

Ett nytt samverkanslandskap växer fram

På uppdrag av Trafikverket har vi tillsammans med en rad andra forskare utvecklat en syntes som avser spegla organisationers utveckling över tiden. Denna summeras i tabellen nedan och avser illustrera en pågående rörelse från Då, Nu och vidare mot Sen utifrån ett antal organisatoriska fokusområden. Verkligheten är naturligtvis inte så enkel, istället samexisterar alla tillstånd men vi tror oss ändå se en långsam förflyttning och utveckling av affärslandskapet.

I snart tre år har vi prövat beskrivningen i en rad olika sammanhang, inom såväl privata som offentliga organisationer. Vår beskrivning har utvecklats genom alla dessa diskussioner och vi har funnit att många av de vi möter att vår bild är ett utmärkt underlag för en diskussion om vad som händer i affärslandskapet men också som ett praktiskt användbart verktyg för självanalys: Var står vi i olika avseenden? Var vill vi vara? Hur tar vi oss dit?

Här är det viktigt att poängtera att det i alla sammanhang inte behöver vara önskvärt eller är ens möjligt att befinna sig i "Sen-läget". Nedan presenteras vår senaste version i ett urval.

	Då	Nu	Sen
Organisationsfokus	Produktorientering	Marknadsorientering	Nytto- och upplevelseorientering
Strategiskt fokus	Konkurrens och positionering	Konkurrens och vissa samarbeten (värdekedjor)	Gemensamt värdeskapande (värdenätverk)
Innovationsfokus	Internt, slutet, teknikdrivet	Internt men lyssnar på kund	Öppet: samverkan med kunder och intressenter
Internt organisationsfokus	Strikt funktionsindelning	Huvud- och stödprocesser	Tvärfunktionellt, multidisciplinärt och tillsammans med intressenter
Kunden	Transaktion	Relation	Interaktion
Medarbetaren	Kontroll	Engagemang och kontroll	Engagemang och tillit
Hållbarhet			

Historiskt kan vi se att det funnits ett starkt fokus på fysiska produkter som ofta utvecklades av ingenjörer i ganska slutna miljöer. Den strategiska inriktningen inom företag tog sin utgångspunkt i hur företaget positionerades gentemot konkurrenter och/eller var på marknaden det fanns luckor (Porter, 1980). Våra organisationer var strikt funktionsindelade, varje avdelning med sitt eget uppdrag och ansvar. Fokus gentemot intressenter såsom kunder och leverantörer var utifrån ett transaktionsperspektiv – Du får min vara och jag får dina pengar. Vi ansåg att våra medarbetare behövde kontrolleras, så att de gjorde vad de var tillsagda att göra och jobbade sina timmar.

Idag har vi insett vikten av att förstå marknaden. Vi ägnar mycket resurser åt olika typer av kund- och marknadsundersökningar i hopp om att förstå marknaden bättre än våra konkurrenter.

Innovation är fortfarande primärt en intern angelägenhet med den skillnaden att vi nu försöker förstå vad kunderna behöver och vill ha. Konkurrens är fortfarande ett viktigt strategiskt fokus men inom ramen för värdekedjan har vi börjat samarbeta med leverantörer och andra intressenter. Vi har insett bristerna med att arbeta i silos och stuprör och försöker därmed hitta former för samarbete genom att beskriva verksamheten i form av huvud- och stödprocesser. Vi har insett att för att förstå kunden så är det bättre att försöka utveckla långsiktiga relationer. Det är dessutom betydligt mera lönsamt. Att hitta nya kunder är dyrt! Vi har också insett att våra medarbetare vill göra ett bra jobb, vi arbetar för att bygga och bibehålla ett starkt engagemang. Samtidigt har vi blivit bättre på att mäta och följa upp, varför vi ägnar ännu mer tid åt det.

Sedan ett par årtionden kan vi se en rörelse mot att allt fler verksamheter omformulerar sina verksamheter från ett produktorienterat synsätt till ett tjänsteorienterat synsätt – Rolls-Royce levererar dragkraft istället för att sälja flygmotorer. Vad är så smart med det, då? Lite förenklat handlar det om att jag som kund vinner genom att jag betalar för en viss nytta eller ett visst värde. Får jag inte detta, så betalar jag mindre. Enligt den gamla logiken betalar jag istället mer, när mina flygmotorer går sönder är det jag som får stå för reservdelar och reparationer. Som leverantör vinner jag genom att jag faktiskt får kontroll över serviceaffären, som ofta kan vara mer intressant än att sälja själva motorn.

Vi ser att detta händer även i offentligfinansierade verksamheter: underhållet av tunnelbana och pendeltågspår i Stockholm sköts av entreprenörer som till stor del har betalt utifrån hur små förseningar det blir. Här ser vi att något intressant händer, då båda parter har ett gemensamt mål och en gemensam affärsnytta. Enligt gamla upphandlingsmodeller var intressena istället motsatta, ju mer det gick sönder, desto mer tjänade underhållsentreprenörerna. Det nya arbetssättet bygger på stark samverkan och tillit mellan aktörerna. Det är inte bara i den dagliga driften som parterna arbetar tillsammans, det har också blivit naturligt att utvecklingsarbetet är en gemensam angelägenhet. När samtliga parter känner att det finns ett till stora delar gemensamt svar på frågan "What's in it for us?" finns det ofta förutsättningar för ett fruktsamt samarbete.

Särskilt exemplet från lokaltrafiken i Stockholm visar hur man kan vinna på att utveckla relationer och hitta former för samarbete som bygger på interaktion: vi gör saker tillsammans. Att utveckla nya och gemensamma affärsmodeller kommer bli en viktig uppgift. I framtiden kommer vi kanske också att våga släppa vårt stora kontroll- och uppföljningsbehov och i ännu högre utsträckning lita på våra medarbetare. Då blir värdegrund ett viktigt styrmedel. Stärkt tillit till medarbetarna underlättar också en samverkan på flera nivåer med kunder, leverantörer och andra intressenter.

Även om våra exempel har tagit sin utgångspunkt i stora organisationer, så kan det nya affärslandskapet ofta vara särskilt viktigt att förstå om man är aktiv i ett litet eller medelstort företag. Möjligheterna att samverka med stora aktörer och på så sätt kunna växa är bättre än tidigare, för de som är riktigt duktiga. Denna kunskap är inte helt ny – Don Tapscott hävdade redan 2006 att i det nya affärslandskapet gäller det att vara bäst på det som är viktigast för dina kunder och att nätverka kring resten. Här väcks en viktig strategisk fråga: Vad vill din organisation vara bäst på? – För att ge ett bra svar krävs kunskaper för att kunna analysera omvärldsförändringar, kunder, tänkbara partners och andra intressenter. Dessutom krävs kunskaper för att göra bedömningar av den egna organisationens styrkor och svagheter.