

vigtige leverandører

Af Mads Hovmøller Mortensen, Per Vagn Freytag og Anders Peder Hansen

Resumé

God leverandørperformance er ikke en selvfølge. Leverandørperformance afhænger imidlertid af andet end leverandørens evne til at styre egne interne processer. Hvordan leverandører performer, afhænger i høj grad også af kundens attraktivitet. Langt de fleste leverandører foretager således en bevidst prioritering af kunders attraktivitet med udgangspunkt i kunders økonomiske, ressourcemæssige og sociale attraktivitet. Artiklen illustrerer med udgangspunkt i et netværksperspektiv, hvordan JAMO via

en bevidst håndtering af sine leverandørrelationer kan prioritere og øge sin kundeattraktivitet, og illustrerer samtidig, hvordan JAMO i praksis kan arbejde med attraktivitetsbegrebet over for seks strategisk vigtige kinesiske leverandører. Attraktivitetsbegrebet har tidligere ikke været forsøgt anvendt i praksis og har overvejende været beskrevet teoretisk.

Nøgleord: Økonomisk, ressourcemæssig og social attraktivitet, relationsopbygning, tillid.

Indledning

Ledelse af værdikæder og strategisk relationsledelse over for leverandører har fået en fremtrædende rolle og er en hyppig diskuteret ledelsesdisciplin inden for den industrielle markedsførings- og indkøbslitteratur. Dette skyldes især, at globaliseringen har givet industrielle produktionsvirksomheder øget mulighed for at benytte sig af outsourcing og for at involvere sine leverandører tidligere i interne processer (Cousins & Spekman, 1996). Denne udvikling har samtidig medført, at kundevirksomhederne i stigende grad er afhængige af sine leverandørers kompetencer og evne til værdiskabelse (Wilson, 1995; Anderson et al., 1994; Håkansson & Snehota, 1997; Hamel & Prahalad, 1990; Momme, 2002).

Etableringen og dyrkelsen af gode leverandørrelationer på et globaliseret marked er derfor et centralt led i virksomhedernes værdiskabelse. Adgangen til en større global leverandørbase har samtidigt skærpet konkurrencen om de bedste leverandører. Det er derfor vigtigt, at den enkelte virksomhed stiller sig selv spørgsmålet:

Hvor attraktiv er man som kunde? (Ellegaard, 2004). Dette skyldes, at leverandører, ligesom køber, selv segmenterer og udvælger sine kunder i forhold til den overordnede strategi, fremtidige udviklingsmuligheder og kompetenceudvikling (Vammen & Mikkelsen, 2006).

Kundeattraktivitet er blevet et vigtigt begreb, da en attraktiv kunde kan tiltrække sig den nødvendige opmærksomhed fra leverandøren og dermed optimere den værdi, der skabes i relationen. Samtidig vil leverandørerne i højere grad agere proaktiv over for en attraktiv kunde frem for de kunder, der opfattes som mindre attraktive (Ellegaard, 2002; Ellegaard et al., 2003; Ellegaard, 2006; Cordon & Vollmann, 2002; Christiansen, 2002; Maltz & Christiansen, 2002). I denne artikel ses nærmere på kundeattraktivitetsbegrebet og dets anvendelighed ved at tage udgangspunkt i et større casestudie af den danske højtalerivirksomhed JAMO og virksomhedens kinesiske leverandører. JAMO har ligesom mange andre danske virksomheder outsourcet sin produktion pga. muligheden for

at opnå lavere produktionsomkostninger og har i dag al sin højtalerproduktion i Kina, hvilket har medført en øget afhængighed af leverandørerne.

Attraktivitetsbegrebet

Attraktivitetsbegrebet har sin oprindelse i social exchange-litteraturen, hvor det optræder i forbindelse med den menneskelige socialisering (Blau, 1964; Scanzoni, 1979). Blaus syn på attraktivitet er, at man tiltrækkes af modparten, hvis man forventer, at denne vil kunne give en form for belønning, og man er derfor også motiveret til at fremstå som attraktiv over for denne. Ovenstående tankegang er siden hen blevet overført til teorien inden for marketing, hvor begrebet attraktivitet er blevet brugt i forskellige sammenhænge, om end det fortsat er et forholdsvist udforsket område inden for erhvervslivet.

Blaus syn på attraktivitet afspejler sig også i litteraturen inden for relationsledelse, hvor attraktivitetsbegrebet ses ud fra et gevinst-omkostningsperspektiv (Dwyer et al., 1987; Anderson & Narus, 1984; Halinen, 1997). Attraktivitet forstås derfor grundlæggende som en afvejning af gevinster og omkostninger ved at investere yderligere i en relation. Inden for porteføljeteorien er attraktivitet tidligere blevet benyttet som segmenteringskriterium fra både kundens og leverandørens side, hvor opfattelsen af attraktivitet helst skal være gensidig i strategisk vigtige kunde-leverandørrelationer (Fiocca, 1982; Olsen & Ellram, 1997). Ovenstående tilgange understreger samtidig, at virksomheder bør bevæge sig væk fra den form for *indkøbsarrogance*, der præger mange virksomheders indkøbsstrategi, idet antagelsen om, at kunden altid har ret, er en enfoldig tankegang (Lamming & Cousins, 2002).

Ellegaard (2004) har opdelt attraktivitetsbegrebet i økonomiske, ressourcemæssige og sociale grundkomponenter. Disse grundkomponenter er desuden blevet anvendt til at skabe en forståelse for, hvad der motiverer og fastholder leverandører i relationen til kunden ved at kategorisere leverandørens opfattelse af kunderne i tilfredsstillende, værdifulde og attraktive kunder

(Ellegaard & Ritter, 2006). Attraktivitet anses samtidig af Ellegaard som et højere stadie for en relation, som i høj grad opnås gennem social tiltrækning. Denne artikel argumenterer dog for, at attraktivitet i lige så høj grad består af økonomisk og ressourcemæssigt indhold, idet disse skal være til stede, for at social attraktivitet kan spille en afgørende rolle for relationsopfattelsen, hvilket der yderligere vil blive argumenteret for i nedenstående tekst.

Harris, O'Malley og Pattersons (2003) begrebsapparat giver et væsentligt bidrag til attraktivitetsbegrebet ved at opstille en teoretisk ramme for, hvad attraktivitet består af, samt hvad den bliver påvirket af, og hvordan attraktivitet har indflydelse på relationsudviklingen mellem to virksomheder. Attraktivitet bruges til at forklare opbyggelsen af tillid og commitment og opdeler denne i et økonomisk, ressourcemæssigt og socialt indhold (Harris et al., 2003; Morgan, 2000) (se figur 1). Attraktivitetsbegrebet skal ses i en sammenhæng med relationsudviklingen, hvorved attraktivitet både kan påvirke denne positivt eller negativt over tid, hvilket der ikke tidligere er taget højde for inden for relationsteorien (Dwyer et al., 1987; Ford, 1980; Van de Ven, 1992; Hedaa, 1993). Modellen udforsker rollen af attraktivitet i forhold til initiering, udvikling og vedligeholdelse af relationen. Harris et al. (2003) argumentere for, at attraktivitet bliver påvirket af en række bagvedliggende niveauer, som består af *betingelser for attraktivitet, anskuelse af attraktivitet på det organisatoriske plan og attraktivitetselementer*. Disse niveauer påvirker hver især den samlede opfattelse, men samtidig er niveauerne hver især forhånds-betingelser for hinanden. Første niveau: *Betingelser for attraktivitet* beskriver grundlæggende de faktorer, som er gældende for opfattelse af attraktivitet og relationsopbyggelse, og endvidere at attraktivitetsopfattelsen mellem parterne overhovedet kan finde sted. Betingelser for attraktivitet beskrives som den oplevede geografiske afstand, den oplevede funktionelle afstand samt eksponeringsfrekvensen, hvilket påvirker den oplevede familiaritet mellem parterne og deraf muligheden samt forudsætningen for at interagere. Andet niveau: *Anskuelse af attrakti-*

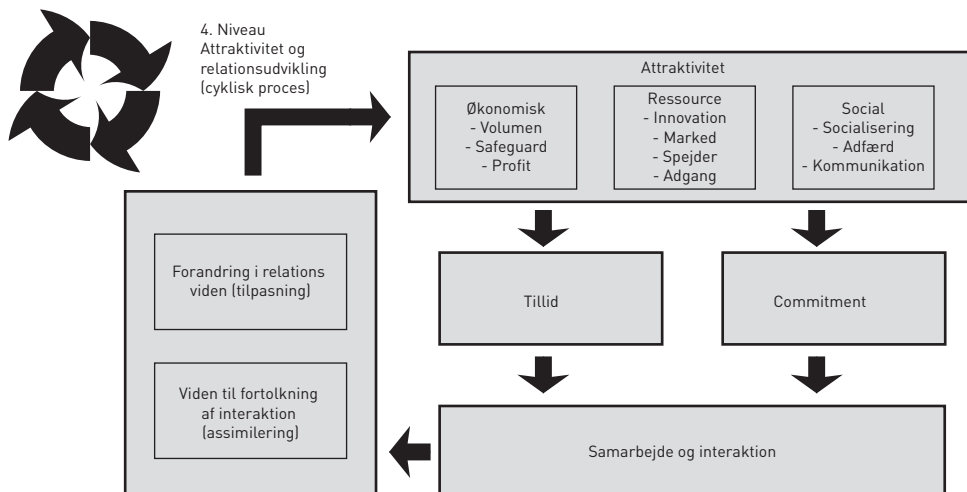
vitet på det organisatoriske plan beskrives som de faktorer, der påvirker attraktiviteten ud fra et organisatorisk synspunkt i forhold til interaktion mellem virksomhederne. Dette niveau dækker over, hvad den enkelte aktør finder attraktivt. En aktørs syn på attraktivitet bliver påvirket af den oplevede socialisering, oplevet lighed, kompatibilitet samt hvilke alternative muligheder hver part anser at have. Tredje niveau: *Attraktivitets-elementerne* omfatter både attraktivitet på det organisatoriske såvel som på det individuelle plan, og disse påvirker direkte opfattelsen af attraktivitet hos modparten. De faktorer, som påvirker dette niveau anses som værende oplevelsen af legitimeret og belønningsmæssige magt hos den enkelte aktør, aktørens omdømme, niveauet af den oplevede socialisering mellem individer samt komplementaritet i performance domæne, hvilket dækker over de strategiske mål og ressourcer, som virksomheden og individerne forventer at kunne få adgang til gennem en relation. (Harris et al., 2003; Morgan, 2000).

De tre ovennævnte niveauer ændrer sig dynamisk over tid og påvirker dermed både indirekte og direkte de økonomiske, ressourcemæssige og sociale attraktivitetsparametre (Harris et al.,

2003). Dannelsen og påvirkningen af attraktivitetsniveauet vil medføre en opbyggelse af *commitment* og *tillid i relationen*. Dette vil have indflydelse på samarbejdet og interaktionen mellem virksomheder og individer. Resultatet af denne interaktion vil afspejles i assimileringen mellem parterne og den efterfølgende tilpasning på baggrund af interaktionen og informationsudvekslingen, hvorved usikkerhed og uklarhed kan nedbrydes, såfremt assimileringen har været positiv. Dermed foregår der en cyklisk proces mellem relationsparterne, hvor attraktivitet påvirker og bliver påvirket af relationens tilstand, som samtidig er under indflydelse af elementerne og dynamikken i de tidligere beskrevne niveauer (Harris et al., 2003).

Harris et al. (2003) uddyber ikke de økonomiske, ressourcemæssige og sociale attraktivitetsparametre i særlig grad, og i denne sammenhæng er det relevant at se på Walter, Ritter og Gemündens (2001) syn på værdiskabelsen set fra leverandørens perspektiv ud fra direkte og indirekte værdifunktioner. Walter, Ritter og Gemünden (2001) har ligesom Harris et al. (2003) anlagt en gevinst-omkostningsbetragtning (se figur 1). De direkte funktioner (profit, volumen, safeguard) kan ligestilles med de økonomiske attraktivi-

Figur 1. Tilpasning af modellens fjerde niveau



Kilde: Egen tilvirkning baseret på Harris et al (2003) samt Walter, Ritter og Gemünden (2001).

tetsparametre, der anses som mere kortsigtede værdiskabelser, hvor de indirekte funktioner (innovation, markedet, spejder, adgang) kan ligestilles med de ressourcemæssige attraktivitetsparametre i Harris et al.'s (2003) begrebsapparat, der anses som mere længerevarende værdiskabelse. Værdiskabelsen kan både ses i forhold til relationen og netværket og bygger på arbejdet inden for netværksperspektivet (Anderson et al., 1994; Håkansson & Johanson, 1992; Håkansson & Snehota, 1997; Wynstra & Lindgreen, 2005).

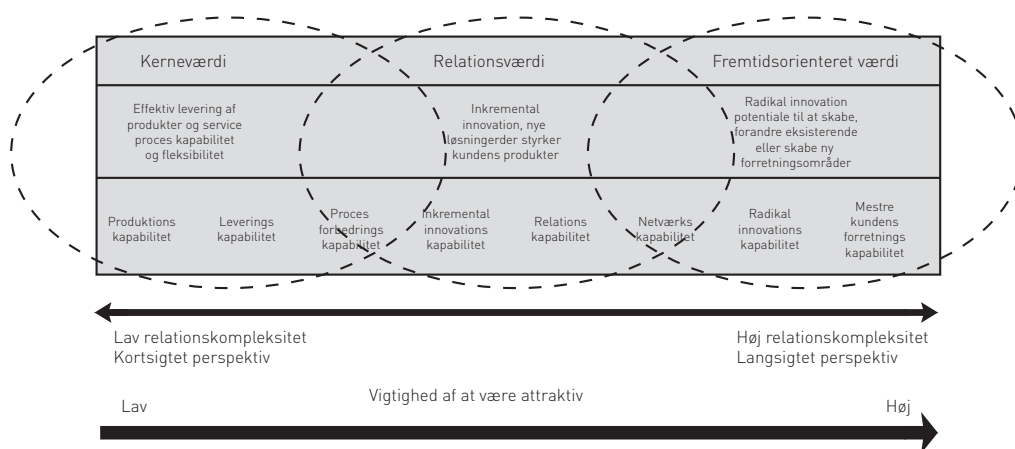
Walter, Ritter og Gemünden (2001) antyder ligesom Haris et al. (2003), at den sociale dimension spiller en vigtig rolle for opfattelsen af værdiskabelse, men sidestiller dog endnu ikke denne dimension med de direkte og indirekte funktioner. Vigtigheden af den sociale dimension understreges yderligere af Ellegaard (2006), der hentyder til, at attraktive kundevirksomheder har indkøbere, der formår at tilpasse deres sociale adfærd over for leverandørens sælgere (Ellegaard, 2004; Ellegaard & Ritter, 2006). Dette understøttes af Schein (1990) samt Bremer og Vammen (2006), der finder, at kundens ledelsesstil og indkøberens personlige evne og adfærd over for leverandøren er yderst vigtig i forhold til at kunne motivere og fastholde denne. Derudover anses kundevirksomhedens evne til at

kommunikere og skabe konsistens mellem den overordnede strategi og indkøbsstrategien også som medvirkende til påvirkningen af attraktivitetsopfattelsen hos leverandøren (Mikkelsen & Vammen, 2006). I denne artikel medtages de sociale parametre på lige fod med de øvrige parametre, jf. Haris et al.'s (2003) teori, idet en virksomhed ikke automatisk har en rationel og økonomisk evaluering af de direkte og indirekte funktioner, hvorfor den sociale dimension i overensstemmelse med ovenstående forfattere spiller en rolle i relationen og dennes udvikling.

Formålet med at være attraktiv

Attraktivitet blive opfattet som værende et vigtigt begreb i de strategisk vigtige leverandørrelationer, og kundevirksomheden vil således ikke skulle fokusere på at have en høj attraktivitet i samtlige af sine leverandørrelationer, hvilket illustreres i nedenstående afsnit. Værdiskabelsen, som skal skabes set ud fra kundens perspektiv, kan ifølge Möller og Törrönen (2003) samt Ellegaard (2004) inddeles i kerneværdi, relationsværdi og fremtidsorienteret værdi (se figur 2). Kerneværdi omhandler leverandørens evne til at levere effektive produkter og services samt præcisionen og fleksibiliteten af leveringen. Relationsværdi dækker over, i hvilken grad leverandøren kan bidrage med innovation, som

Figur 2. Leverandørens værdiskabelse hos kunden



Kilde: Egen tilvirkning baseret på Möller & Törrönen (2003) samt Ellegaard (2004).

kan styrke kundes produkt. Fremtidsorienteret værdi omhandler leverandørens evne til at bidrage og skabe ny forretningsområder i samarbejde med kunden. Desto længere mod højre man kommer på værdiskalaen, desto vigtigere bliver det, at man opnår en loyal proaktiv adfærd fra leverandøren, hvorfor behovet for at være en attraktiv kunde stiger. Denne type relation vil ofte være karakteriseret af høj kompleksitet, hvor samarbejdet kræver et frivilligt engagement fra begge parter side (Schein, 1990).

I takt med at behovet for frivilligt engagement stiger, bliver det også sværere at styre relationen ud fra traditionel magtanvendelse, da dette kan virke hæmmende for innovation og selvstændig tænkning i relationen (Halinen, 1997; Ellegaard 2004; Roxenhall & Ghauri, 2004) Kundens attraktivitetsforøgende adfærd skal altså være med til at sikre leverandørens ressourceallokering og commitment til relationen, så denne kan foretage større uopfordrede tilpasninger (Ellegaard, 2004; Brennan & Turnbull, 1999).

Maltz og Christiansen (2002) er nogle af de første forskere, som har foretaget et casestudie af, hvad der kan gøre virksomheder interessante som kunder. Casestudiet er dog forholdsvis eksplorativt, hvorfor denne artikel har taget udgangspunkt i det ovennævnte teoretiske fundament i forhold til det gennemførte casestudie af JAMO, for deraf at kunne arbejde struktureret med attraktivitet.

Casestudiet

Casestudiet tager udgangspunkt i JAMO og seks udvalgte leverandører. Studiet skal afdække, hvordan JAMO fremstår som kunde, og dette udforskes ved at undersøge, hvilke kriterier leverandørerne lægger vægt på i deres attraktivitetsopfattelse, samt hvordan relationens nuværende tilstand vurderes af både JAMO og leverandørerne. Herefter bliver der opstillet strategiske handlingsplaner for, hvordan en attraktivitetsudvikling kan udføres. Selve casestudiet af JAMO er foretaget som et *single-casestudie* med flere indlejrede analyseenheder, hvor JAMO benyttes som case, og de seks kinesiske leverandører benyttes som sub-units (Yin, 2003;

Maaløe, 2002). Der er benyttet et kvalitativt undersøgelsesdesign til at skabe forståelse for attraktivitetsudviklingen hos leverandørerne.

Det har været relevant at inddrage og tilpasse eksisterende teori til casestudiets problemstilling, da det ikke anses, at kundeattraktivitetsbegrebet er blevet uddybet i tilstrækkelig grad i den eksisterende teori (Harris et al.'s, 2003). Undersøgelsesstrategien har derfor været at starte med at behandle teori for senere at inddrage empirisk information (Guvå & Hylander, 2003; Jacobsen et al., 2002). Attraktivitetsopfattelsen er desuden blevet undersøgt dyadisk for at finde ud af leverandørernes opfattelse af JAMOS kundeattraktivitet samt JAMOS egen opfattelse af sin attraktivitet. Endvidere undersøges det, hvilket udgangspunkt en attraktivitetsforøgelse tager afsæt fra.

De seks leverandører

De seks udvalgte leverandører har alle en stor vigtighed for JAMOS forretning og illustrerer samtidig forskellige typer af leverandørsamarbejde, ligesom de differentierer sig på, hvilke muligheder JAMO har for at gøre sig attraktiv som kunde. Af strategiske hensyn over for JAMO vil nedenstående gennemgang af leverandørerne omtale disse som leverandør A - F. De seks leverandører adskiller sig samtidig i antallet af ansatte samt omsætning og er som hovedregel større end JAMO og opererer med produktioner, der er langt større, end JAMO kan facilitere, med undtagelse af leverandør F, som er en nyopstartet leverandør. JAMO har i dag omkring 58 ansatte og har en årlig omsætning på kr. 330 mio. (2006). Virksomheden er i dag ejet af et amerikansk moderselskab, som ejer en række højtaler virksomheder, og JAMO producerer moderselskabets dyreste højtalerserier. Modervirksomhedens omsætning er på kr. 1.130 mio. (2006).

I nedenstående analyse er der givet et simplificeret billede af de enkelte leverandører, og tabel 1 opsummerer den samlede analyse, hvor alle leverandørernes nævnte attraktivitetskriterier samt deres vurdering af JAMOS attraktivitet opstilles i en oversigtsmatrix,

der er opdelt efter den tidligere teoretiske opdeling af attraktivitetsbegrebet.

Leverandør A kan betegnes som en traditionel kinesisk ejet højtalervirksomhed, som er en af JAMOS større leverandører. Relationen til denne leverandør har været længerevarende, og JAMO har i høj grad været med til at udvikle denne både kvalitets- og produktionsmæssigt. Attraktivitetsopfattelsen hos leverandør A bliver i høj grad påvirket af, at denne betegner sig selv som værende en OEM-produktionsvirksomhed, som har et stort fokus på economies of scale og produktionsmæssig optimering. Kunderne bliver derfor betragtet ud fra et økonomisk perspektiv, hvor volumen og kapacitetsudnyttelsen spiller en vigtig rolle. Dog oplever leverandøren et stigende pres på prisen, hvorfor man begynder at have fokus på markeder præget af højere kvalitet og dermed højere dækningsgrader, hvorfor tilførslen af kompetencer inden for kvalitetskontrol og opkvalificering af ingeniører og processer findes interessante. JAMO finder det nødvendigt at forblive og forøge sin attraktivitet hos denne leverandør, da man har planer om at producere hovedparten af sine low- og mid-range højttalere hos denne leverandør.

Relationen til leverandør B er forholdsvis ny, og samarbejdet berører indtil videre kun et enkelt produkt, hvorfor JAMOS omsætning stadig er relativt beskedent. Leverandøren har fokus på og producerer audioudstyr til pc'er samt satellitradioer, hvor man kombinerer lyd og elektronik, og man betegner sig både som en OEM- og ODM-leverandør. Leverandør B har et yderligere ønske om at bevæge sig mod ODM, da man oplever et stigende pres på prisen inden for OEM. Attraktivitetsopfattelsen hos leverandør B er i høj grad påvirket af, at elektronikmarkedet opfattes som meget turbulent og omskifteligt, hvorfor man er interesseret i, at kundevirksomheden fokuserer på den nyeste teknologi og samtidig er first mover. Leverandøren finder volumen vigtig pga. kapacitetsudnyttelse, men ikke i så høj grad som leverandør A. Relationen mellem JAMO og leverandør B er på et indledende stadie, og parterne ser i høj grad endnu hinanden an, men leverandøren

har haft en længerevarende relation med JAMOS moderselskab.

Leverandør C er ligeledes en nyere relation, som også kun vedrører et produkt, men i modsætning til leverandør B producerer leverandør C ét af JAMOS dyrere produkter, ligesom begge parter omtaler det hidtidige samarbejde som godt og præget af god sparing. JAMO oplever allerede en forholdsvis høj commitment til trods for, at deres volumen endnu ikke er så stort. Attraktivitetsopfattelsen hos leverandør C er derfor i høj grad påvirket af, om kunden er fremsynet og risikovillig til at inkorporere ny teknologi. Samtidig findes det attraktivt, at kunden kan overføre viden til virksomheden, og kunden opfattes som kilden til ny markedsinformation, hvorfor denne skal være villig til bruge leverandør C som en ODM-leverandør. Samtidig vurderer man også styrken af en kunde på dens brandværdi i markedet, idet et stærkt brand identificeres som seriositeten af kunden. JAMO forventer sig meget af denne leverandør, da de har gode kompetencer inden for optimering af lyd og digitale produkter, hvorfor en attraktivitetsforøgelse findes nødvendig.

Leverandør D er den største af de seks leverandører både personale- og omsætningsmæssigt. JAMO har haft denne relation i adskillige år og køber forholdsvis standardiserede elektronikprodukter, der sælges som komplementære produktpakker, hvor der indgår højttalere fra de andre leverandører i Kina. JAMO har en lav omsætningsmæssig rolle på koncernniveau, omend JAMO på divisionsniveau opfattes som en interessant kunde pga. JAMOS kvalitet og innovative løsninger. Attraktivitetsopfattelsen hos leverandør D er i høj grad påvirket af virksomhedens store kunder og deres strategiske retning. Ledelsen fokuserer hovedsageligt på volumen og omsætning, men ledelsen er dog bevidst om stadig at have fokus på videnstunge små kunder, da man herved kan følge med i markedet uden om de store kunder. JAMO finder ikke, at der er noget alternativ til denne leverandør inden for elektronikløsninger i Kina, hvorfor det er kritisk at styrke sin attraktivitet over for denne.

Leverandør E er en nyopstartet højttalerproducent, som betegnes som vigtig i forhold til produktionen af højttalere inden for high-end-segmentet. Virksomheden har fokus på ingeniørekspertise, hvor man har en række vestlige ansatte inden for akustik og elektronik, og virksomheden har stramme kontrolprocedurer. Leverandør E er endnu en mindre virksomhed, der dog er i kraftig vækst. Attraktivitetsopfattelsen hos denne leverandør er i høj grad præget af leverandørens strategi om at producere eksklusive højttalere i mindre serier, samt at man ønsker at differentiere sig fra andre traditionelle kinesiske leverandører. JAMO forventer sig meget af denne leverandør, da man herved kan outsource dele af virksomhedens mid-high-produkter og samtidig sikre en tilfredsstillende kvalitetskontrol, hvorfor det er kritisk, at man bevarer og forøger sin attraktivitet hos denne leverandør.

Leverandør F er i kinesisk målestok en mellemstor virksomhed, som JAMO har en langvarig relation til. JAMO har i høj grad været med til at udvikle denne leverandør kvalitets- og procesmæssigt, hvilket har påvirket relationen positivt. Virksomheden har en stor andel af amerikanske kunder, hvilket har påvirket organisationen. Attraktivitetsopfattelsen hos denne leverandør er i høj grad præget af virksomhedens strategi om at være en produktionsvirksomhed, hvor man kan håndtere mange aktiviteter internt og til stadighed insourcer processer. Leverandøren har ikke internt nogen særlig ingeniørstab, hvilket medfører, at kunden udførligt skal specificere, hvordan man ønsker et produkt skal produceres. Leverandør F har inden for de senere år haft en større vækstrate end JAMO, hvilket har ført til, at JAMO oplever et faldende commitment. JAMO vil gerne sikre, at leverandøren investerer i at kunne forbedre sit kvalitetsniveau og kvalitets-sikring, hvorfor man vil bevare sin attraktivitet over for denne leverandør. Denne leverandør opfattes som mindst kritisk af de seks leverandører.

Overordnede tendenser i leverandørernes attraktivitetskriterier
JAMOS relationer til de seks leverandører kan

karakteriseres som forskelligartede, og leverandørernes opfattelse af JAMO er også differentierede. Derudover vurderer leverandørerne kundeattraktivitet ud fra forskellige kriterier, ligesom der er forskellig opfattelse af, om JAMO performer på det pågældende kriterium. Tabel 1 giver en oversigt over leverandørernes attraktivitetskriterier, der blev identificeret i casestudiet inddelt i økonomiske, ressourcemæssige og sociale parametre jf. den tidligere inddeling (Harris et al, 2003; Walter et al, 2001; Bremer & Vammen, 2006).

Casestudiet har vist, at den *økonomiske attraktivitet* i form af volumenstørrelse og sikkerhedsforanstaltninger spiller en meget dominerende rolle hos JAMOS kinesiske leverandører på tværs af disse, hvor man har et stort fokus på de største kunder og udnyttelse af produktionsapparatets kapacitet. Samtidig ansues kunden ud fra et strategisk fokus, hvilket indikerer, at kunden skal kunne bidrage med en fremtidig volumenforøgelse. Leverandør E er den eneste virksomhed, som ikke nævner høj volumen som noget, man vægter højt. Der tegner sig dog en interessant tendens hos de øvrige leverandører, hvor der er et stigende fokus på profitniveauet, hvilket ses i en øget opmærksomhed på kvalitet, da man her ofte kan generere en højere omsætning og dækningsgrad. JAMO leverer oftest en stabil, men omsætningsmæssig mindre del af leverandørernes samlede omsætning, hvilket stiller store udfordringer til, at JAMO kan benytte andre attraktivitetsparametre over for leverandørerne.

Den ressourcemæssige attraktivitet vægter ikke lige så højt som de økonomiske, men der er dog en interessant tendens til, at den professionelle og organisatoriske socialisering hos leverandørerne peger i retning af et øget fokus på skabelse og læring af kernekompetencer, der skal forbedre leverandørens netværksposition. Dette har samtidig forstærket leverandørernes ønske om at blive involveret tidligere i produktudviklingen, for at de dermed kan benytte og udvikle egne ingeniørressourcer og endvidere opnå en større værdiskabelse inden for de enkelte produkter. Dette skal ses i lyset

Table 1. Oversigtsmatrix over leverandørernes attraktivitetskriterier

Attraktivitets- prametre	Attraktivitetskriterier							Total	Jamos perfor- mance
Profit	High end					(X), (J)		1	1
	Kvalitet frem for pris	(X), (J)	X	X, J		X, J	(X)	5	3
Volumen	Høj volumen	X	X	(X)	X		X, (J)	5	1
	Strategisk fokus	X	X	X	X	X, J	X	6	1
Sikkerheds- foranstaltninger	Finansiell stabilitet	X, (J)	X, J	X, (J)	X, (J)		X, J	5	5
	Partnerskab					X		1	0
	Ordrestabilitet	X, J	X, (J)	X, J	X, J	X, J	X	6	5
	Product roadmaps		X			X		2	0
Innovation	Fælles produktudvikling	X	X	X		X, (J)		4	1
	Kompetende overførsel	X, (J)	X	X, (J)	X, J	X, (J)	X, J	6	5
	Lav produkt innovation				X			1	0
	At kunden specificerer						X, J	1	1
Markeds	Omdømme/brand værdi	X, J		X, J	X, J	X, J	X, J	5	5
Spejder	Distributionsnetværk		X, J	X, J			X, J	3	3
	Ny teknologi/markedstrends		X	X	X		X	4	0
	Udvide produktplatform		X					1	0
Adgang	Klipsch	X, J	X, J	X, J	X, (J)	X, (J)	X, (J)	6	6
Adfærd	Kontant				X			1	0
	Leverandøren agerer vært				X, J			1	1
	Europæisk forhandlingsstil						X, J	1	1
Kommunikation	Direkte/åben (projekt)	X, J	X, J	X, J	X, J	X, J	X, J	6	6
	Diskussion om produktdetaljer					X, J		1	1
	Klarhed/konsistens (projekt)	X, J	X, J	X, J	X, J	X, J		5	5
Socialisering	venskabelige bindinger	X, J	X, J	X, J		X, J		4	4
	Hyppige besøg hos leverandøren	X						1	0
	Konsistens i kundepleje					X		1	0
Forklaring af tabel X - Leverandøren vurderer kundens attraktivitet ud fra dette parameter J - Leverandøren vurderer, at Jamo allerede performer og differentierer sig på dette parameter (X) - Leverandøren vurderer delvist kundens attraktivitet ud fra dette parameter (J) - Leverandøren vurderer delvist, at Jamo performer og differentierer sig på dette parameter									

Kilde: Egen tilvirkning

af, at mange af leverandørerne hovedsageligt er OEM-leverandører, hvor konkurrence intensiveres, hvorfor opmærksomheden på den ressourcemæssige attraktivitet vokser hastigt på tværs af leverandørerne. For en virksomhed som JAMO er den generelle udvikling inden for

den *ressourcemæssige attraktivitet* spændende og interessant i forhold til den transformering, som flere af leverandørerne er i gang med, hvor man går fra standardiseret masseproduktion til specialiseret masseproduktion. Ovenstående giver JAMO differentierede muligheder.

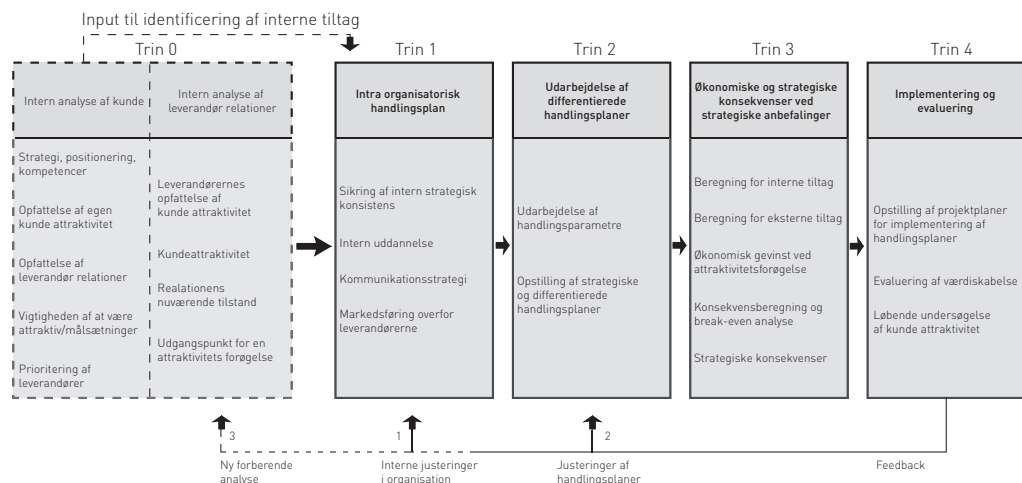
Endelig har casestudiet vist, at leverandørerne opfatter den *sociale attraktivitet* som nødvendig for at understøtte den ressourcemæssige attraktivitet. Samtidig spiller det sociale og kommunikationsmæssige element en vigtig rolle hos leverandørerne for at opbygge tætte og tillidsfulde relationer. Problemet er dog, at JAMO har svært med at benytte den sociale attraktivitet over for de enkelte leverandører, da man ofte kun har kontakt med projektledere eller sælgere og ikke topledelsen, hvorfor det er vanskeligt at påvirke den overordnede relation.

Handlingsplan for en attraktivitetsforøgelse

På baggrund af de identificerede attraktivitetskriterier er der blevet udarbejdet handlingsplaner for, hvordan JAMO kan strukturere og iværksætte en differentieret attraktivitetsforøgelse over for de seks leverandører. Til dette formål er der blevet identificeret en række faser, som JAMOS attraktivitetsforøgelse bør følge. Fremgangsmåden er illustreret i figur 3 og tager udgangspunkt i den nuværende tilstand for leverandørrelationerne samt formålet og vigtigheden af at være attraktiv over for den enkelte leverandør.

Attraktivitetsforøgelsen baseres som det første på en intern analyse af JAMO og herunder den strategiske vigtighed af leverandørerne i forhold til en analyse og segmentering af de leverandørrelationer, som er i fokus. Der bør være klare strategiske overvejelser bag iværksættelsen af en attraktivitetsforøgelse, ligesom ressourcetilbruget til denne også bør afstemmes med størrelsen af ændringerne i leverandørens rolle i kundevirksomhedens fremtidige strategi. Herefter skal forøgelsen dels bestå af en række interne tiltag (trin 1), i form af intern uddannelse og sikring af fælles strategisk konsensus og organisatorisk forståelse for ændringerne internt blandt JAMOS ansatte, og ovenstående skal danne grundlaget for en senere eksternt differentieret attraktivitetsforøgelse. En forudsætning for, at JAMO kan forøge sin attraktivitet, er altså, at JAMO internt har det intraorganisatoriske grundlag på plads, da leverandørernes performance er afhængig af kundens performance. Herefter iværksættes de eksterne differentierede handlingsplaner i trin 2 over for de enkelte leverandører. De differentierede handlingsplaner er dermed både baseret på interne tiltag hos JAMO og leverandørens nævnte attraktivitetskriterier. Handlingsplanerne indeholder samtidig et esti-

Figur 3. Fasemodel for attraktivitetsforøgelse



Kilde: Egen tilvirkning i samspil med JAMO

meret tidsforbrug, som det anbefales at tildele handlingsparametrene til forøgelse af JAMOS ressourcemæssige attraktivitet gennem træning, kompetenceoverførsel og produktudvikling.

I trin 3 udregnes de økonomiske konsekvenser af trin 1 og 2, hvorved der bliver foretaget en økonomisk og strategisk konsekvensberegning af handlingsplanerne. I trin 4 skal implementeringen foregå, og der vil samtidig blive iværksat en evalueringsproces, hvor man undersøger, om man har opnået den ønskede effekt af de implementerede tiltag, og herved startes den cykliske proces, hvor der løbende skal ske en tilpasning over tid, hvorfor værktøjet samtidig skal fungere som et strategisk værktøj. I denne artikel vil trin 1, 3 og 4 ikke blive nævnt yderligere, da JAMO ønsker, at disse hemmeligholdes.

Udarbejdelse af differentierede handlingsplaner (trin 2)

For at kunne opstille differentierede handlingsplaner er der på baggrund af casestudiet udarbejdet en række "værktøjskasser", der i samme stil som Maltz og Christiansen (2002) viser, hvilke parametre leverandørernes attraktivitetskriterier kan opfyldes ud fra. Værktøjskasserne er opstillet med et klart ønske om at kunne fremkomme med nye strukturerede handlingsanvisninger, som tager udgangspunkt i de opstillede parametre og de nævnte attraktivitetskriterier opdelt på økonomiske, ressourcemæssige og sociale. Værktøjskassernes handlingsparametre er generiske og er tænkt anvendt differentieret overfor de forskellige leverandører, i forhold til hvad de finder attraktivitet. Som illustration på en differentieret anvendelse gennemgås JAMOS

Tabel 2. Værktøjskasse for økonomiske handlingsparametre

Attraktivitetsparametre		Attraktivitetskriterier		Økonomiske attraktivitetsparametre		Identificerede handlingsparametre
Profit	High end	Kvalitet fremfor pris	Volume	Strategisk fokus	Sikkerhedsforanstaltninger	
						Kommunikere fokus på værdifulde kvalitetsprodukter: Jamo kan i højere grad kommunikere, at virksomheden producerer kvalitets højtalere
						Pooling af volumen: Ved at sammenlægge sin volumen hos færre leverandører kan Jamo opnå økonomisk attraktivitet
						Udvide produkt platform: Jamo kan overvej, om man udvide sit produktprogram gennem de enkelte leverandører
						Klar strategisk retning: Jamo skal kommunikere en klar strategisk retning og leverandørens rolle i forhold til denne, da dette er nødvendigt for at overbevise leverandører om det økonomiske potentiale
						Direktionssamarbejde: Jamo kan i højere grad påvirke topledelsen hos leverandørerne gennem direktionssamarbejde
						Deling af risici: Jamo opnår ros for altid at aftage de produkter, som er blevet fremlagt i de opstillede salgsprognoser. Den gode planlægning kan derfor gøres til en garanti i forhold til en minimumsafsætning
						Planlægning af produktion: Et øget fokus på produktionsplanlægning kan sikre at leverandøren udnytter sin kapacitet. Dette parameter kan evt. kombineres med deling af risici

Kilde: Egen tilvirkning

mulige anvendelse af værktøjskassen i det efterfølgende.

Økonomiske handlingsparametre

Da JAMO ikke uden videre kan forøge sin volumen, skal nedenstående økonomiske handlingsparametre ses som alternative måder, hvorpå JAMO kan forøge sin økonomiske attraktivitet (se tabel 2).

Ressourcemæssige handlingsparametre

I forhold til den økonomiske attraktivitet har JAMO klart flere muligheder for at forøge sin attraktivitet gennem ressourcemæssige handlingsparametre, da JAMO besidder en række kompetencer, som leverandørerne finder interessante, hvilket nedenstående tabel uddyber (se tabel 3).

Sociale handlingsparametre

JAMO performer allerede godt på de sociale attraktivitetsparametre, men nedenstående handlingsparametre kan styrke denne position og samtidig underbygge de økonomiske og ressourcemæssige handlingsparametre (se tabel 4).

Diskussion omkring parametervalg

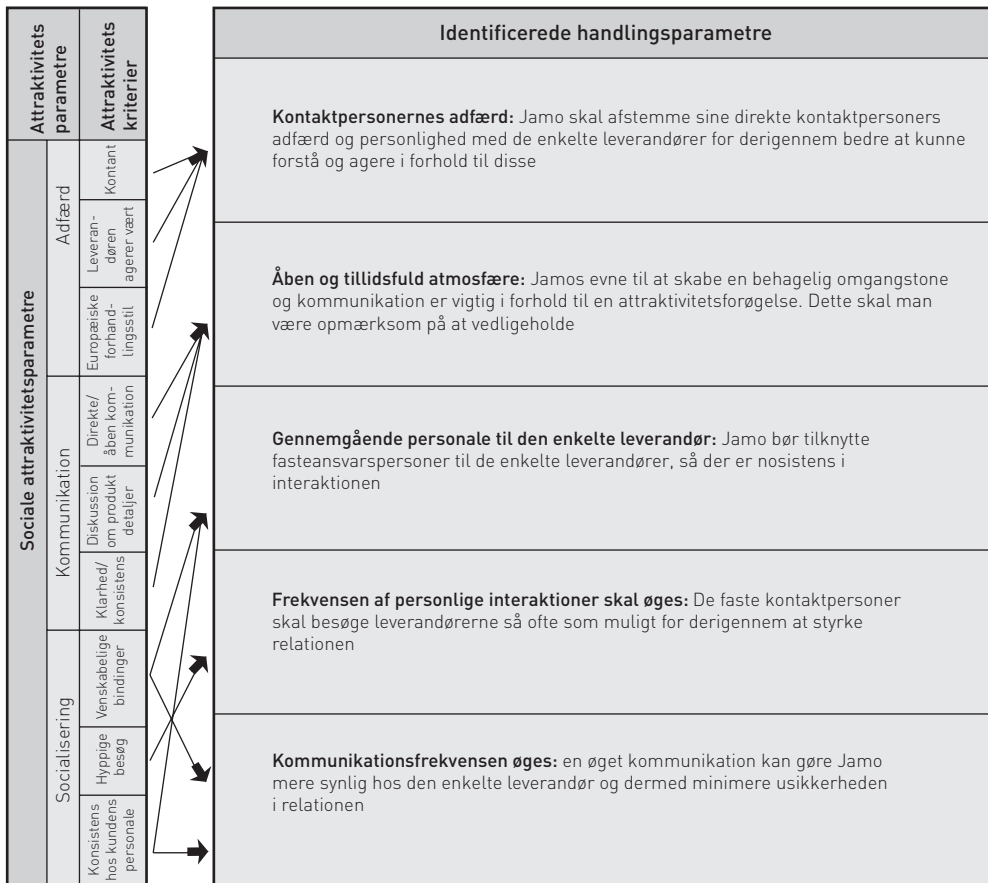
I diskussionen omkring parametervalg og udarbejdelse af handlingsplaner tages der udgangspunkt i JAMOS kompetencer og ressourcemæssige muligheder. Handlingsplanerne, som er opstillet over for de enkelte leverandører, skal ses som en tilføjelse til JAMOS eksisterende relationsledelse, hvor man sammensætter de enkelte handlingsparametre i forskellige mønstre over for de seks leverandører. Af hensyn til JAMO vil de individuelle handlingsplaner

Tabel 3. Værktøjskasse over ressourcemæssige attraktivitetsparametre

Attraktivitetsparametre	Attraktivitetskriterier		Identificerede handlingsparametre
	Attraktivitetsparametre	Attraktivitetskriterier	
Ressourcemæssige attraktivitetsparametre	Innovation	Fælles produktudvikling	Oprettelse af fælles it-systemer og forums: Fælles it-system og forums kan øge værdiskabelsen i relation og serviceringen af leverandøren, hvis leverandøren har de fornødne it-kompetencer og kulturerer
		Kompetenceoverførsel	Produktudvikling: Ved fælles produktudvikling kan JAMO overføre kompetencer, som leverandørerne finder attraktive, og samtidig kan det knytte interorganisatoriske bånd mellem virksomhederne
		Lav produktinnovation	Træning: JAMO kan benytte sine projektdarbejdere til at gennemføre simpel træning af de kinesiske leverandører i processer og kompetencer. Træningen kan både ske i Danmark og i Kina
		At kunden specificerer	Integration af JAMOS forretningsprocesser: JAMO kan øge sin attraktivitet ved at udvikle leverandørenes forretningsprocesser på baggrund af den erfaring man har inden for kvalitets- og produktionskontrol
	Marked	Brandværdi	Deling af fortjeneste: JAMO har modtaget flere priser og opnået anerkendelse for sine produkter. JAMO kan i højere grad være opmærksom på at dele fortjensten med de leverandører, som har medvirket til succesen
		Ny teknologi/markeds trends	Omdømme: JAMO skal styrke sit omdømme som en spændene og innovativ kunde, der er interesseret i at udvikle sine leverandører
	Spejder	Distributionsnetværk	Adgang til markedsinformation: Da de fleste af leverandørerne hovedsagligt er OEM leverandører, er det yderst afhængige af, at deres kunder giver dem adgang til brugbar markedsinformation. Dette kan JAMO udnytte
			Udvide og eksponere sit distributionsnetværk: JAMO skal udnytte sit globale distributionsnetværk til at overbevise leverandører om den store adgang til nye markeder der opnås gennem JAMO
			Agere first mover: Da leverandører i Kina er afhængige af, at deres kunder tilfører dem ny teknologi, findes det attraktivt, at kunden er first mover og risikovillig til at afprøve nye tiltag inden for teknologiturbulente produktgrupper

Kilde: Egen tilvirkning

Tabel 4. Værktøjskasse for sociale handlingsparametre



Kilde: Egen tilvirkning

ikke blive bragt, men der vil blive foretaget en diskussion af parametrenes sammensætning ud fra de forskellige leverandørprofiler.

Type 1: De kompetencefokuserede og innovationsfokuserede leverandører

Relationen til leverandør C og E er kendetegnet ved, at relationen er relativ ny, hvilket påvirker valget af handlingsparametre. Samtidig er leverandør C og E kendetegnet ved at være fokuseret på at indgå i dele af produktudviklingen for deraf at opnå en større kompetenceoverførsel. Ovenstående skal i høj grad tillægges leverandørernes strategi om at bevæge sig imod at blive ODM-leverandører. Begge leverandører har store

forventninger til JAMO, som man anser på sigt kunne blive en attraktiv kunde, da man vurderer et stort potentielt strategisk fit i relationen, hvorfor JAMO har en gunstig udgangsposition for at opfylde og forøge sin kundeattraktivitet. Inden for de økonomiske handlingsparametre har JAMO gode muligheder for at opfylde leverandør E's økonomiske attraktivitetskriterier og samtidig leverandørs C's gennem moderselskabet, som allerede har relationer til denne. Ovenstående skal være med til at signalere økonomisk commitment, hvilket skal understøttes af, at JAMO klart signalerer, hvilken strategisk retning virksomheden har. Endvidere kan JAMO overveje at fremvise product roadmaps.

Leverandører C og E vægter de *ressourcemæssige handlingsparametre* højt, da man har et ønske om og er motiveret til at være en ODM-leverandør, hvorfor uddannelse, kompetenceoverførsel, fælles produktudvikling samt læring omkring kvalitetsforbedringer og processikring rangeres højt. Samtidig finder leverandørerne, at JAMO er stærk inden for de ressourcemæssige parametre, hvorfor disse vil være effektive at benytte. Endvidere er leverandør C og E de mest kvalificerede kompetencemæssigt, hvorfor JAMO vil kunne opnå modspil og synergier, hvilket ikke i samme grad er tilfældet hos de øvrige leverandører. Adgangen til markedsinformation findes også yderst vigtig for de to leverandører, hvorfor JAMO skal benytte dette som et handlingsparameter.

Inden for de *sociale handlingsparametre* anbefales JAMO at øge frekvensen af personlige besøg, da relationen stadig er på sit indledende stadie, og JAMO skal vedholde den åbne og tillidsfulde atmosfære. Samtidig skal JAMO være opmærksom på, at det er et gennemgående fast personale, som har kontakten til de to leverandører, så tillid og personligt kendskab kan opbygges. Kontaktpersonernes adfærd skal i høj grad være kompetencesøgende, hvor man forsøger at udfordre leverandørens evner og lede relationen frem for at diktere relationen.

Type 2: De volumen og optimeringsfokuserede leverandører

Leverandør A og D definerer sig som OEM leverandører, og begge har stort fokus på optimering og kapacitetsudnyttelse. Begge relationer har været længerevarende. Leverandørerne har stor vækst og samtidig har leverandør A begyndende fokus på kompetencer og oplæring, da man finder, at konkurrencen intensiveres, hvilket også er gældende for leverandør D, men dog i mindre grad. Ovenstående påvirker valget og sammensætningen af handlingsparametre. Inden for de *økonomiske handlingsparametre* er det vigtigt, at JAMO har en veltilrettelagt produktionsplanlægning og har fokus på at have en relativ stabil ordretilgang. Samtidig er det vigtigt, at JAMO kommunikerer en klar strategisk retning, samt at man signalerer, at man

producerer kvalitetsprodukter, da man herved kan opnå større fokus hos leverandørernes koncernledelse, når de skal tildele ressourcer til de enkelte kunder.

Inden for de *ressourcemæssige handlingsparametre* kan JAMO agere som forbindelsesled og nøgle til moderselskabet, da ingen af de to leverandører har relationer med denne. JAMO kan hele tiden holde øje med, om moderselskabet efterspørger produkter, som leverandør A og D kan producere. Ovenstående vil samtidig kunne øge JAMOS betydning inden for de økonomiske attraktivitetskriterier. Begge leverandører har endvidere fokus på integration af forretningsprocesser og oplæring i kvalitetsforbedringer samt procesoptimeringer i produktudvikling. Leverandør A ønsker også at blive inddraget i dele af produkt- eller den tekniske udvikling, så man kan opnå en opkvalificering af sin tekniske stab.

Inden for de sociale *attraktivitetsparametre* skal JAMOS projektledere og kontaktpersoner agere som styrende, resultatorienterede og direkte i deres kommunikation, da leverandørerne anser dette som en styrke. Samtidig skal JAMO videreføre den åbne, tillidsfulde kommunikative atmosfære, som leverandørerne fremhæver i deres vurdering af JAMO. For at kunne understøtte de ressourcemæssige parametre skal den personlige kontakt øges for deraf at forsøge at øge fokus fra koncernledelsen hos leverandøren.

Type 3: Leverandører med et vanskeligt strategisk fit

Leverandør B og F er kendetegnet ved, at der er et mindre strategisk fit til JAMOS forretningsområde, da man ikke har de samme strategiske målsætninger, hvilket vanskeliggør en langsigtet attraktivitetsforøgelse for JAMO. Samtidig skal JAMOS ledelse vurdere, om man ønsker at prioritere de to leverandører og investere ressourcer i en attraktivitetsforøgelse. Hvis JAMO vælger at fastholde, er der følgende muligheder for at vedligeholde og eller forøge attraktiviteten.

Inden for de *økonomiske handlingsparametre* skal JAMO over for begge leverandører signa-

lere, hvilken strategisk målsætning man er på vej mod, samt underbygge dette med at fortælle om de kvalitets- og værdifulde produkter, man producerer, hvor dækningsgraden er højere end ved de eksisterende produkter, som leverandøren producerer nu. Samtidig kan JAMO udvide sit produktprogram i samarbejde med moderselskabet, som står stærkere inden for leverandør B's forretningsområde. Over for leverandør F skal JAMO forsøge at gennemføre en god ordreplanlægning samt signalere, at man vil dele risiciene, f.eks. i estimeret salg, hvor JAMO ofte rammer rigtigt.

JAMO kan inden for de *ressourcemæssige handlingsparametre* eksponere sit eget og moderselskabets store distributionsnetværk for at vise, hvilke markeds-mæssige muligheder virksomheden kan tilbyde leverandørerne. Ovenstående understøtter samtidig de økonomiske attraktivitetsparametre. Leverandør B finder det endvidere attraktivt, at kunden agerer first mover, hvilket er svært for JAMO, da man ikke har stort kendskab til leverandørens kerneprodukt, hvorfor JAMO skal aliere sig med sit moderselskab, som har større erfaring

Implementering og konklusion

Flere af de strategiske handlingsplaner omhandler ressourcemæssige handlingsparametre såsom kompetenceoverførsel, træning og inddragelse i produktudvikling. Den enkelte virksomhed vil som i JAMOS tilfælde skulle overveje, hvilke ressourcer den er villig til at outsource til sine leverandører, da der ligger en trussel i, at kompetencerne kan blive spredt til konkurrenterne via *spin offs* og *piggy backing*. Dette sætter begrænsninger op for brugen af de ressourcemæssige attraktivitetsparametre, da den enkelte virksomhed som i JAMOS tilfælde kan blive sårbar ved at give leverandørerne adgang til den pågældende ressource eller kompetence (Freytag & Kirk, 2003; Håkansson & Snehota, 1995). For at sikre ovenstående vil det være af afgørende betydning, som det også gør sig gældende for JAMO, at ledelsen må gøre det klart, hvad der udgør virksomhedens kernekompetencer og dermed virksomhedens

inden for disse kompetencer. Samtidig finder leverandør F, at det er vigtigt, at kunden giver adgang til markedsinformation, da man ellers ikke har adgang til denne. Inden for de ovenstående ressourcemæssige attraktivitetsparametre er der et fællestræk, der i høj grad handler om kommunikation og eksponering af eksisterende kompetencer internt i JAMO.

Ovenstående økonomiske og især de ressourcemæssige parametre skal understøttes af de *sociale handlingsparametre*, hvor man skal vedholde en åben og tillidsfuld atmosfære, og JAMO skal samtidig over for leverandør B være opmærksom på, at den personlige kontakt skal være høj, da relationen er ny, evt. i samarbejde med moderselskabet. Samtidig skal projektledernes adfærd være direkte, styrende og konfronterede i sin stil, da leverandøren primært er vant til at handle og foretrækker kunder, som udviser denne adfærd. Ovenstående typeinddeling af leverandører skal vise, at der er en sammenhæng mellem leverandørers identitet og strategi, samt hvilke attraktivitetskriterier disse nævner og finder attraktive.

eksistensgrundlag, så man ikke benytter disse som attraktivitetsforøgende tiltag (Hammel & Prahalad, 1990).

Samtidig anser forfatterne, at der er et paradoks ved kundeattraktivitetsbegrebet, da en langsigtet tilpasning inden for de ressourcemæssige handlingsparametre vil kunne føre til stiafhængighed, som vil medføre en uattraktiv tilstand, da leverandøren kun finder kunden attraktiv, så længe denne besidder kompetencer, som leverandøren ikke selv besidder (Gadde & Snehota, 2000). Kundevirksomheden bør derfor have fokus på vedvarende udvikling af egne ressourcer for kontinuerligt at kunne fastholde sin attraktivitet.

Hvis man skal se kundeattraktivitet i et større perspektiv, og videreudvikle begrebet, kan man med fordele søge inspiration indenfor begrebet

reverse marketing, der er blevet introduceret af Leenders og Blenkhorn (1988) som en proaktiv indkøbsfilosofi. Tilgangen beskæftiger sig dog ikke med relationen mellem kunde og leverandør, men forudsætter implicit, at den nødvendige leverandørrelation er opbygget, og reverse marketing beskæftiger sig dermed ikke med mekanismer, der motiverer leverandøren, til at

agere i forhold til kundens ønsker (Blenker et al., 2001). Forfatterne ser dog en sammenhæng mellem reverse marketing og attraktivitet, idet reverse marketing i høj grad bygger på kommunikation, hvilket også antages at være vigtigt for en attraktivitetsforøgelse (Blenkhorn & Banting, 1991). Ovenstående er interessant i forhold til fremtidig forskning.

Begrebsforklaring

OEM: Står for *Original Equipment Manufacturer*, som referer til situationen, hvor en virksomhed køber et præfabrikeret produkt fra et andet selskab og sælger dette i eget navn. OEM-begrebet blev dannet af IBM i 1950.

ODM: Står for *Original Design Manufacturer*, som referer til, at en virksomhed helt eller delvist designer og udvikler samt fabrikere et produkt, som sælges under et andet brand.

Low: Står for den laveste prisklasse til under 100 euro. JAMO bevæger sig væk fra denne prisklasse.

Mid: Står for mellemprisklassehøjttalere til 100-150 euro.

Mid-High end: Står for mellem- til højprisklassehøjttalere til 150-200 euro.

High end: Står for den højeste prisklasse inden for højttalere til over 200 euro.

Summary

Outstanding supplier performance cannot be taken for granted. However, supplier performance depends on more than just the ability of the supplier to manage his own internal processes. Supplier performance is very much a question of customer attractiveness. The majority of suppliers sets priorities for customer attractiveness based on financial, resource and social attractiveness. The article illustrates, in a network perspective, how JAMO, a Danish

producer of audio equipment, through deliberate management of supplier relations can prioritise and increase its customer attractiveness, illustrating at the same time how JAMO in practice can apply the concept of attractiveness to six strategically important Chinese suppliers. The concept of attractiveness has mainly been researched from a theoretical angle, and no previous attempt has been made to look into its use in practice.

Litteratur

Anderson, J.C., Håkansson, H. & Johanson, J.: Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing*, vol. 58, s.1-15, 1994.

Anderson, J.C. & Narus, J.A.: A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships. *Journal of Marketing* 48, Fall, s. 62-67, 1984.

Anderson, J.C. & Narus, J.A.: *Business Market Management – Understanding, Creating, and Delivering Value*. Pearson Prentice Hall, 2004.

Blenker, P., Kristensen, P.S. & Servais, P.: Sup-

plier selection and portfolio strategy. I Freytag, P. (ed.) *Portfolio Planning in a relationship perspective*. Forlaget Thomson, København, 2001.

Blenkhorn, D.L & Banting, P.M.: How Reverse Marketing Changes Buyer-Seller Roles. *Industrial Marketing Management* 20, s.185-191, 1991.

Bremer, J. & Vammen, S.: Personligheden i indkøb - en undervurderet faktor. 1. Del. DILForientering, August, Årgang 43, 2006.

Brennan, R. & Turnbull, P.W.: Adaptive behavior in Buyer-Supplier Relationships. *Industrial Marketing Management*, 28, 481-495, 1999.

- Blau, P.M.:** Exchange and power in social life. John Wiley, New York, 1964.
- Christiansen, P.E.:** Hvordan motiveres leverandører til et strategisk samarbejde ved køberafhængighed? *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, Nr.3, 2002.
- Cordon, C. & Vollmann, T.E.:** The next game in purchasing: Be the most attractive customer to key suppliers. *IMD international*, January, No.86, 2002.
- Cousins, P.D. & Spekman, R.:** Strategic Supply and Management of inter and intra Organisational Relationships. *Journal of Marketing and Purchasing*, 1996.
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H. & Oh, S.:** Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing* 51, April, s. 11-27, 1987.
- Ellegaard, C.:** The dynamics of managing supply at the dyadic relation and network level. 7th International Symposium on Logistics & the 2nd International Symposium on Operations Strategy in Melbourne, Australia, July, 2002.
- Ellegaard, C., Johansen, J. & Drejer, A.:** Managing industrial buyer-supplier relations – the case of attractiveness. *Integrated Manufacturing Systems*, Vol 14, No 4, s. 346-357, 2003.
- Ellegaard, C.:** Hvor attraktiv er din virksomhed som kunde? *DILForntering*, August, Årgang 41, 2004.
- Ellegaard, C.:** Attraktivitet – et relevant begreb for indkøbsfunktionen. *DILForntering*, Juni, Årgang 43, 2006.
- Ellegaard, C. & Ritter, T.:** The concept of attraction – its purchasing potential. 15th Annual IPSERA Conference, San Diego, USA 2006.
- Fiocca, R.:** Account Portfolio for Strategy Development. *Industrial Marketing Management*, 11, 53-62, 1982.
- Ford, D.:** The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets. *European Journal of Marketing*, 14/5,6, 1980.
- Freytag, P. & Kirk, L.:** Continuous strategic sourcing. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 9, s. 135-150, 2003.
- Guvå, G. & Hylander, I.:** Grounded Theory - et teorigenererende forskningsperspektiv. Hans Reitzels Forlag, København, 2003.
- Harris, L.C., O'Malley, L. & Patterson, M.:** Professional interaction: Exploring the concept of attraction. Sage Publications, 2003.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K.:** The core competence og the corporation. *Harvard business review*, 68, May/June, 1990.
- Hahn, C.K., Watts, C.A. & Kim, K.Y.:** The Supplier Development Program: A Conceptual Model. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Spring, 2-7, 1990.
- Halinen, A.:** Relationship Marketing in Professional Services: A Study of Agency Client Dynamics in the Advertising Sector. London, Routledge, 1997.
- Heeda, L.:** Distrust, uncertainties and disconfirmed expectations. *International Business Review*, Vol. 2, 1993.
- Håkansson, H. & Johanson, A.:** A Model of Industrial Networks. I Axelsson, B. & Easton, G. (eds.) *Industrial Networks: A view of reality*. London, Routledge, s.28-34, 1992.
- Håkansson, H. & Snehota, I.:** Developing relationships in business networks. International Thomson Business Press, 1997.
- Jacobsen, M.H., Kristensen, S. & Prieur, A.:** Liv, fortælling, tekst - Et Strejftog i kvalitativ sociologi. Aalborg Universitetsforlag, 2002.
- Lamming, R. & Cousins, P.:** Developing and Evaluating Supply Chain Relationships: Putting Theory into Practice. *DILForntering*, Vol. 39, October s. 18-25, 2002.
- Leenders, M.R. & Blenkhorn, D.L.:** Reverse Marketing: The new buyersupplier relationship. The Free Press, New York, 1988.
- Maltz, A. & Christiansen, P.E.:** Becoming an "interesting customer: Procurement strategies for buyers without leverage. *International Journal of Logistics*, Vol. 5, Nr. 2, s.177-195, 2002.
- Mikkelsen, L.B. & Vammen, S.:** Personligheden i Indkøb - en undervurderet faktor. 2.del. *DILForntering*, December, Årgang 43, 2006.
- Momme, J.:** Framework for outsourcing manufacturing: Strategic and operational implications. *Computers in Industry*, Vol 49, Nr.1, s.59-75, 2002.
- Morgan, R.M.:** Relationship Marketing and Marketing Strategy: The evolution of Relationship Marketing Strategy Within the Organization. I Sheth, J.N. & Parvatiyar, A. (ed.) *Handbook of Relationship Marketing*. Sage, Thousand Oaks, s.481-504, 2000.

- Möller, K. & Törrönen, P.:** Business suppliers' value creation potential – A capability based analysis. *Industrial Marketing Management*, Vol 32, 109-118, 2003.
- Maaløe, E.:** Casestudier af og om mennesker i organisationer. 2. udgave, 1. oplag, Akademisk Forlag A/S, 2002.
- Neergaard, P. & Brandt, M.:** Differentieret leverandørstyring i en globaliseret verden. *DILFori-entering*, Oktober, årgang 43, 2006.
- Olsen, R. & Ellram, L.:** A Portfolio Approach to Supplier Relationships. *Industrial Marketing Management*, 26, 101-113, 1997.
- Roxenhall, T. & Ghauri, P.:** "Use of written contracts in long-lasting business relationships" *Industrial Marketing Management*, 33, 261-268, 2004.
- Scanzoni, J.:** Social exchange and behavioral interdependence. I Burgess & Huston (eds.) *Social Exchange in developing relationships*. Academic Press, New York, 61-98, 1979.
- Schary, P.B. & Skjøtt-Larsen, T.:** Managing the global supply chain. København: Handelshøjskolen Forlag, 2. udgave, 2001.
- Schein, E.H.:** Organisationspsykologi (in Danish). Prentice Hall, Herts, UK., 1990.
- Sheth, J.N. & Sharma, A.:** Supplier Relationships. *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, s. 91-100, 1997.
- Spekman R. E., Kamauff, J. W. & Salmond, D. J.:** At Last Purchasing is Becoming Strategic. *Long Range Planning*. Vol. 27, 2, 76-84, 1994.
- Van de Ven, A.H.:** Suggestions for studying strategy processes: A research note. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 1992.
- Walter, A., Ritter, T. & Gemünden, H.G.:** Value Creation in Buyer-Seller Relationships - Theoretical Considerations and Empirical Results from a Supplier's Perspective. *Industrial Marketing Management* 30, 365-377, 2001.
- Wilson, D.T.:** An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 23, s. 335-345, 1995.
- Wynstra, J.Y.F. & Lindgreen, A.:** Value in business markets: What do we know? Where are we going? *Industrial Marketing Management*, 34, Nr. 7, s.732-748, 2005.
- Yin, R.K.:** Case Study Research - Design and Methods. Third Edition, Sage Publications, 2003.