

Virksomhedssamarbejde i et interesse- og magtperspektiv

Samarbejde er også et spørgsmål om magt og tillid.

Af Per V. Freytag

Resumé

I denne artikel belyses samarbejde imellem virksomheder ud fra et dyadisk (to-sidet) interesse- og magtperspektiv. Indledningsvis trækkes artiklens teoretiske udgangspunkt frem for derefter at blive præciseret. Teorierne anvendes dernæst som udgangspunkt for opstilling og perspektivering af en samlet referenceramme til fortolkning af sammenhængen imellem en virksomheds interesser, magtmidler, strategier og samhandelsformer. Artiklen afsluttes med et case til underbygning og illustration af den opstillede referenceramme.

Indledning

En mindre dansk producent af teaterudstyr var i starten af 90'erne i gang med at forhandle en større aftale på plads med en svensk kunde. Aftalen omfattede bl.a. satellitovervågning af et samlet system, der indbefattede en drejescene, lodder og trisser m.v. og et EDB-program. Dette ville gøre det muligt hurtigt at identificere opståede fejl, nedbrud o.lign., hvorefter producenten kunne give nøjagtig besked om, hvordan problemet skulle afhjælpes. Direktøren for den danske virksomhed opholdt sig i forbindelse med forhandlingerne om systemet og kontrakten i en længere periode i Sverige og fik god indsigt i, hvordan ledelsen i teateret fungerede.

Virksomhedssamarbejde i et interesse- og magtperspektiv

Samarbejde er også et spørgsmål

om magt og tillid.

Af Per V. Freytag

Resumé

I denne artikel belyses samarbejde imellem virksomheder ud fra et dyadisk (to-sidet) interesse- og magtperspektiv. Indledningsvis trækkes artiklens teoretiske udgangspunkt frem for derefter at blive præciseret. Teoriene anvendes dernæst som udgangspunkt for opstilling og perspektivering af en samlet referenceramme til fortolkning af sammenhængen imellem en virksomheds interesser, magtmidler, strategier og samhandelsformer. Artiklen afsluttes med et case til underbygning og illustration af den opstillede referenceramme.

Indledning

En mindre dansk producent af teaterudstyr var i starten af 90'erne i gang med at forhandle en større aftale på plads med en svensk kunde. Aftalen omfattede bl.a. satellitovervågning af et samlet system, der indbefattede en drejescene, lodder og trisser m.v. og et EDB-program. Dette ville gøre det muligt hurtigt at identificere opståede fejl, nedbrud o.lign., hvorefter producenten kunne give nøjagtig besked om, hvordan problemet skulle afhjælpes. Direktøren for den danske virksomhed opholdt sig i forbindelse med forhandlingerne om systemet og kontrakten i en længere periode i Sverige og fik god indsigt i, hvordan ledelsen i teateret fungerede.

Han oplevede således, hvordan teaterdirektøren var tilbøjelig til at »fortrænge« mundtlige aftaler og at søge at »fortolke« skriftlige aftaler, der var indgået med andre forretningspartnere på sin særegne måde. Teaterdirektøren begrundede sin adfærd med, at »man jo må holde stram kontrol med udgifterne, ellers løber de helt løbsk«, hvilket forekom den danske producent lidt søgt. De efterfølgende kontraktforhandlinger om, hvad systemet præcist skulle kunne, og hvordan dette skulle beskrives via systemspecifikation, trak længere ud end sædvanligt i sådanne situationer.

Hvorvidt det hændte alene kan tilskrives kulturforskelle eller sprogproblemer, eller om der reelt er tale om opportunistiske tendenser, kan være vanskeligt at afgøre på det foreliggende grundlag. Den danske virksomhed blev usikker på den svenske teatervirksomheds interesser, og som konsekvens heraf søgte den danske producent at sikre sig bedst muligt imod eventuelle opportunistiske handlinger.

Artiklen vil derfor være bygget op om en række centrale problemstillinger, der vedrører 1) interesserne bag samhandel og samarbejde, 2) den indflydelse, disse interesser har for samarbejdets videre udvikling og 3) de forhandlingsstrategier, som parter søger at bringe i anvendelse overfor hinanden.

For det første vil spørgsmålet om en række mere grundlæggende menneskelige træk – tillid, opportunisme og risiko – blive gjort til genstand for diskussion og et forsøg på en hensigtsmæssig konkretisering. For det andet vil spørgsmålet, om hvilke interesser en købende og sælgende part kan antages at have, blive koblet med

spørgsmålet om at sætte disse interesser igennem overfor den anden part via de magtmidler, der måtte stå til rådighed i en given situation. For det tredje vil spørgsmålet om magtmidler og disses anvendelse blive knyttet sammen med alternative forhandlingsstrategier og muligheder og det hensigtsmæssige i at anvende disse med henblik på at opnå et samarbejde. Tillige vil det blive søgt illustreret, hvilke implikationer dette har for den enkelte parts forventninger. Afslutningsvis illustreres den opstillede referencerammes relevans via et eksempel, der viser betydningen af at få afdækket parternes respektive interesse og at fastholde interessen. Indledningsvis præciseres artiklens teoretiske udgangspunkt. De fire teoretiske hjørnersten er transaktionsomkostningsteori (Williamson 1985), behavioral teori (Cyert & March 1963), interaktionsteori (Turnbull & Valla 1986, Ford 1990) og forhandlingsteori (Pedler 1976).

Tillid – betydningen for samarbejdets succes

Problemerne med at identificere samhandelspartners reelle interesser – som i det indledende problemløsende case – er ikke unikke og optræder i mange afskygninger. En velkendt situation inden for de fleste brancher er afgivelse af et bud, hvor en producent opfordres til at afgive et bud ud fra medsendte specifikationer (evt. tegning). Problemet er dog, om der reelt er tale om et forsøg på at finde en ny leverandør, eller om det primært er et spørgsmål om at kontrollere den hidtidige leverandør, hvilket i reglen vil sige at søge at presse denne på prisen. Skal der så overhovedet afgives et bud, og i så fald

hvordan skal budet være udformet (se Freytag 1993), hvilket ikke skal gøres til genstand for en nærmere diskussion her. Centralt er det dog, at opportuniste også spiller en rolle i en så relativt veldefineret situation, set ud fra såvel en økonomisk som en juridisk synsvinkel.

Interessefastlæggelse og hvordan disse interesser søges omsat til handling er således et centralt problem i forbindelse med samhandelssituationer ifølge Monthoux (1975), Ford (1980), Turnbull & Valla (1986) og Han, Wilson & Dant (1993). Også parternes vurderinger, af hvor stor en risiko der løbes, spiller en væsentlig rolle.

Såvel køber som sælger vil i relation til en given købs-/salgssituation have knyttet forskellige interesser i den opgaveløsning, som et givet køb/salg er et led i. Disse interesser (motiver) vil på den ene side knytte sig til den konkrete opgaveløsning og på den anden side til de personlige interesser, som er forbundet med opgaveløsningen (Webster & Wind 1972). Nok er det i reglen virksomhederne som juridiske enheder, der er bundet af en kontrakt, men det er bestemte personer, der i begge virksomheder forhandler kontrakten, vurderer risici og som ofte vil blive gjort ansvarlige for forhandlingsresultatet og en eventuel kontrakts misligholdelse.

Dette rejser spørgsmålet om, hvordan de personer, der forhandler på vegne af en virksomhed, definerer virksomhedens interesser, søger at forhandle sig til rette og vurderer virksomhedens og egne risici. Her spiller oplevelsen af situationen ind, hvor ikke mindst vurderingen af den anden part spiller en afgørende rolle. Nøglebegreberne er tillid, opportuniste og risiko. Williamsson (1992) skriver herom:

»Trust distinctions of three kinds have been made: calculative trust, personal trust, and institutional trust, I have argued that the use of calculated trust to describe commercial transactions is a contradiction in terms. It not only offers no added value but actually impairs an understanding of the commercial phenomena in question. If calculative relations are hereafter described in calculative terms, to which the language of risk is exactly suited, then the practice of using trust and risk interchangeably would be discontinued.

Personal trust is made nearly-non calculative by switching out of a regime in which the marginal calculus applies into one of a discrete structural kind. That often requires special effort and is warranted only for very special personal relations that would be seriously degraded if calculative orientations were »permitted«. Commercial relations do not qualify for such specialty.«

Denne distinktion som et træk ved individet mellem tillid, som er irrelevant i forbindelse med økonomisk teori og det rationelt kalkulerende, som er helt centralt i økonomisk teori, rører ved et velkendt spørgsmål i økonomien. Nielsen (1993) og andre (Reeder, Brierty & Reeder (1992)) tager udgangspunkt i, at det ikke er indiskutabelt at drage en entydig distinktion imellem privatsfæren og forretningslivet, eftersom det enkelte individ ikke vil kunne sige sig fri for at tænke i de risici, som en given handling, beslutning, el. lign. kan have for personen selv. Det kan tværtimod netop være formålstjenligt f.eks. at gøre sig en indkøbers personlige motiver klart, når man som sælger søger at afsætte et produkt til den pågældende, hvilket også gør sig gældende den anden vej rundt. På

tilsvarende måde kan det være hensigtsmæssigt i en forhandlingssituation at søge at opbygge et tillidsforhold mellem parterne. I denne forbindelse vil forskellige former for tillidskabende foranstaltninger være af betydning, f.eks. brug af referencer i starten af relationsopbygningen. På den anden side vil der også være et kalkulerende aspekt, idet begge forhandlingsparter vil forsøge at belyse forudsætninger og risici bedst muligt. Kalkulative overvejelser spiller en central rolle i den grundlæggende bedømmelse af risici ved samhandel med en given partner.

En væsentlig opgave i en samhandelsituation består således i at søge at identificere den anden parts interesser, dernæst at identificere, hvordan den anden part typisk vil søge at indfri disse og endelig at identificere konsekvenserne af et modsætningsforhold til den anden parts interesser og disse interessers indfrielse via konkrete handlinger.

Tillid og tillidskabende handlinger bliver derved et alternativ til det at specificere en kontrakt meget udførligt. Samtidig kan tillidskabende handlinger betragtes på lige fod med andre transaktionsomkostninger, hvor man kan overveje, hvorvidt man alene kan holde sig til at have tillid til den anden part eller om der er behov for i større eller mindre udstrækning at sikre sig via en mere eller mindre udtømmende kontrakt. M.a.o. defineres transaktionsomkostninger her som de omkostninger, der opstår som følge af behovet for at søge information, forhandle og specificere det opnåede forhandlingsresultat f.eks. i form af en kontrakt. Totalt udtømmende juridisk bindende kontrakter er dog på det nærmeste en umulighed (Macaulay 1977). Vurde-

ringen af, om en kontrakt bør være mere eller mindre udtømmende, er betinget af, om der i en given situation er risiko for opportunistisk adfærd. Her spiller ikke mindst vurderingen af den betydning, som parterne tillægger hinandens motiver og handlinger, en væsentlig rolle. Et individ kan således være mere eller mindre risikoavers, hvor den anden part har mulighed for at påvirke tolkningen af konkrete handlinger ved at søge at styre disse bevidst hen imod en tillidskabelse.

Sagt på en anden måde, om man vælger at indgå en formelt bindende juridisk aftale og hvor udtømmende den vil være, afhænger ikke kun af en vurdering af situationen ud fra de risici, der kunne identificeres og af beslutningstagerens(ernes) risikoaversion, men også af i hvor stor udstrækning parterne tror på, at modparten alene vil søge at tilgodese egne interesser, eventuelt på bekostning af andre. Risikovurdering er således kortlæggelse af tabsmulighed. Risikoaversion angiver forskelligt oplevede niveauer for tabsmulighed, som en beslutningstager er villig til at leve med. Tillid og opportuniste dimension angiver beslutningstagerens vurdering af, i hvilken udstrækning modparten søger at sætte egne synspunkter igennem, eventuelt på bekostning af modparten, og indbefatter således det tolkningsmønster, ud fra hvilket handlingerne vurderes i den konkrete situation.

Køber og sælger interesser

Hvilke implikationer har så dette for spillet mellem to parter i en samhandelsituation? Udgangspunktet for samhandel er ofte blevet beskrevet som en søgen efter fordele. Disse fordele kan være af meget

konkret art i form af teknisk avancerede eller billige produkter, eller der kan være tale om fordele af mere abstrakt karakter som eksempelvis know-how eller service. Sigtet med at opnå disse fordele afspejler en given sælgers eller købers interesse/målsætning, og vil således variere fra situation til situation.

Afgørende for, hvordan en køber vil søge at anvende en leverandør, er opgavens grad af specificitet eller, sagt på en anden måde, spørgsmålet om tilgængeligheden på markedet. Jo mere udbredt og let tilgængelig eksempelvis en given komponent er, desto mindre sandsynlig er det, at køber er interesseret i mere udviklingspræget samhandel og -arbejde. Som en grov form for typologi kan det således være formålstjenligt at skelne mellem produktionsorienteret versus en udviklingsorienteret anvendelse af leverandøren (se også P.R. Christensen (1994)).

Ovenstående figur 1 afspejler også de områder, der kan danne basis for et samarbejde. Om og hvordan der i givet fald bliver tale om et samarbejde, er et spørgsmål om, hvordan interesserne forfølges via konkrete målsætninger og strategier. Mulighederne for at forfølge disse afhænger af parternes respektive magtmidler. Magtmidlerne derimod hænger sammen med to forhold: placering i produktions-/afsætningskæden og modparternes gensidige styrkeforhold (Håkansson 1982 og Salancik & Pfeffer 1978.).

Analysen af to parter gensidige styrkeforhold kan foretages på forskellig vis. Reves (1988) tilgang forekommer især relevant i denne sammenhæng, idet han opfatter virksomheden som en nexus af interne og eksterne kontrakter stærkt inspireret af Williamssons kontraktøkonomiske approach. Ifølge Reve består det strategiske ledelsesarbejde i at være bevidst om virk-

Figur 1: Interesser/målsætninger med virksomhedens samhandel.

| Købers interesse/målsætning | Sælgers interesse/målsætning |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| * Stabile leverancer | * Effektiv udnyttelse af produktionskapacitet |
| * Forbedrede leveringstider | * Lavere markedsføringsomkostninger |
| * Lave produkt-/komponentpriser | * Sikkerhed for gensalg |
| * Ensartet høj kvalitet | * Mere optimal kapacitetsplanlægning |
| * Hurtig problemløsning ved problemer | * Stabile priser |
| * Lave produktionsomkostninger | * Højere kendskab til kundeønsker og behov |
| * Adækvat og konkurrencedygtig produktteknologi | * Bedre og ændret kendskab til kundeønsker og behov |
| * Mulighed for at udvikle nye tidsvarende produkter | * Tilgang til ny know-how og teknologi |
| * Adgang til ny know-how og teknologi | |

Kilde: Freytag (1990) & Han, Wilson & Dant (1993).

Figur 2: »Magtmidler« i samhandelsrelationer.

| | Sælgers parametre | | Købers parametre | |
|-------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| | Produktionsorienteret | Udviklingsorienteret | Produktionsorienteret | Udviklingsorienteret |
| BELØNNING | Lave priser, gode betalingsbetingelser | Udviklingsmuligheder | Omsætning/indtjening | Udviklingsmuligheder |
| STRAF | Manglende leverancer | Manglende udvikling af produktionsudstyr og af produkter | Manglende kapacitetsudnyttelse | Manglende fornyelse af produktionsudstyr og af produkter |
| TILTRÆKNING | Hurtige og velkendte løsninger | Image | Sikkerhed for betaling | Image |
| EKSPERT | Hurtig afhjælpning af problemer | Know-how til og interesse i at løse nye og "ukendte" problemer | Færdige løsninger | Know-how udveksling og overførsel |
| STATUS | Sælgerrollen Stille kapacitet til rådighed (udføre) | Partnerrollen (Mål <-> Udførelse) | Køberrollen (Ordre -> Udførelse) | Partnerrollen (Mål <-> Udførelse) |

somhedens egen kernekompetance(r) og i at vedligeholde og udvikle kernekompetancen(erne) i forhold til de incentives (mål), virksomheden stræber efter. Reves incentives begreb tager grundlæggende sit afsæt i bidrags-belønningsmodellen (Simon (1955)), hvor spørgsmålet om, hvilke ydelser og modydelser der søges byttet, og hvordan disse opleves som ækvivalente i forhold til hinanden, er helt centralt.

Næste led i det strategiske ledelsesarbejde består herefter i at identificere behovet for komplementære kompetencer for at fremstå så konkurrencedygtig som muligt. Mulighederne for at samarbejde med andre virksomheder kan beskrives som et valg med de dertil knyttede fordele og ulemper i form af forskellige komplementære kompetencer og interorganisatoriske incentives. De interorganisatoriske incentives vil hænge sammen med parternes respektive målsætninger og muligheden for at sætte disse igennem over for hinanden.

Spørgsmålet om parternes relative styr-

keforhold er centralt for at kunne drage nytte af modpartens komplementære kompetencer. Hvorvidt der kan drages nytte af modpartens komplementære kompetencer hænger sammen med parternes respektive aktivspecifitet. Det drejer sig om specialiseringsgraden og tilgængeligheden af det know-how, teknologi m.v., som parterne hver især er i besiddelse af. Dette kan tillige siges at forme udgangspunktet for de magtmidler, som parterne har og kan bringe i anvendelse.

Om de i figur 2 angivne eksempler på magtmidler kommer til anvendelse og på hvilken måde er ikke kun et spørgsmål om at kunne anvende disse i en given situation. De skal også ses i forhold til de interesser, der er styrende for en samhandels-situations opståen og parternes forventninger til hinandens adfærd.

I forhandlingsteorien (Raiffa (1982), McCall & Warrington (1984)) skelnes der mellem kooperativ og ikke-kooperativ ad-

færd som udtryk for en forhandlers grundholdning m.h.t. eksempelvis samhandel. Endvidere vil der være individbaserede forskelle på, hvor hårdnakket en bestemt strategi forfølges.

Forskelle i individers påholdenhed kan føres tilbage til karaktertræk hos den enkelte men også til erfaringer af mere generel karakter. Holdninger og erfaringer spiller således en afgørende rolle for egen adfærd og for den forventede adfærd hos en anden part. Endelig spiller personlighed, holdninger og erfaringer en afgørende rolle for det tolkningsmønster, der anvendes på samspillet med den anden part (Webster & Wind 1972).

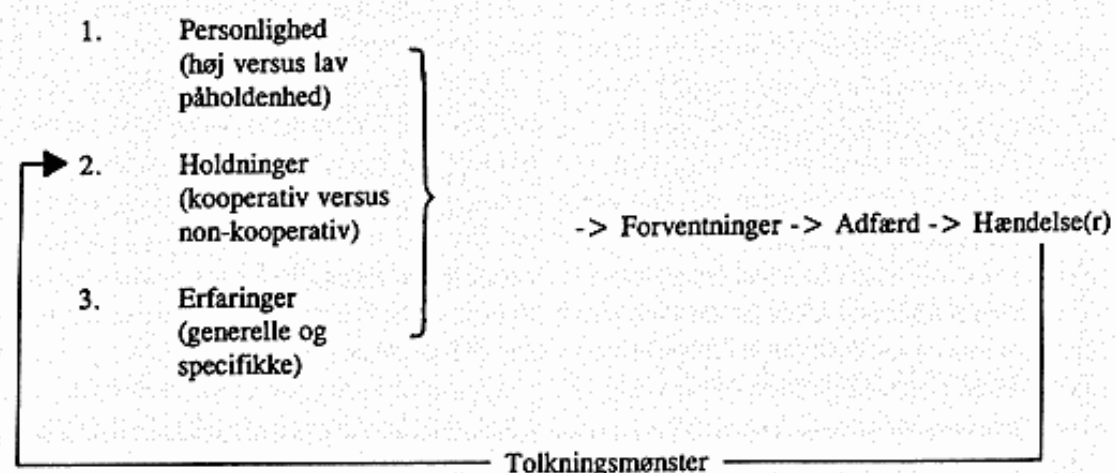
Ovenstående måde at tolke på rummer en høj grad af selvopfyldende profeti, idet individet betragter virkeligheden selektivt og er tilbøjelig til også at fortolke og erindre selektivt p.g.a. behovet for konsistens mellem på den ene side personlighed, holdninger og erfaringer og samspillet med andre individer på den anden side. (Se figur 3.) M.a.o. er der en vis risiko for, at in-

dividet stædigt fastholder den hidtidige strategi over for nye samarbejdspartnere eller også fastholder adfærd over for en kendt samarbejdspartner, også selv om denne har ændret sin adfærd p.g.a. person- eller interesseskift! En i denne sammenhæng hensigtsmæssig måde at beskrive forskellige forhandlingsstrategier på findes hos Pedler (1976).

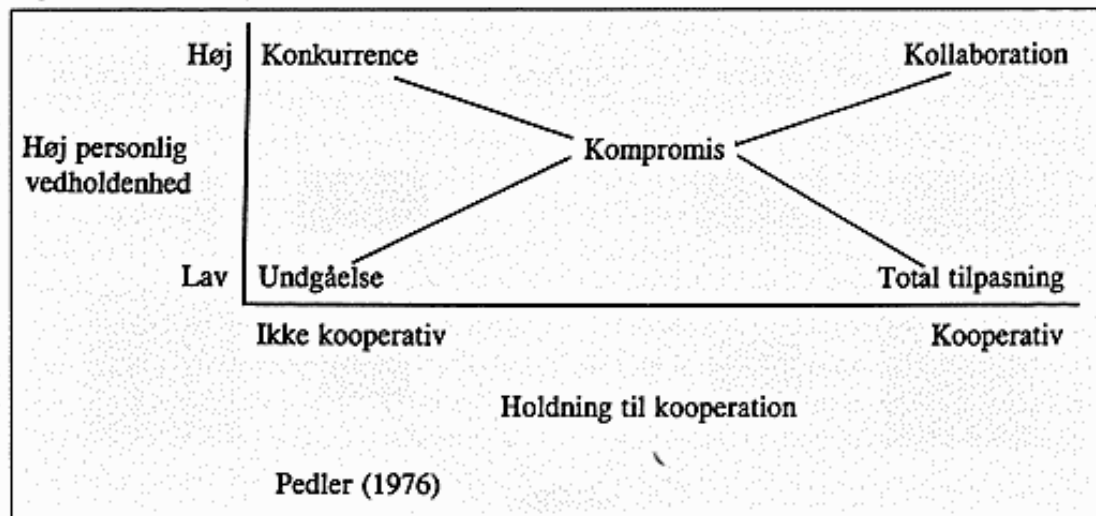
Som det fremgår af figur 4, er der i princippet fire yderpositioner og en midterposition, der hver især beskriver en forhandlingsstrategi. Undgåelse eller total tilpasning er i rendyrket form strategier uden særlig meget mening, idet man ikke er særlig vedholdende. Man vil blot ikke samarbejde, eller man giver totalt efter for modparten uden skelen til egne interesser. Tilbage står tre velkendte strategier:

1. Konkurrencestrategien, der i sin rendyrkede form baserer sig på magtanvendelse, der nærmer sig tvang,
2. Kompromisset, der har karakter af at give efter og få noget til gengæld (studehandel) og

Figur 3: Forventningernes selvopfyldende profeti.



Figur 4: Forhandlingsstrategier.



3. Kollaboration, hvor der søges efter løsninger i fællesskab uden dog at tabe egne interesser af syne.

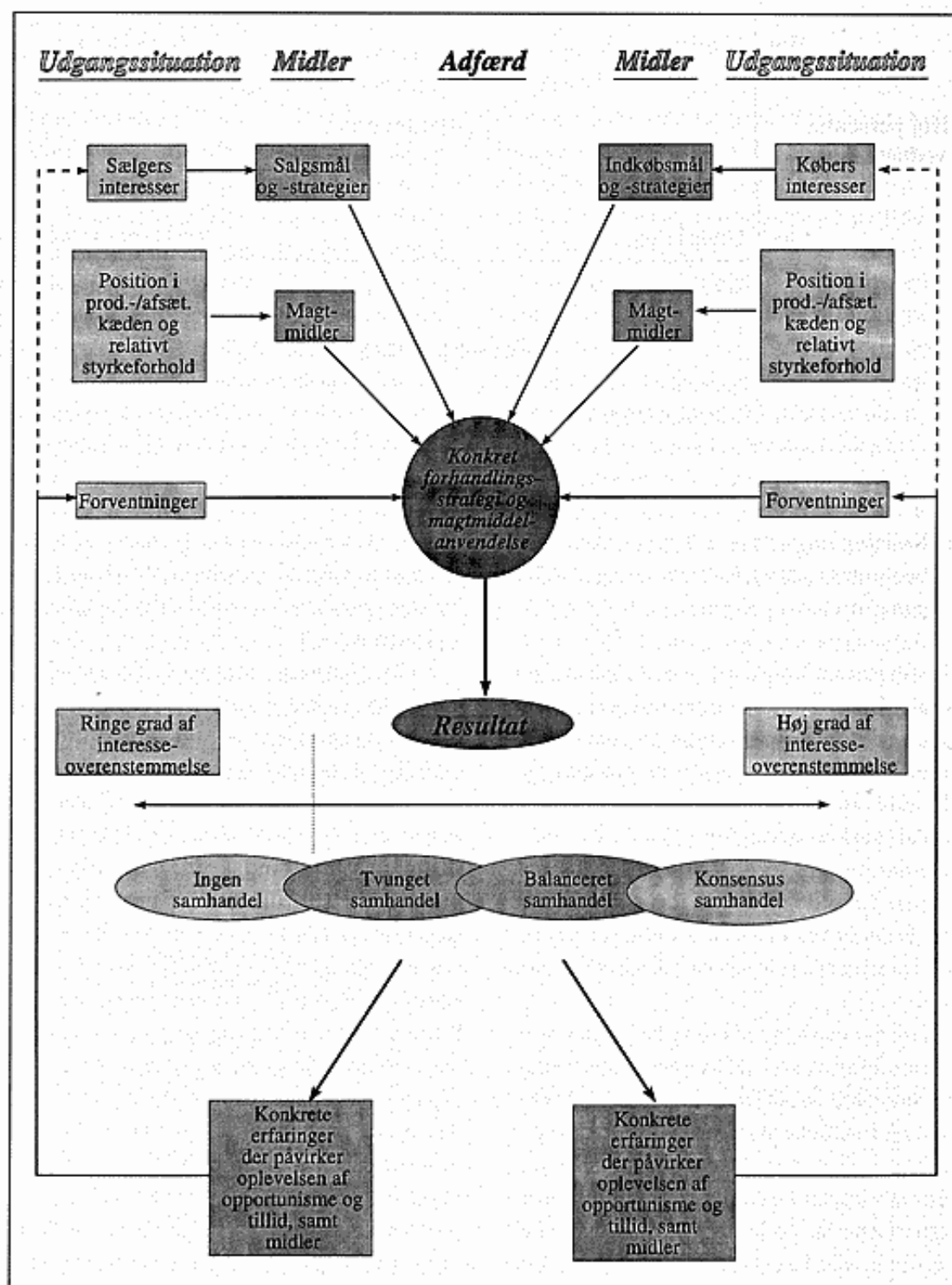
Resultatet vil kunne blive indgåelse af en aftale. Fører konkurrencestrategien til succes, er der tale om tvungen samhandel; fører kompromisstrategien til succes, er der tale om balanceret samhandel; og fører kollaborationsstrategien til succes, er der tale om konsensusbetonet samhandel. I alle tre tilfælde er det en forudsætning, at der er overensstemmelse mellem interesser (motiver) og den førte forhandlingsstrategi.

Det foranstående teoriapparat kan nu sammenfattes i en referenceramme (figur 5), som skal forstås som en art beskrivelses- og forståelsesramme, ud fra hvilken det er muligt at analysere samspelet mellem to virksomheder og bl.a. vurdere mulighederne for og konsekvenserne af at anvende forskellige magtmidler som led i en bestemt strategi. Sigtet er dog ikke forud-

sigelse men i højere grad at præsentere et analyseværktøj til forståelse af sammenhænge, som i praksis vil skulle modificeres og forfines.

Hvilke implikationer har ovenstående figur 5 for en markedsfører, der sigter på så bevidst og hensigtsmæssigt som muligt at udvælge, forhandle og afslutte et salg med en køber? Første skridt består i at fastlægge sine egne målsætninger. Når der skal afgives et tilbud, sigter dette tilbud primært mod at tilfredsstille et mere kortsigtet ønske hos køberen om stabile leverancer, ensartet høj kvalitet o.lign.? Eller sigtes der derimod på mere langsigtede fordele i form af muligheden for at udvikle nye tidsvarende produkter, adgang til hurtig og kundetilpasset problemløsning, hvis der opstår problemer o.lign.? Hvordan svarer dette udbud til egne interesser, f.eks. højest mulig pris, effektiv udnyttelse af produktionskapaciteten her og nu i forhold til et stabilt gensalg og godt kendskab til kundeønskerne?

Figur 5: Tillid, opportunisme og magt i et dynamisk perspektiv.



Man kan anvende to centrale indikatorer for, om to virksomheder matcher godt til hinanden, 1) parternes markedspositionering og 2) disses salgs- og indkøbsstrategier. Er der ikke en vis overensstemmelse m.h.t. de to parternes kvalitets- og prisstrategier, vil der optræde problemer i samhandelen. Forfølger en købende virksomhed således en konkurrencebetonet forhandlingsstrategi med en overordnet målsætning om lavest mulige priser, vil dette afspejle sig i eksempelvis en bestemt brug af informationer om generelt faldende priser på et marked. En konkurrencebetonet strategi (jvf. figur 4) vil kunne føre til en påpegelse af det nødvendige i, at de generelle prisfald slår igennem i den konkrete situation. Hvis man viser sig kooperativ, vil det blive anset som positivt (belønning: mulighed for fremtidig omsætning), alternativt findes der andre muligheder (straf: manglende omsætning, jvf. Figur 2). Dette kan også illustreres og nuanceres via et praktisk eksempel.

Praktiske implikationer

En mindre dansk aluminiumsproducent, der har specialiseret sig i butiksklamer (udhængeskabe, standere m.v.) har haft en række ikke altid tilfredsstillende erfaringer i forbindelse med opdyrkningen af nye kunder og nye markedssegmenter. Ifølge aluminiumsproducenten er der en markant forskel på eksempelvis benzinselskaber og visse dagligvarekæder på den ene side og så andre dagligvarekæder og den offentlige sektor på den anden side. Alu-producentens interesser består i at agere så »markedsorienteret som muligt, at have et højt kundekendskab for at kunne levere et så godt og moderne produkt som overho-

vedet muligt«. Dette afspejler sig bl.a. i en klar servicepolitik og i priser, der »bestemt er konkurrencedygtige, men som ligger lidt over gennemsnittet«.

Som følge af de to hovedtyper af kunder har alu-producenten valgt at satse mest på de potentielle købere, der i højere grad stemmer overens med hans eget mere eller mindre eksplicit valgte segment.

To centrale problemer presser sig dog på som følge af segmenteringen:

1. Hvordan sikrer man sig i den indledende fase, at kunden tilhører det »rigtige segment«?
2. Hvordan sikrer man sig mod »de stabile relationers kedsomhed«?

I det første tilfælde er det relativt enkelt at undgå de potentielle kunder, der tilhører den offentlige sektor ved at fremsende et standard tilbud, hvorved langt over 90% af kunderne mister interessen (p.g.a. prisen). Problemet er de resterende private virksomheder, som er vanskelige at adskille. Alu-producenten anvender her to nøgleindikatorer. For det første om den potentielle køber tænker i færdige/standardløsninger eller er åben over for/direkte efterspørger en diskussion af sine behov. For det andet om køberen allerede har »bestemte systemer« på området eller i det hele taget anvender system inden for andre områder. Det sidste er affødt af, at en række potentielle kunder viste stor interesse for »total løsninger«, men da de så, hvad det ville koste, mistede de hurtigt interessen, i nogle tilfælde for efterfølgende at realisere den foreslåede total løsning i modificeret og billigere form med en anden leverandør. Alu-producenten anlægger hermed bevidst en procedure, hvor der

søges efter overensstemmelse i interesserne imellem parterne i form af »systemtænkning« og »behovsorienterede løsninger«.

Hvad angår problemerne med at fastholde kundens interesse, når der først sættes på ham, er problemet ikke mindre. Når der først er udviklet et samlet system/butikkoncept, og dette er blevet introduceret, optræder der en række »vedligeholdelsesopgaver«. For det første de mere velkendte i form af ny- og erstatningssalg i forbindelse med opbygninger, udvidelser, skader o.lign. For det andet er der tale om mere psykologisk vedligeholdelse af relationerne, idet der kan optræde efterkøbsdissonans ved at visse »løsninger« måske ikke er faldet helt ud, som man havde tænkt sig eller man har set, hvad konkurrenterne har gjort eller er på vej til at gøre på området. I denne forbindelse spiller personlige relationer og gensidig tillid en væsentlig rolle. Spørgsmålet omkring motiverne for købet og eventuelle ændringer heri samt spørgsmålet om den valgte løsnings imødekommelse heraf set i forhold til de nyindvundne erfaringer og viden om konkurrenternes tiltag kan blive afgørende for relationens fortsatte eksistens. Afgørende for forholdets eksistens og eventuelle udvikling er også anvendelse af magtmidler og den grundlæggende holdning, disse magtmidlers anvendelse afspejler m.h.t. Kooperation. Eksempelvis hvorvidt en eller begge parter vælger at fo-

kusere på det formelt aftalte grundlag, eller om der er åbenhed omkring fremførte problemer eller spørgsmål, også selv om dette kan medføre en risiko for negative økonomiske konsekvenser f.eks. for sælgeren.

Konklusion

I det ovenstående er samarbejde blevet belyst såvel ud fra en mere teoretisk tilgang som fra en mere empirisk betonet tilgang.

Omdrejningspunktet for artiklen er, at samarbejde er et centralt begreb til forståelse af, hvordan moderne virksomheders relationer opstår og udvikles. Artiklen munder ud i en samlet referenceramme, der kan anvendes som beskrivelses- og forståelsesværktøj i konkrete situationer med henblik på at kortlægge interesser, forventninger, strategier og magtmidler.

Summary

The article discusses cooperation among companies from a dyadic (two-sided) interest and power perspective. First, the theoretical framework is presented and defined. Then, it is used to propound and put into perspective the total frame of reference for the interpretation of the relation between company interests, means of power, strategies, and forms of trade. The article concludes with the discussion of a case to support and illustrate the frame of reference presented.

Litteratur

- Ford, D.: »The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets«. *European Journal of Marketing*. Vol. 14. 1980
- Turnbull, Peter W. & Valla, Jean-Paul: *Strategies for International Industrial Marketing*. London, Croom-Helm 1986.
- Freytag, Per V.: »Prisfastsættelse på de industrielle markeder, når prisen er den dominerende parameter«. *Ledelse og Erhvervsøkonomi*. 1993.
- Nielsen, Orla: *Organisationers købsadfærd i grundtræk*. Samfundslitteratur, 1993.
- Raiffa, Howard: *Art of Choice and Negotiation*. Harvard University Press, 1982.
- Reeder, R., Brierty, S. & Reeder, B.: *Industrial Marketing and Management*. Prentice Hall, 1993.
- Williamson, O.: »The Economic Institutions of Capitalism«. N.Y. Mac Millan Publ., 1985.
- Macaulay, S.: »Elegant models, empirical pictures, and the complexities of contracts«. *Law and Society*, Winter, 1977.
- Christensen, P.R.: »Mindre virksomheders deltagelse i forsknings- og udviklingsamarbejde i Innovation i økonomisk perspektiv, (red.) Per V. Freytag m.fl., Samfundslitteratur 1994.
- Håkanson, H.: »International Marketing and Purchasing of Industrial Goods. An Interaction Approach«. John Wiley & Sons, N.Y. 1982.
- Reve, Torger: Towards a theory of Strategic Management. *Working Paper* 1988.
- Simon, Herbert: »A Behavioral Model of Rational Choice«. John Wiley, New York 1955.
- Sang-Lin Han, Wilson, David T. & Dart, Shirish P.: »Buyer-Supplier Relationships Today«. *Industrial Marketing Management*, 22. pp. 331 – 338 (1993).
- Pfeffer, J. & Salancik, G.R.: *The External Control of Organizations – A Resource dependence perspective*. Harper and Row, New York 1978.
- Williamson, O. E.: »Calculativeness, Trust, and Economic Organization«. Working Paper. 1992.
- Webster, F.E. & Wind, Y.: *Organizational Buying Behaviour*. New York Prentice Hall 1972.
- de Monthoux, P.G.: »Organizational Making and Industrial Marketing Conservatism – Some Reasons why Industrial Marketing Managers resist Marketing Theory«. *Industrial Marketing Management*, 4. (1975).
- MacCall, J.B. & Warrington, M.B.: *Marketing By Agreement*. John Wiley & Sons, 1982.
- Pedler, M.J.: »The resolution of conflict and the negotiation process«. *Journal of European Industrial Training*, 1. 6. 1976.