

## Store virksomheder skal opføre sig ordentligt

*“Hvis man er stor og stærk, skal man opføre sig ordentligt”*

- Jesper Nygård, Realdania

29. Juli 2014

Artikel af Martin Anker Wiedemann, Adm. direktør og master trainer i persolog Danmark

Mit ærinde er at italesætte den måde, hvorpå dansk erhvervsliv omgås hinanden i forretningsrelationer eller B2B.

Den laveste værdi en vare eller tjenesteydelse kan have er på råvareniveau, som noget nogen graver ud af jorden og får afregning af i henhold til en råvarepris på børsen. I den form for transaktion spiller relationen mellem råvareleverandøren og kunden ingen rolle. Råvaren ville være nøjagtigt den samme fra en hvilken-som-helst anden leverandør, og der tilføres ingen særlig værdi til varen.

Anderledes forholder det sig, hvis man som indkøber vil sikre sig de bedste produkter og betjene sig af særlige services og gøre sit arbejde med at finde leverandører mindre over tid og bruge færre ressourcer på indkøb, logistik og så videre. Her er det smart at etablere en langvarig venskabelig relation til leverandøren, ligesom det også er i leverandørens interesse at gøre det samme. Det tager tid at skaffe kunder, og hvis de bliver lidt længere, er der rigtig god økonomi i det.

Princippet for en god relation er respekt for hinandens roller og værdsættelse af indsatser og præstationer, samt en aktivt tilstræbt ligeværdighed i relationen, hvor den ene part ikke udnytter den andens afhængighed eller svaghed, hvilket ville være at udbytte og udnytte den anden. Kort sagt en code of conduct, der tilskriver, at ingen af partner snyder, forråder eller krænker hinanden.

Jeg er “købmandsuddannet” i Jyske Bank efter gode jyske principper: For at en handel skal være god, skal den være god for begge parter.

Er det også sådan, at B2B fungerer i praksis i dansk erhvervsliv? Vi er en nation af meget få kæmpekoncerner, mange halvstore virksomheder (efter europæisk målestok), endnu flere mellemstore og en masse små virksomheder. De har brug for at handle med hinanden. Det giver forsyningssikkerhed, fleksibilitet og en hensigtsmæssig opgavefordeling. Kald det flexicurity for erhvervslivet.

Det indledende citat var en slags tiltrædelseserklæring fra Jesper Nygård, da han tog roret i Realdania og maner til en granskning af egen praksis i forhold til moral og en overvejelse af, hvilke etiske principper, der skal gælde for en stor virksomheds daglige adfærd og pleje af dens relationer til kunder og samarbejdspartnere.

Emnet er ømtåleligt at tage op, fordi vi alle er fedtet ind i det. Enten som repræsentant for en stor virksomhed, der kunne have ømme punkter eller som en lille virksomhed, som føler sig sårbar og afhængig af en vigtig stor kunde, så jeg vil gå forsigtigt til værks og kun

fremhæve nogle få generaliserede eksempler på flosset moral og bevidstløs nytteetik og beder om overbærenhed hermed. Ingen nævnt - ingen glemt..

En produktionsvirksomhed handler ofte og meget med en stor detailvirksomhed, som regelmæssigt bestiller store leverancer af varer med begrænset holdbarhed til aftalt forhandlede (altid meget skarpe) priser. Kvaliteten er nøje aftalt på forhånd og leverancetidspunkt. Alt nedfældet i en købskontrakt, der forpligter leverandøren såvel som kunden. Da leveringstidspunktet nærmer sig, udskyder kunden leverancen en uge og siden en uge mere. Kvaliteten er stadig god, men specifikationerne kan ikke længere overholdes til punkt og prikke. På baggrund af dette kriterie sendes leverancen retur og betaling afvises. Årsagen til, at kvaliteten ikke kan holdes, ligger hos kunden, som siger: Ønsker du at handle med os i fremtiden, så skal du ikke kræve din betaling! Jeg behøver nok ikke at forklare, hvor alvorlig konsekvensen var for leverandøren, som havde opfyldt sin del af aftalen fuldt ud.

Andet eksempel: Trods EU-direktiv om rimelighed i betalingsfrister dikterer store virksomheder deres leverandører betalingsfrister på op til mellem 60 og 90 dage - ja endog op til uhyrlige 120 dage, hvilket givetvis fremmer kundens likviditet og rentebesparelse på driftskrediten men forarmer og gør små leverandører afhængige, ligesom det stresser likviditeten og øger renteomkostningerne. Dette sker samtidig med, at der forlanges ekstraordinært store rabatter og udstrakt tidkrævende service.

Fristerne bliver kortere og kortere, og indenfor vores verden kan det dreje sig om kursusaflysninger lige op til gennemførelsestidspunktet, eller man overbookes uden at få lejlighed til at levere. Nogle gange på grund af ydre vilkår og betalingsbetingelser, som ingen af parterne er herrer over, men andre gange for at undslå sig at forpligte sig endeligt.

Refleksionen over egen praksis bør indbefatte en granskning af, om man forfalder til kynisme, hvilket kan konstateres, hvis lakmusprøven for et gran af samvittighed er blank. Rene afviklinger af transaktioner mellem to parter kan i værste fald tangere prostitution og mekanisk interaktion, og det skader relationen, og hvad værre er: Omdømmet.

Et kinesisk ordsprog siger, at de mennesker man møder på sin vej op, møder man også på vej ned. Heraf følger, at en bevidst ydmyghed overfor alle også dem, der er en underlegen, ikke bare er en klassisk dyd men også et smart mål business-wise.

Man bør udvise større følsomhed for forretningsrelationerne, hvis man erkender et behov for at være øm om sit omdømme. Og man bør bestandigt holde sig for øje at sikre sin attraktivitet i forretningsrelationen. Dem, der er gode til det, styrker derigennem deres netværk, hvilket kan vise sig meget gavnligt i forhold til jobsøgning og rekruttering.

Der er brug for i højere grad at supplere nytteetikken med en dydsetik og dialogisk etik.

Så med afsæt i Jesper Nygårds citat vil jeg tilføje: Når man er stor og stærk, skal man opføre sig ordentligt - og det gælder også små og mindre stærke virksomheder!

Det er anvendt og praktiseret CSR: Samfundsansvarlig adfærd med omtanke, omhu og samvittighed. Sværere er det ikke.

Så gå ud og spred venlighed, høflighed og elskværdighed, når du handler med dine samarbejdspartnere. Og - by the way - det er stadig tilladt at stille krav til hinanden og konfrontere hinanden professionelt.