

9. To til Tango

Formål, deltagere og anvendelse

- **Formål**

- At identificere strategier baseret på produktsegmentering og leverandørens opfattelse af virksomheden som kunde.
- At understøtte differentieret ledelse, så fokus og ressourcer rettes mod det vigtige.

- **Deltagere**

- Salg, produktion, indkøb, logistik og produktudvikling.

- **Anvendelse**

- I fase 1.

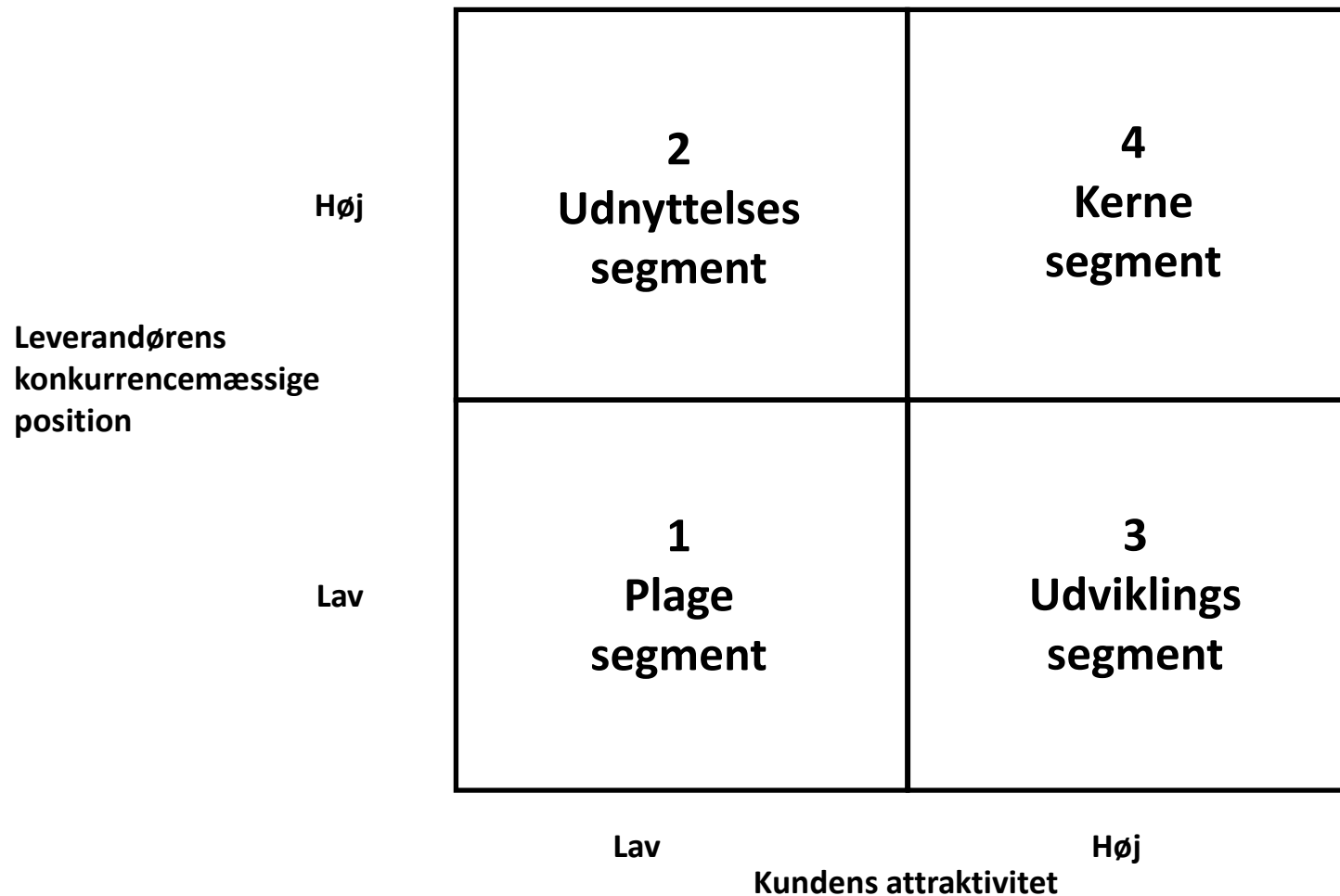
Hvorfor inddrage kundeperspektivet

- En udfordring ved produktsegmentering er at det alene ses fra købers side. Man bør også tage leverandørens tilgang til virksomheden som kunde med i betragtning.
- Leverandøren laver ofte også en segmentering af kunder. Hvem er de vigtigste kunder, hvem skal vi arbejde mere med, hvem er ok at arbejde sammen med og hvem er reelt bare problematiske kunder? Ofte ser leverandøren ikke køberen på samme måde som køberen ser leverandøren. Nogle kunder behandles bedre end andre.
- Det er problematisk, hvis der leveres et strategisk vigtigt produkt af en leverandør, som ser køberen som træls, bøvlet og ikke skabene værdi.
- I forhold til at vurdere og arbejde med sourcing ud mod leverandører kan det derfor være en fordel at skabe et overblik over hvordan leverandøren opfatter kunden, og derudfra udvikle handlingsstrategier for samarbejdet.

Fremgangsmåde

- Udgangspunktet er værktøj 8: "Materiale-/produktsegmentering".
- Vurder leverandørens syn på egen virksomhed ud fra dimensionerne (eksempel):
 - Kunde attraktivitet (set fra leverandørens side):
 - Kundeattraktivitet baseres bl.a. på baggrund af profitmargin på ordrer, nuværende andel og vækst af omsætning, teknologi, betalingsadfærd, integritet og image.
 - Leverandørens konkurrencemæssige position:
 - Leverandørens konkurrencemæssige position baseres bl.a. på baggrund af antallet af leverandører, skifteomkostninger og produkternes substituerbarhed.
- De to dimensioner giver fire kundesegmenter, som vist på næste side.
- Sammenhold leverandørens syn med materiale-/produktsegmenteringens positionering og identificer risici og mulige handlinger (slide: 'To til Tango')
- Det er ikke altid let at få information omkring begge dimensioner. Men ofte er der indikationer: Leveres til rette tid, kvalitet, og mængde, eller er der ofte bøvl og forsinkelser, er leverandøren proaktiv i løsning af evt. problemer, kan man fornemme at andre kunder har prioritet, hvor stor er omsætning ved leverandøren osv. Men bare det at få startet dialogen og indsamling af informationer er værdifuld.

Leverandørens kundesegmenter (eksempel)



Leverandørens kundesegmenter

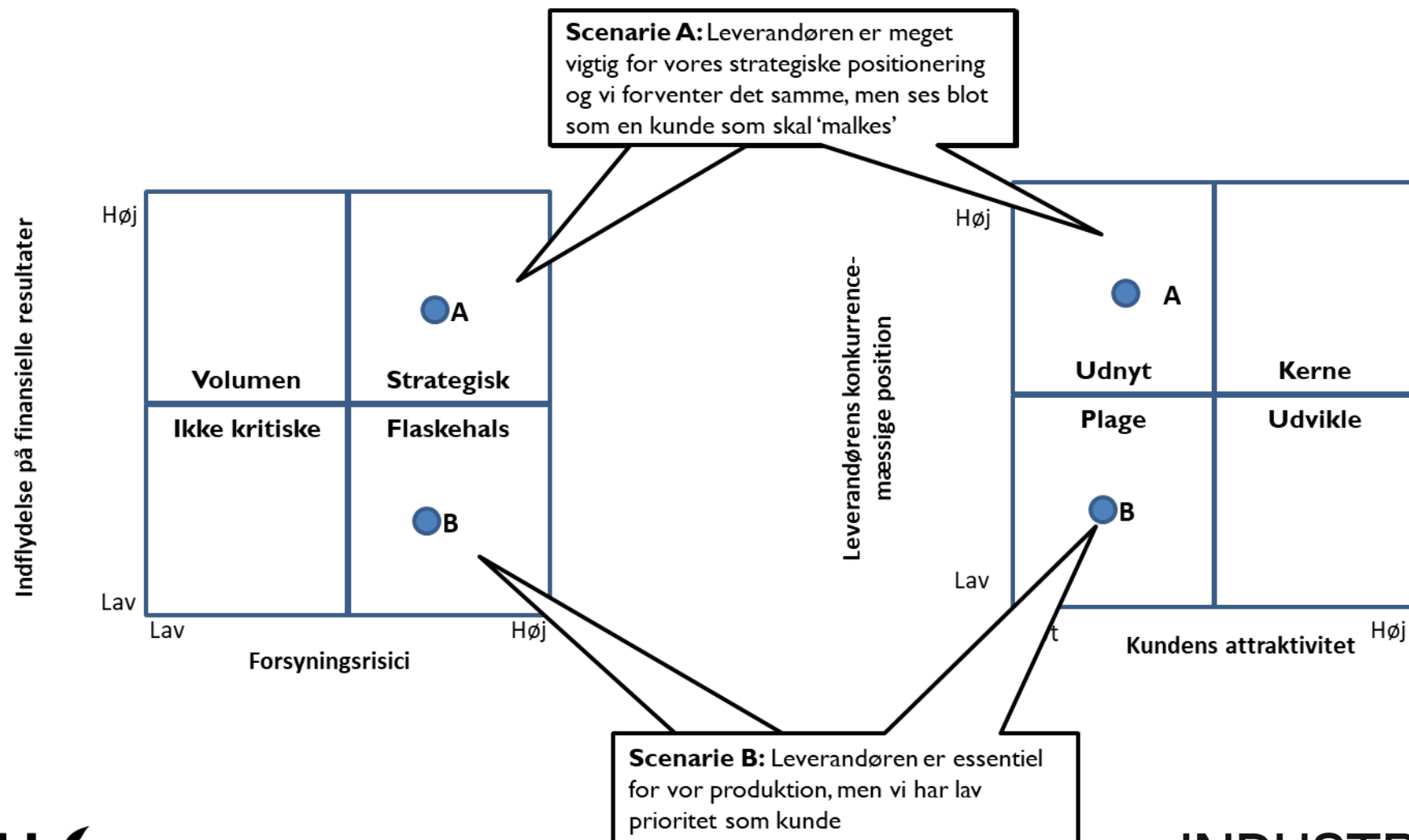
1 – Plagesegmentet: Leverandøren er konkurrenceudsat. Kunden ses som en plage, idet kunden ofte kan og vil skifte leverandør, da det er nemt, fordi der er mange og ofte er det standardprodukter, der købes. Langsigtede og vedvarende relationer er vanskelige at opbygge i dette segment. Kunden er kun af ringe økonomisk betydning.

2 - Udnyttelsessegmentet: Leverandøren har her en dominerende position overfor sine kunder. Kunden er ofte afhængig af leverandøren, da der er få alternativer. Dette giver leverandøren mulighed for at tage en højere pris pga. en stærk position.

3 - Udviklingssegmentet: Her er leverandøren i en svag position, idet de er konkurrenceudsatte med flere andre leverandører. Kunden er attraktiv. Leverandørens strategi er ofte at levere øget value added til kunden, for at få øget omsætning på bekostning af konkurrenterne. Det kan være sortiment, ekstra services øget kvalitet, bedre betingelser osv. Leverandøren er derfor villig til at investere i relationen.

4 - Kernesegmentet: Dette segment er velegnet for opbygning af langsigtede og tætte kunderelationer. Givet kundens vigtighed bliver kunden ofte håndteret via dedikerede medarbejdere såsom Key Account Managers (KAM), da det er vigtigt, at denne type kunder er tilfredse. Ofte vil leverandøren gå langt for at fastholde kunden.

Der skal To til Tango: Scenarier og strategier

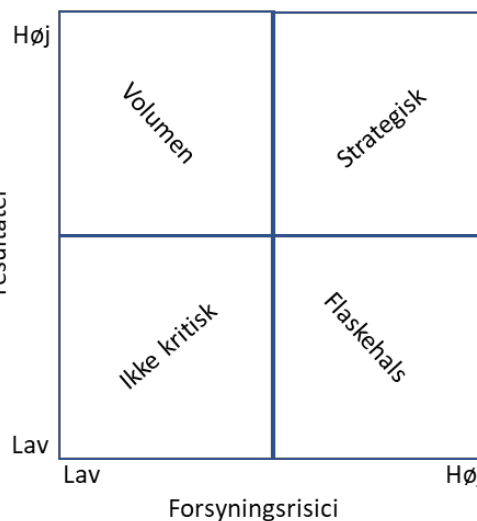


Der skal To til Tango: Scenarier og strategier

Høj	Udnyt <ul style="list-style-type: none"> • Modsatrettet relation • Få styr op magtbalance • Overvej andre kilder 	Kerne <ul style="list-style-type: none"> • God position • Forbedre egen profit
	Plage <ul style="list-style-type: none"> • Mismatch • Acceptabelt på kort sigt • Skift af leverandør 	Udvikling <ul style="list-style-type: none"> • Muligheder for leverandørudvikling • Opmuntre til deltagelse
Lav	Lav	Høj

Høj	Udnyt <ul style="list-style-type: none"> • Moderat risiko • Monitorering af prisudvikling • Søg alternative 	Kerne <ul style="list-style-type: none"> • Stærk position • Fasthold relationen • Tilbyd andre muligheder for salg
	Plage <ul style="list-style-type: none"> • Sandsynligvis mismatch • Passive relationer • Søg alternative leverandører 	Udvikling <ul style="list-style-type: none"> • God leverandør interesse • Giv incitamenter • Øg den gensidige afhængighed
Lav	Lav	Høj

Indflydelse på finansielle resultater



Leverandørens konkurrence-mæssige position

Høj	Udnyt <ul style="list-style-type: none"> • Stor forsigtighed • Øg den gensidige afhængighed 	Kerne <ul style="list-style-type: none"> • Godt match • Potentiel langtidsrelation
	Plage <ul style="list-style-type: none"> • Meget høj risiko • Øg egen attraktivitet • Søg alternativ leverandør 	Udvikling <ul style="list-style-type: none"> • Potentielt match • Arbejd tæt sammen for at udvikle forretningen
Lav	Lav	Høj

Kundens attraktivitet

Høj	Udnyt <ul style="list-style-type: none"> • Moderat omkostningsrisiko • Tæt monitorering af priser og services • Skift leverandør 	Kerne <ul style="list-style-type: none"> • Godt match • Intensiver relationen • Fasthold langtidsrelationer
	Plage <ul style="list-style-type: none"> • Høj risiko • Skift leverandør • Brug incitamenter 	Udvikling <ul style="list-style-type: none"> • Potentiel risiko • Øg den gensidige afhængighed • Brug incitamenter
Lav	Lav	Høj