

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.

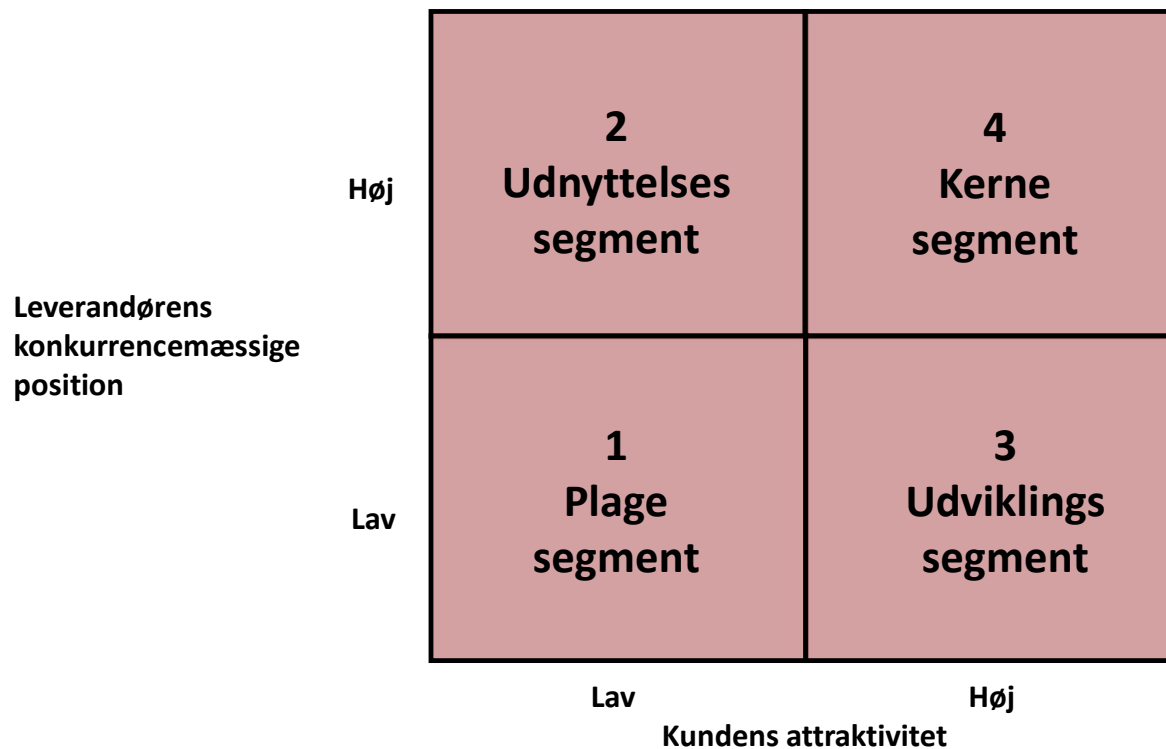
Hvorfor inddrage kundeperspektivet

- 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 8: '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)



Baseret på Van Weele (2018) *Purchasing and supply chain management*, Seventh Edition, Cengage Learning, Andover, UK

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.

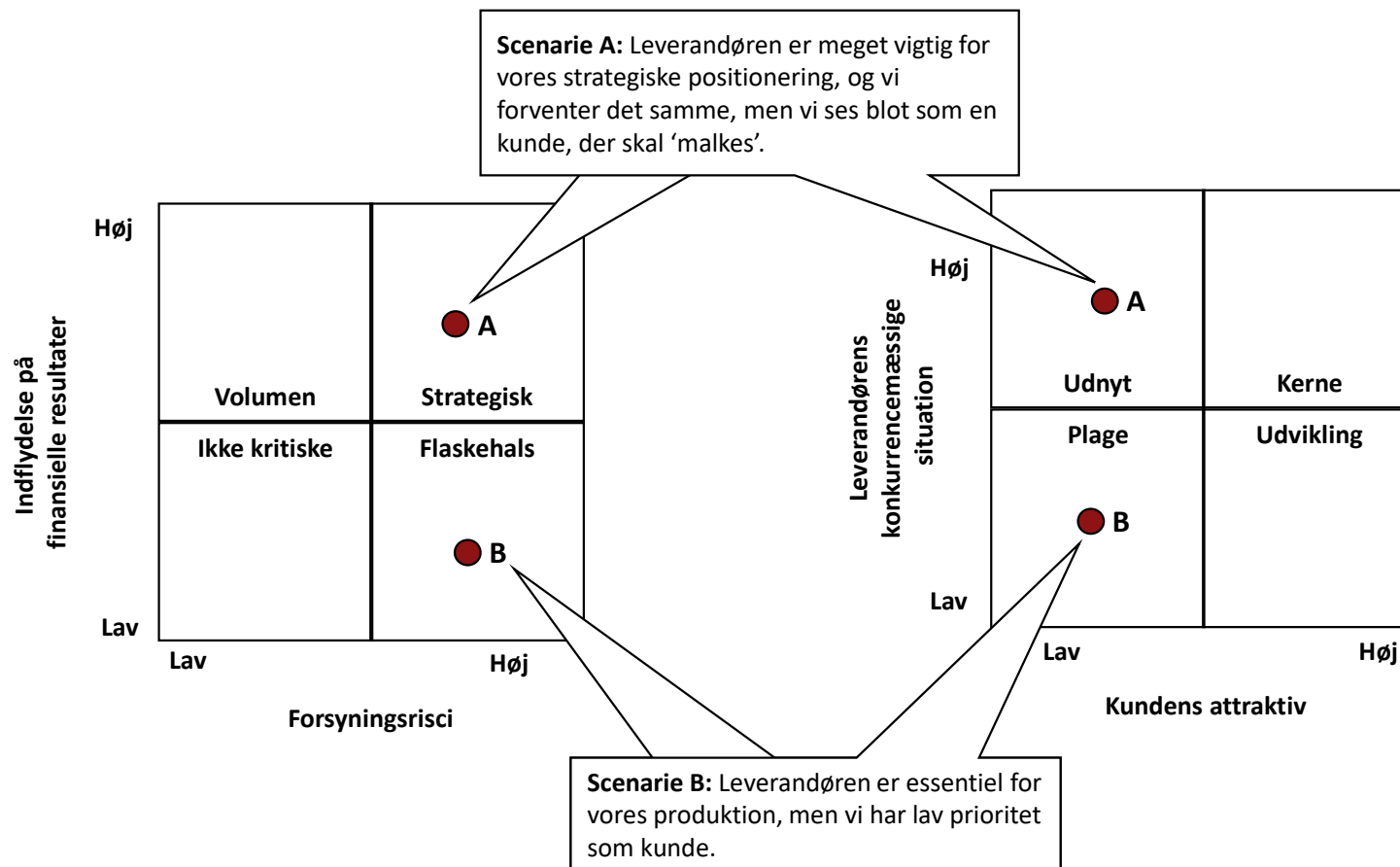
2 - Udnyttelsessegmentet: Leverandøren har her en dominerende position overfor sine kunder. Kunden er ofte afhængig af leverandøren, da der er få alternativer. Dette giver leverandøren mulighed for at tage en højere pris pga. en stærk position.

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.

Baseret på Van Weele (2018) *Purchasing and supply chain management*, Seventh Edition, Cengage Learning, Andover, UK

Der skal To til Tango: Scenarier og strategier



Der skal To til Tango: Scenarier og strategier

Høj	Udnyt - Modsattrettet relation - Få styr på magtbalance - Overvej andre kilder	Kerne - God position - Forbedre egen profit
Lav	Plage - Mismatch - Acceptabelt på kort sigt - Skift af leverandør	Udvikling - Muligheder for leverandørudvikling - Opmuntre til deltagelse
	Lav	Høj

Høj	Volumen	Strategisk
Lav	Ikke kritisk	Flaskehals
	Lav	Høj
	Forsyningsrisici	

Høj	Udnyt - Moderat risiko - Monitorering af prisudvikling - Søg alternativer	Kerne - Stærk position - Fasthold relationen - Tilbyd andre muligheder for salg
Lav	Plage - Sansynligvis mismatch - Passiv relation - Søg alternative leverandører	Udvikling - God leverandørinteresse - Giv incitamenter - Øg den gensidige afhængighed
	Lav	Høj

Høj	Udnyt - Stor forsigtighed - Øg den gensidige afhængighed	Kerne - Godt match - Potentiel langtidsrelation
Lav	Plage - Meget høj risiko - Øg egen attraktivitet - Søg alternativer	Udvikling - Potentielt match - Arbejd tæt sammen for at udvikle forretningen
	Lav	Høj
	Kundens attraktivitet	

Høj	Udnyt - Moderat omkostningsrisiko - Tæt monitorering af priser og services - Skift leverandør	Kerne - Godt match - Intensiver relationen - Fasthold langtidsrelationer
Lav	Plage - Høj risiko - Skift leverandør - Brug incitamenter	Udvikling - Potentiel risiko - Øg den gensidige afhængighed - Brug incitamenter
	Lav	Høj