



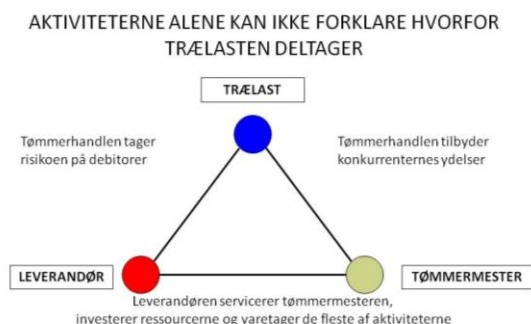
Trekantsdrama blandt træ-mænd

Er tømmerhandlen blot et fordyrende mellemlid og kan byggevareproducenten ligeså godt handle direkte med kunden? Det spørgsmål stillede forsker Mette Vedel sig selv. Nu har hun netop forsvaret sin ph.d., som afslører et trekantsdrama, hvor aktørerne hver især bør overveje, hvad de får ud af affæren.

”Jeg oplevede det som et paradoks, at producenten betalte trælasthandlen for en række ydelser, når han selv havde kontakten til kunden. Jeg tænkte, at det måtte være fordi, producenten får mere ud af relationen med tømmerhandlen, end man ser ved første øjekast. Derfor gik jeg i gang med at undersøge de trepartsnetværk som består af producenter, tømmerhandler og kunder,” forklarer Mette Vedel, ph.d. Copenhagen Business School. Hun er i sin forskning dykket dybt ned i netværksrelationer i og omkring et par danske dør- og vinduesproducenter. Derigennem har hun skabt en metode til, hvordan virksomheder kan arbejde professionelt med netværk og gå fra at se netværk som ’nogen man kender’ til nogen man skaber forretningsmæssig værdi sammen med.

Leverandøren hånd-i-hånd med kunderne

”Vi taler så meget om netværk, men mangler redskaber til, hvordan vi konkret skal arbejde i dem. Man kan ikke styre sit netværk, men man kan opbygge en bevidsthed om, hvordan et netværk fungerer og dermed øge sin indflydelse. En bedre forståelse af, hvordan der skabes værdi i et netværk, giver også bedre mulighed for at vurdere, hvad man får ud af sine nuværende relationer”, siger Mette Vedel.



Mette Vedels arbejde med en konkret case viste, at aktiviteterne i treparts-samarbejdet ikke alene kunne forklare, hvorfor leverandør og tømmermester ikke undlader kontakten til trælast.



Mette Vedel, ph.d. Copenhagen Business School, har undersøgt, hvad aktørerne: trælast, leverandør og tømmermester hver især får ud af deres indbyrdes samarbejde.

Hun fortæller, at hun i sin forskning kom tæt på relationen mellem producent og kunder. En stor del af privatkunderne, mindre håndværkere og entreprenører køber ind hos tømmerhandlen, men undervejs i købsprocessen kommer disse kunder, som egentlig er kunder på tømmerhandlen ofte i tæt dialog med producenten, fordi der skal løses forskellige problemer undervejs. Privatkunder har i de senere år fået en stærkere bevidsthed om, hvad de vil have. Par kan være så uenige om nye døre og vinduer, at producentens konsulenter ind i mellem føler sig som ægteskabsmæglere.

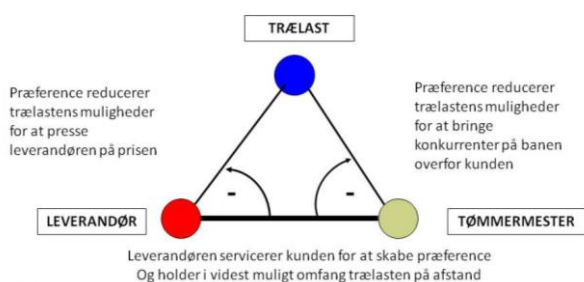
På samme måde er relationen til håndværkerne tæt, især i forberedelsesfasen, hvor der skal vælges design og specifikationer skal præciseres. Og kravene til korrekt levering i de store projekter, både i form af specifikationer og logistik nødvendiggør en tæt dialog mellem producenter og entreprenører. Man kan derfor med rette spørge sig, hvorfor mange producenter fastholder, at tømmerhandlen skal udskrive fakturaen og indhente en fortjeneste, den umiddelbart ikke gør sig fortjent til?



Hvad får vi ud af det?

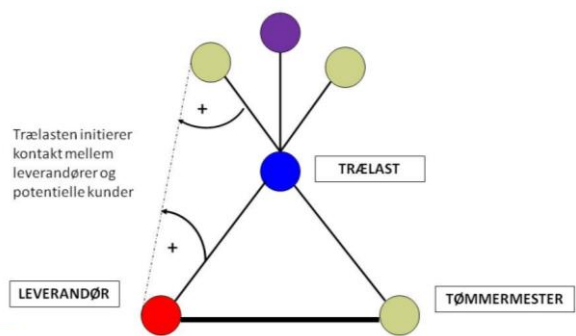
”Det interessante er, hvad aktørerne i et netværk vurderer, de får ud af relationen. For eksempel fastholder producenterne tømmerhandlen som en medspiller, fordi de tror på et fremtidigt afkast. Tømmerhandlen giver adgang til andre kunder eller viden om konkurrenter og udviklingstendenser, som producenten finder værdifuld. Hvis de dropper tømmerhandlen og etablerer direkte salgskanaler i stedet for, så afskærer de sig fra disse muligheder. Men organiseringen af samhandlen er også et spørgsmål om tradition og vaner. Det indebærer en risiko for, at man betaler sin netværksadgang for dyrt,” forklarer Mette Vedel.

LEVERANDØREN SKABER PRÆFERENCE BLANDT KUNDERNE



Da Mette Vedel dykkede dybere ned i casen, viste det sig, at leverandøren kombinerer to formål. Dels at skabe kundepræference og reducere konkurrencen ved at servicere tømmermesteren. Dels at fastholde trælasten som kontaktpunkt til andre potentielle kunder, som leverandøren ikke selv har kontakt til.

SAMTIDIG BIBEHOLDNES TRÆLASTEN SOM KONTAKTPUNKT



Derfor bør producenterne overveje, hvilken gavn de har af deres distributions-netværk. ”Se for eksempel på køkkener, som før i tiden blev solgt via tømmerhandlen. I dag er det de færreste køkkener, som sælges ad den vej. I stedet har leverandørerne opbygget et forhandlernet, og dermed skabt en ny platform for værdiskabelse. Den enkelte køkkenproducent har færre kontaktpunkter til kunderne end leverandører af byggevarer, som markedsfører sig og distribuerer gennem tømmerhandlerne. Til gengæld er deres forhandlere mere fokuserede, fordi de ikke skal sælge alle mulige andre byggevarer samtidig. Det kan altså styrke værdiskabelsen for kunden at begrænse antallet af forhandlere. Men det er ikke nødvendigvis den rigtige løsning for alle byggevarerproducenter,” uddyber Mette Vedel.

Metode til at analysere netværk og værdien af det

Mette Vedels forskning er mundet ud i en metode, som er brugbar i alle brancher, til at analysere netværk. Ved at anvende denne metode, er det muligt at analysere, hvem der gør hvad, og hvem der giver adgang til hvem, og dermed få indsigt i værdiskabelsen i netværket. Men værdien af netværksadgang og aktiviteter vurderes forskelligt af de deltagende aktører. Derfor har Mette Vedel stillet skarpt på parternes subjektive oplevelse af effekten ved at være i et netværk.

Nogle gange er parterne meget enige om, hvori værdien af deres samarbejde består. Andre gange har de tre aktører helt forskellige motiver til at blive i samarbejdet, og dermed bliver samarbejdet nemt mere konfliktfyldt. Og det er betydningen af denne subjektive vurdering, som Mette Vedel som noget nyt har indarbejdet i sin model.

”Modellerne kan hjælpe virksomheder med at tænke mere strategisk om netværk og nøje afveje, om de nu også får valuta for deres penge. I byggevarerindustrien betyder det, at en tømmerhandel skal skabe værdi både for sin



kunde og for sin leverandør. Og det kan den gøre enten i form af sine aktiviteter eller ved at tilbyde en attraktiv netværksadgang. Hvis ikke

tømmerhandlen kan tilbyde nogen af delene, så er den ikke noget værd som mellemmand,” konstaterer Mette Vedel.

Ph.d. Mette Vedel, Copenhagen Business School (CBS), har netop forsvaret afhandlingen "**Value creation in triadic business relationships**" belyst ved træ- og byggekomponentbranchen. Afhandlingen er et resultat af et udviklingsprojekt, igangsat af træ- og møbelbranchen, herunder Development Centre UMT.

Mette Vedel, der er ansat på CBS, er i samarbejde med Innovationsnetværket Livsstil – Bolig & Beklædning netop gået i gang med et nyt forskningsprojekt målrettet livsstilsvirksomhederne.

Mette Vedels ph.d.afhandling kan læses på Development Centre UMTs hjemmeside: www.moebelcenter.dk. Nærmere informationer kan fås hos: Ph.d. Mette Vedel, telefon 2440 7305, e-mail mev.marktg@cbs.dk eller projektleder Ove Andersen, Development Centre UMT, telefon 2445 4323, e-mail: ove@moebelcenter.dk.