

Tillid motiverer bedre end frygt

Publisher: Borsen

Year: 1997

With kind regards Peter Skibbin



- Det har vist sig, at et samarbejde mellem producent og handelskæde er en langt mere effektiv måde at sikre den højeste værdi til de laveste omkostninger. I USA har man regnet ud, at man kan spare overflødige omkostninger på \$ ved opbygningen af mere eller mindre tekniske systemer til at udvikle nye skiftet af arbejde, mener Nirmalaya Kumar, professor i detailhandel og marketing ved management-højskolen IMD i Lausanne.

Tillid motiverer bedre end frygt

Professor Nirmalaya Kumar mener ikke at frygt er den bedste måde at få forholdet mellem detailhandel og producenter til at balancere

af Peter Skibbin

LAUSANNE - Vi er kommet i den situation, at vi må stille det spørgsmål, om frygt for hinanden virkelig er den bedste måde at få forholdet mellem magtfulde producenter og magtfulde detailhandlere til at fungere på, eller om det ikke ville være en bedre fremgangsmåde at opbygge et tillidsforhold i disse partnerskaber, siger den 37-årige professor i detailhandel og marketing ved management-højskolen IMD i Lausanne, Nirmalaya Kumar.

Kumar er, som navnet antyder, af indisk oprindelse, men amerikansk statsborger. Da han tog sin højere handelseksamen i Indien, fik han det bedste resultat blandt 851 studenter. BSA blev han fra universitetet i Illinois, og sin doktorgrad har han hentet på Kellogg Graduate School of Management. Her har han også været professor. Det har han tillige været i Pennsylvania, Chicago og Calcutta, inden han kom til IMD for to år siden. Business Week har givet ham højeste rating i fremragende undervisning.

Enormt magtfulde

Nirmalaya Kumar begrundelse for, at det er nødvendigt at opbygge et tillidsforhold mellem producenter og

handelskæder, er den kendsgerning, at magtforholdet mellem dem har forskubbet sig afgørende. Mens det tidligere var de store produktionsvirksomheder, der havde størst indflydelse i samarbejdet, er de store handelskæder i dag blevet enormt magtfulde.

Nedenom og hjem

Denne magt har de alt for ofte anvendt til at diktere producenterne ikke blot priserne på produkterne, men også de øvrige handelsbetingelser. Det har i mange tilfælde vist sig at være katastrofalt, idet producenterne er gået ind på at levere varer til betingelser, de ikke kan leve med. Vi oplever, at mange af dem går nedenom og hjem. Man i det lange løb er det ikke til fordel for handelskæderne, der meget til må skifte leverandører. Det fremmer ikke varerne kvalitet eller værdien af serviceydelserne.

Nirmalaya Kumar er overbevist om, at man i praksis er begyndt at få gennet op for dette forhold. Det har nemlig vist sig, at et samarbejde mellem producent og handelskæde er en langt mere effektiv måde til at sikre den højeste værdi til de laveste omkostninger. I USA har man regnet ud, at man kan spare overflødige omkostninger på 30 mia. \$ ved op-

bygningen af mere eller mindre tekniske systemer til at virkeliggøre et sådant samarbejde. Det drejer sig bl.a. om de også i Europa kendte systemer som JFT (Just-in-Time), EDI (Electronic Data Interchange) ECR (Efficient Consumer Response). I Europa kan der ad denne vej spares 33 mia. \$.

Problemet er bare, mener Kumar, at de tekniske systemer ikke er tilstrækkelige. Eller rettere sagt de kører ikke af sig selv. En forudsætning for, at de bringer de ønskede fordele, er, at der hersker tillid mellem samarbejdspartnerne. Hvis en sådan tillid er blevet skabt, kan man også blive enige om en fremgangsmåde, som bringer fordele for alle part-

nerne: for producenterne, der får deres arbejde ordentligt betalt, for handelskæderne, der får sikre forsyninger, og for forbrugerne, der får varer af god kvalitet til en passende pris.

Nirmalaya Kumar ved imidlertid også, at tillid ikke kommer af sig selv. Den kan man imidlertid fremme ved at arbejde efter et bestemt system, Kumars opskrift lyder:

- 1) Bilateral kommunikation: Den magtfulde partner skal være villig til at gå ind i en gensidig udveksling af tanker og information med den svagere samarbejdspartner.
- 2) Upartiskhed: Selskabet skal lægge den samme politik og strategi for dagen over for alle samarbejds-

partnere i alle led af samarbejdet.

3) Muligheds for selv at bestemte: En samarbejdspartner skal have lejlighed til at acceptere eller afvise forslag eller tilbud, partenren kommer med.

4) Forklaringer: Partenren skal være rede til at give hinanden oplysninger om den virkelige årsag til de afgørelser, som de træffer.

5) Sagtundskab i den forbindelse, at samarbejdspartnerne er knyttet med de lokale forhold, som daner rammen om hinandens arbejdsforhold.

6) Månelighed i omgang med hinanden, så partenren set op kan føle sig sikker på blive betragtet som en ligværdig partner.

Nirmalaya Kumar advarer over for dem, der har en strategi til at give begge parter og meget kontante men at den også skal kræve til dem, bl.a. være mere omhyggelige på handelspartnerens valg af de medarbejdere, der skal sættes ind i arbejdet, samt opvænning af en ny form for samarbejde, som også inddrager partenren.

Det kræver tillige nærmere, at de lærer om samarbejdspartnerens vilkår, og det der være god mening der ligefrem skaber programmer for uddannelse.