April), 1-20.
- Dwyer, R.F. Schurr, P.H. & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51(April), 11-27.
- ElAnsary, A.I. & Robicheaux, R.A. (1974). A Theory of Channel Control: Revisited. *Journal of Marketing*, 38(January), 2-7.
- Emerson, R.M. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27, 31-41.
- Heskett, J.L., Stern, L.W. & Beier, F.J. (1979). Bases and Uses of Power in Interorganization Relations. In L.P. Bucklin (Ed.), *Vertical Marketing Systems*. Illinois.
- Hunt, S.D. (1983b). General Theories and the Fundamental Explanada og Marketing. *Journal of Marketing*, 47(Fall), 9-17.
- Jørgensen, N. (1986). *Virksomhedens Strategiske Distributionsbeslutninger*. Odense Universitet.
- Kotler, P. (1972a). A Generic Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 36(April), 46-54.
- Macneil, I.R. (1980). *New social contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations*. New Haven: Yale University Press.
- Peters, T.J. (1984). Strategy Follows Structure: Developing Distinctive Skills. *California Management Review*, XXVI(3), 111-125.
- Pfeffer, J. (1982). *Organizations and Organization Theory*. Boston: Pitman.
- Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Porter, M.E. (1989). Fra konkurrencemæssig fordel til virksomhedsstrategi. *Harvard Børsen*, 30, 73-90.
- Reve, T. & Stern, L.W. (1979). Interorganizational Relations in Marketing Channels. *Academy of Management Review*, 4(3), 405-416.
- Rosenberg, L.J. & Stern, L.W. (1971). Conflict Measurement in the Distribution Channel. *Journal of Marketing Research*, VIII, 437-442.
- Scanzoni, J. (1979). Social Exchange and Behavioral Interdependence. In R. L. Burgess, & Huston, T.L. (Eds.), *Social Exchange in Developing Relationships* (61-98). Pennsylvania: Academic Press, New York.
- Stern, L.W. & Brown, J.W. (1969). Distribution Channels: A Social Systems Approach. In L.W. Stern (Ed.), *Distribution Channels: Behavioral Dimensions* Boston: Houghton Mifflin Company.
- Stern, L.W. & Reve, T. (1980). Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis. *Journal of Marketing*, 44(Summer), 52-64.
- Stigler, G.J. (1951). The Division of Labour Is Limited by the Extent of the Market. *The Journal of Political Economy*, LIX(3), 185-193.
- Vaile, R.S., Grether, E.T. & Cox, R. (1952). *Marketing in the American Economy*. New York: The Ronald Press Company.
- Wernerfelt, B. (1989). From Critical Resources to Corporate Strategy. *Journal of General Management*, 14(3), 13-25.
- White, P.E. (1974). Resources as Determinants of Organizational Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 19(3), 366-379.
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
- Williamson, O.E. (1984). The Economics of Governance: Framework and Implications. *Zeitschrift für die Gesamte Staatswissenschaft*, Band 140, 195-223.