



Fakulteten för ekonomi, kommunikation och IT
Centrum för tjänsteforskning

Markus Felleson

Bestående samverkan för hela resor

Markus Fellesson

Bestående samverkan för hela resor

Markus Fellesson. *Bestående samverkan för hela resor*

Forskningsrapport

Karlstad University Studies 2006:33

ISSN 1403-8099

ISBN 91-7063-064-X

© Författaren

Distribution:

Karlstads universitet

Fakulteten för ekonomi, kommunikation och IT

Centrum för tjänsteforskning

651 88 KARLSTAD

SVERIGE

054-700 10 00

www.kau.se

Tryck: Universitetstryckeriet, Karlstad 2006

Innehåll

När projektet är slut	1
Från projekt till fortgående samverkan	2
Virtuella organisationer: gränslös samverkan	4
Processer som organisatorisk utgångspunkt	4
Processer bortom organisationen	5
Flexibilitet och stabilitet	7
Virtuella organisationer i teorin	10
Samordning i den virtuella organisationen: en synlig osynlig hand	10
Virtuellt samarbete som en organiserad marknadsföreteelse	11
Virtuella organisationer i nätverk	13
Gränsöverskridande processer i nätverk	16
Virtuella organisationer och nätverk	19
Hela resan i ett virtuellt perspektiv	23
En gränsöverskridande processororientering	23
Litteratur	29

När projektet är slut

I denna rapport diskuteras de principiella förutsättningarna för samverkan mellan kollektivtrafikens olika aktörer. Detta görs med utgångspunkt i projektet ”Hela resan”, ett projekt präglat just av en ambition om att få flera sinsemellan olika och oberoende parter att arbeta tillsammans.

Alla skall kunna ta sig fram, så långt det är möjligt för egen maskin. Det gäller inte bara fysiskt, att ta sig genom dörrar och ut på perronger, utan även att inhämta reseinformation och boka biljetter. När vi väl reser vill vi att det skall ske tryggt och bekvämt. Och att det skall fungera från dörr till dörr. --- Den som reser måste veta att det fungerar hela vägen --- I en reskedja byts det ibland flitigt mellan bil, buss, tåg, båt och flyg. Många är inblandade och samordningen mellan olika myndigheter, aktörer och trafikslag står högt upp på listan. --- Ska även övergångarna mellan färdställen bli tillgängliga måste ansvar och roller redas ut. Var börjar och slutar olika aktörers ansvar? Hur ser rollerna ut? En samordning måste ske både lokalt, regionalt och nationellt”.¹

Kunderna skall tycka att resan är enkel, bekväm och prisvärd samtidigt som de skall uppleva den som en helhet, även om den består av flera olika trafikslag som tillhandahålls av olika aktörer. För att hela resan skall fungera optimalt, eller åtminstone så att upplevelsen tillfredsställer kunden, måste en rad olika tjänsteleverantörer och andra aktörer samverka.

I korthet handlade ”Hela resan” projektet om att skapa goda förutsättningar för resor ”dörr till dörr” för framför allt funktionshindrade personer. Grundtanken var att en fungerande ”hel resa” är beroende av en rad olika samverkande aktörer och förutsättningar, och att det finns stora vinster att göra - i termer av effektivitet såväl som kvalitet/tillgänglighet - genom att arbeta med denna helhet som bas snarare än de delmängder som traditionellt brukar fokuseras.

I ”Hela resan” projektet genomfördes ett antal pilotstudier där problem och konkreta lösningar studerades och dokumenterades. Arbetet avslutades år 2002 och finns utförligt beskrivet i en rad skrifter (se bl a ”Utan hinder” 2002 och Olsson 2003). En uttalad ambition med ”Hela resan” satsningen var att de exempel som lyftes fram skulle tjäna som inspiration för ytterligare projekt. Det finns alltså en förhoppning om att ”Hela resan”, eller rättare sagt de lösningar och arbetsmetoder, men kanske framför allt de

¹ Ovanstående är hämtat från skriften ”Utan hinder en resa från dörr till dörr om – om projektet hela resan” sidorna 3- 7.

ambitioner och tänkesätt och som utvecklades i projektet, skall leva vidare och spridas i sektorn, även efter det att det ursprungliga projektet avslutats.

Inom ramen för ett vägverksfinansierat forskningsprogram vid Karlstads universitet har ett antal sådana "följdprojekt" studerats, projekt som antingen uttryckligen eller implicit har inspirerats av "Hela resan" tänkandet (se Felleson 2006, Gottfridsson 2005a och b). I dessa studier har olika aspekter av "hela resor" diskuterats, utifrån såväl teoretiska som empiriska utgångspunkter.

I den föreliggande rapporten är det inte innehållet i "Hela resan" arbetet som sådant som står i fokus, utan de speciella organisatoriska villkor som följer av att verksamheten förutsätter en bestående samverkan över organisatoriska gränser. Ett möjligt sätt att organisera presenteras, som inte bara tar särskild hänsyn till "Hela resans" karaktär, utan också vänder gränsöverskridandet till en strategisk fördel. Framställningen har huvudsakligen en konceptuell prägel, även om hänvisningar fortlöpande görs till "Hela resan" och kollektivtrafiken. Resonemangen bygger på tankar som tidigare introducerats i Norling et al 1996 och Norling 1997, och som här vidareutvecklas och anpassas till den aktuella kontexten.

Från projekt till fortgående samverkan

Att som i "Hela resan" arbeta tillsammans i organisationsöverskridande projekt är något som blivit allt vanligare. Det finns också en rik litteratur om just projekt (Lundin & Söderholm 1995, Söderlund 2005, Sahlin-Andersson 1992), en litteratur som i flera fall även lyfter fram situationer där projektarbetet bedrivs över organisationsgränser. Projekt är emellertid per definition begränsade i tid och inriktade på att åstadkomma ett specifikt resultat. Projekt upphör. Målen med "Hela resan" förutsätter istället ett kontinuerligt arbete med att möjliggöra och förbättra resenärens resa "dörr till dörr".

Samtidigt är det inte aktuellt att etablera en ny, permanent organisation för att fortsätta arbetet efter projektets slut. Istället förväntas de berörda parterna fortsätta samarbetet inom ramen för sina respektive ordinarie verksamheter. Projektet skall alltså leva vidare utan att det finns en formell projektorganisation, som ett gemensamt, samordnat åtagande från ett antal fristående aktörer som alla har andra huvuduppgifter och ansvarsområden. Detta gör att många av de särdrag som sägs känneteckna projekt försvinner, t ex förekomsten av gemensamma slutmål och slutdatum, möjligheten att

skapa en gemensam agenda som alla inblandade helt och fullt ställer upp på, tydliga åtaganden från de involverade parterna etc. Istället skall ett bestående samarbete åstadkommas under former som är betydligt lösare än i ett traditionellt projekt.

Situation är långt ifrån unik utan känns igen från såväl privata som offentliga verksamheter. Den har också uppmärksammats inom forskningen om moderna organisationer och service management (Lindberg 2002, Johansson 1997, Orton & Weick 1990). De praktiska konsekvenserna har inte minst diskuterats av forskare som argumenterar för så kallade "virtuella" eller "imaginära" organisationen (Hedberg m.fl. 1994, Norling 1997).

Det är denna forskning som bidragit med den teoretiska grunden för den föreliggande rapporten, där framför allt idéerna om virtuella organisationer kommer att diskuteras och utvecklas, med den typ av samarbeten som "Hela resan" syftar till som en empirisk inspirationskälla.

Rapporten är disponerad på följande sätt: Först introduceras idén om virtuella organisationer, och den processsyn som resonemanget till stora delar bygger på. Tyngdpunkten i detta avsnitt ligger på teorier som vuxit fram inom forskningen om tjänster och tjänsteorganisationer. Anledningen till detta är att dessa teorier på ett tydligt sätt illustrerar den processsyn som idéerna kring virtuella organisationer bygger på.

Därefter diskuteras samordningsproblem, såväl inom organisationer som gentemot omvärlden, på ett mer grundläggande plan. Resonemanget tar sin utgångspunkt i klassisk ekonomisk teori men leder gradvis fram till det nätverkstänkande som på senare tid fått allt större uppmärksamhet bland företag såväl som offentliga organisationer. Kapitlet avslutas med att idén om virtuella organisationer relateras till nätverkssynsättet.

Rapporten avslutas med att ett antal konsekvenser av det virtuella organiserandet diskuteras. Detta görs utifrån såväl den teoretiska framställningen i rapporten som de empiriska erfarenheterna med "Hela resan".

Virtuella organisationer: gränslös samverkan

I detta kapitel presenteras företeelsen virtuella organisationer, och den logik som arbetssättet bygger på.

Processer som organisatorisk utgångspunkt

En utgångspunkt för diskussionen i denna rapport är att verksamheter ofta med fördel kan betraktas som processer, och att dessa processer inte alltid respekterar organisationsgränser. Synsättet känns igen från "quality management"- och "process management"-litteraturen (se t.ex. Drucker 1990), men kanske allra tydligast från teorier utvecklade för tjänsteföretag, bl.a. i resonemang om sanningens ögonblick (Norman 1983) och i beskrivningen av tjänster med hjälp av tjänstekartor (Norling 1993).

Processperspektivet bryter ner den traditionella organisatoriska hierarkin och relaterar istället verksamhetens aktiviteter och resurser till de processer som direkt producerar verksamhetens resultat. Detta resultat kan i och för sig vara en fysisk produkt, men allt oftare väljer man att istället tala om att åstadkomma kundresultat eller kundvärden. Framför allt i samband med tjänsteproduktion är detta resultat ofta liktydigt med kundens process (Echeverri & Edvardsson 2002), eller "kundens väg" (Norling 1993). Verksamheten kan då direkt beskrivas och organiseras utifrån de aktiviteter som förverkligar kundresultatet.

Utgångspunkten är att en tjänst kan ses som en kedja av händelser som kunden upplever. När en tjänst skall utvecklas är därför en analys av "kundens väg" den naturliga utgångspunkten (Gummesson 1991, Norling 1993, Norling & Olsen 1994). Tjänsteforskningens processsyn kommer alltså som en konsekvens av att kunden och kundens beteende sätts i centrum.

Kundens väg visar kundlogiken – hur kunder agerar och tänker i de händelser som uppkommer under tjänstekonsumtionen – så som den tolkas av tjänsteutvecklaren. Nästa steg är att låta kundlogiken "avspeglas" inåt i företaget. Företaget skräddarsys för att passa kundlogiken vad gäller organisationsuppbyggnad, befattningsbeskrivningar, utformning av styrsystem etc. På mikronivån konstrueras/anpassas tjänsteprocessens aktiviteter och de resurser som behövs. Varje betydelsefullt moment som uppkommer under tjänsteprocessen analyseras, liksom processen i sin helhet, t ex med hjälp av ordparet vad-hur; *vad* kunden får av företaget och *hur* han/hon får det (Grönroos 1987).

I varje moment sker en interaktion med det levererande systemet; det kan vara en interaktion med kombinationer av frontpersonal, tekniska hjälpmedel, varor och miljöer, och eventuellt även interaktioner med andra kunder. Processen är alltså beroende av en resursstruktur, en struktur som, beroende på hur den ser ut, kan stödja och underlätta kundens väg eller fungera som ett hinder.

En tågresan kan t ex beskrivas i ett antal steg från informationssökning i tidtabellen, via biljettköp till de olika momenten under själva resan då resenären kommer i kontakt med såväl personal som teknisk infrastruktur (jfr Gummesson 1991). En sådan processbeskrivning kan tas som utgångspunkt för hur tågföretaget organiserar sin verksamhet: resurser, ansvarsområden och arbetsuppgifter anpassas så att ”kundens väg” löper så smidigt som möjligt. Detta gäller inte bara de aktiviteter som direkt ingår i kundprocessen, även stöd- och ledningsprocesser kan och bör anpassas så att de speglar den kundlogik som gäller i verksamheten. Idealt skapas en formell organisation som så långt som möjligt ”speglar” kundprocessen.

Processer bortom organisationen

I den virtuella organisationen kombineras processsynen med ett annorlunda perspektiv på organisationen och dess gränser. Utgångspunkten är inte längre en viss avgränsad affärsidé som hanteras fullt ut av en organisation, utan istället en logisk helhet identifierad utifrån kundens perspektiv, oberoende av organisationsgränser och befintliga verksamhetsprocesser. ”Hela resan” är ett utmärkt exempel på hur en sådan helhet kan sträcka sig över organisationsgränser och ansvarsområden.

En sådan utvidgad processsyn lyfter också fram hur de enskilda delarna av ”kundens väg” är beroende av varandra och hur både de och helheten är beroende av bakomliggande stödprocesser och -resurser. Helhetssyn och samordning träder fram som avgörande faktorer för hur slutresultatet skall komma att bli. Eftersom det är kundvägen i sin helhet som vi är intresserade av, måste även moment före och efter själva kärntjänsten beaktas.

Det är i det här sammanhanget som de virtuella organisationerna kommer in i bilden. Aktiviteterna i kedjans moment skiljer sig många gånger åt kunskaps- och yrkesmässigt, och att då förena dem i samma organisation innebär i så fall att företaget kanske tvingas gå utanför sin kärnkompetens. Företaget ägnar sig då inte längre åt det som det är bäst på.

Som exempel kan tänkas en restaurang som vill kunna utöka sitt kunderbjudande till att även innefatta transport till och från restaurangen, ”dörr-till-dörr”. En ”hel restaurangtjänst” organiserad med kundens process som utgångspunkt och producerad av en och samma organisation är emellertid inte någon särskilt realistisk idé. För att klara detta inom den egna organisationen måste chaufförer anställas och bilar införskaffas, och rutiner för trafikverksamheten utvecklas. Det finns få samordningsvinster i själva utförandet av matlagningen/serveringen och bilkörandet. Däremot finns det mycket att vinna om de båda aktiviteterna organiseras var för sig, så att de kan integreras i andra, kompletterande verksamheter, och samordnas med andra processer.

En alternativ lösning är därför att restaurangen vänder sig till ett redan etablerat taxiföretag och gör upp om ett lämpligt samarbete. Restaurangen kan då koncentrera sig på att utveckla sitt kök och kanske börja med lunchservering och take-away, för att bättre utnyttja sina resurser (kök, kockarnas kompetens etc). Taxiföretaget är experter på persontransporter och har därför förutsättningar att klara uppgiften både bättre och billigare än restaurangen. Taxiföretaget kan dessutom samarbeta med andra företag på liknande sätt och därmed utnyttja sina resurser bättre. De ingående företagen behåller sina respektive inriktningar, men anpassar sina verksamheter tillräckligt för att den nya, ”hela” tjänsten skall kunna levereras med hög kvalitet och effektivitet. En virtuell organisation har därmed skapats, kapabel att leverera den ”hela” tjänsten restaurangbesök + transport.

Till skillnad från t ex ett projekt är den virtuella organisationen alltså en samarbetsform inom och mellan företag snarare än en organisationsform i sig. Initiativet till det virtuella företaget kan tas av någon som har en idé om hur ett bättre kundvärde kan skapas. Utifrån denna idé skapas defacto om än inte alltid formellt en mer eller mindre skraddarsydd organisation, bestående av från olika håll engagerade partners som tillsammans åstadkommer det eftersträvade kundresultatet.

Arbets sättet har sina rötter i kommersiella samarbeten där parterna drivs av en gemensam vinstmöjlighet, men grundprincipen är även tillämplig i offentliga verksamheter. I fallet med ”Hela resan” är det t ex resenärens transport dörr-till-dörr som skall åstadkoms, och ”vinsten” beräknas utifrån faktorer som effektivare samhällelig resursanvändning och livskvalitetsförbättringar åstadkomna genom ökad tillgänglighet.

Tanken är att den virtuella organisationen skall fungera som en samordningsmekanism för ett antal specialiserade organisationer/aktörer varav vissa annars kanske öht inte ser sig som involverade i den aktuella kundprocessen. Det hela påminner om en vanlig projektorganisation, men fokus ligger på kontinuerliga verksamhetsprocesser och arbetsflöden som utvecklas och harmoniseras, snarare än det traditionella projektets avslutande resultat.

I den virtuella organisationen kan alla de processer och resurser som direkt och indirekt utnyttjas i kundprocessen samordnas, kompletteras och utvecklas för att nya kundvärden skall kunna skapas. Den funktionshinderades "hela resa" möjliggörs t ex genom att relevanta aktiviteter och resurser inom trafikföretag, fastighetsbolag, andra näringsidkare och kommunala förvaltningar inom teknik, infrastruktur social omsorg aktivt samordnas så att den identifierade "nya" helheten skall kunna produceras på ett sätt som säkerställer ett högt kundupplevt värde.²

Flexibilitet och stabilitet

Många företag och organisationer har försökt anamma processtänkandet, med varierande framgång. Om det går att hitta en process som är relativt stabil och repetitiv så kan företaget anpassa sin organisation och sina resurser till den och bli en vältrimmad, specialiserad "process-maskin". I många fall pekar emellertid utvecklingen snarast i motsatt riktning, inte minst på grund av allt mer specifika, unika och föränderliga kundönskemål. Företagen måste trots dessa krav upprätthålla en viss fast personal- och resursstruktur för att kunna fungera. Vi hamnar som vanligt i kompromisser. Kunden kommer med sina önskemål och företaget försöker anpassa sig så långt det är möjligt. Kundens önskemål ställs mot företagets möjligheter och om skillnaden inte är allt för stor blir det affär, annars inte.

De virtuella organisationerna är fria från organisatoriska begränsningar i form av resurser och personal, åtminstone i teorin. Däremot har de ingående organisationerna med sig strukturer, kunskaper och resurser in i samarbetet. Detta "bagage" är oundvikligt, och det är ju också deltagarnas respektive unika kapacitet som man är ute efter för att förverkliga helheten.

Samtidigt kan förhållandet mellan deltagarnas specialisering på sina olika moment och de virtuella organisationernas flyktighet leda till problem. En

² Det bör påpekas att "helheten" i sig alltid funnits där, men tidigare samordnades av kunden själv, så gott det gick. Nu har den istället införlivats i ett utökat tjänsteerbjudande som erbjuds kunden som ett färdigt paket (jfr Fellesson 2006).

viktig beståndsdel i processsynen är nödvändigheten av helhetssyn. En sådan helhetssyn kan vara svår att uppnå i en virtuell organisation. Deltagarna kan t ex ha huvudansvar för helt andra ”helheter” som de måste prioritera, och de kan då ha svårt att engagera sig fullt ut i den aktuella verksamhetsprocessen.

Det finns två principiellt olika sätt att tackla de här problemen. Till att börja med måste frågan ställas hur beroende en virtuell organisation egentligen är av att alla dess medlemmar ser till helheten. Den virtuella organisationen och dess processer kan åtminstone i vissa fall konstrueras och administreras av projektledaren/initiativtagaren ensam. Deltagarna engageras då för att utföra sina respektive avgränsade aktiviteter, snarare än för att ta ansvar för helheten. Uppgiften att samordna aktiviteterna utgör istället i sig en aktivitet som handhas av någon av parterna, vanligen då just projektledaren/initiativtagaren. I ett sådant fall behöver kanske inte alla deltagare se till helheten.

Med den här synen skiljs således arbetet med att skapa och utveckla den virtuella organisationen från de ingående aktiviteterna som blir helt uppgiftsrelaterade och i stor utsträckning fördefinierade. Organisationen blir ett instrument för projektledaren/initiativtagaren att förverkliga sin idé om hur kundönskemålen bäst kan tillgodoses. Helhetsperspektivet och den överordnade samordningen blir en explicit uppgift för någon av deltagarna att hantera inom ramen för det virtuella samarbetet.

Om helhetssynen hos de deltagande aktörerna är viktig för verksamhetens framgång blir förutsättningarna annorlunda. Då engageras deltagarna inte i första hand för att utföra en viss aktivitet, utan för att tillsammans med andra aktörer skapa en värdegenererande process. Helhetssynen ingår i detta fall alltså i samtliga deltagares uppdrag. Det är emellertid inte säkert att engagemanget för den gemensamma helheten blir särskilt stort bara för att det ingår i uppgiften. Dessutom är det inte helt osannolikt att de olika specialisterna har olika uppfattningar om vilket som är bästa sättet att utföra arbetet totalt sett. Här ligger två av projektledarens/initiativtagarens svåraste uppgifter. Först gäller det att få ingående partners engagerade i en uppgift som kanske bara utgör en liten del av personens/organisationens totala verksamhet. När detta är gjort måste sedan olika viljor och åsikter jämkas samman så att den virtuella organisationen fungerar på ett sätt som tillfredsställer såväl kunderna som de inblandade parterna.

Det är svårt att generellt säga att en metod att tackla helhetsproblemet är att föredra framför den andra. Det är inte heller fråga om antingen eller, utan snarare om att för varje enskilt fall hitta en lagom avvägd blandning.

Styrande för denna avvägning är bl a vad det handlar om för typer av processer och vilken kompetens projektledaren och deltagarna besitter.

Det finns också en tidsmässig dimension att ta hänsyn till. När en idé om en samverkansmöjlighet är ny och den virtuella organisationen skall skapas kan det vara nödvändigt att ”helheten” tas fram och hanteras av någon enskild part. När samarbetet är etablerat kan detta ansvar sedan gradvis komma att delas av de involverade parterna, i takt med att insikten om hur den gemensamma processen fungerar och kan utvecklas växer fram.

”Hela resan” projektet har delvis genomförts på det här sättet, med en projektledning som inledningsvis aktivt definierade vilken ”helhet” det handlade om, men där målsättningen varit att gradvis öka alla deltagares vilja och förmåga att själva se till den hela resan och hur den egna verksamheten påverkar den. Spridningen av ”Hela resan” tänkandet från det ursprungliga projektets deltagare till branschens olika användare kan ses som en fortsättning av detta ”distribuerade” helhetsansvar.

Virtuella organisationer i teorin

Att samverka över organisationsgränser framstår intuitivt som något eftersträvansvärt och positivt. För att fullt ut förstå hur de virtuella organisationer som skisserades i det förra kapitlet fungerar, och vari deras potential egentligen ligger, kan det emellertid vara nyttigt att också konceptualisera fenomenet utifrån den ekonomiska teorins mer formella begrepp. De virtuella organisationerna utmanar flera etablerade föreställningar inom den ekonomiska forskningen och erbjuder ett åtminstone delvis alternativt synsätt.

Samordning i den virtuella organisationen: en synlig osynlig hand

En viktig orsak till den virtuella organisationens effektivitet är att den möjliggör specialisering vad gäller verksamhetens resurser och aktiviteter. Genom att de medverkande aktörerna engageras för att sköta just de delar av processen som de rimligen kan bättre än någon annan, säkerställs att varje moment utförs på bästa sätt, vad gäller såväl aktiviteter som de resurser som används. Specialiseringen har emellertid sitt pris, och en del av detta är att alla de ingående delarna i den aktuella processen på något sätt måste samordnas.

Ett sätt detta kan ske på är att utbudet och efterfrågan på olika specialiserade insatser möts på en marknad. Koordineringen kommer då att ske genom prismekanismen, genom att den klassiska sk ”osynliga handen” jämkar samman utbud och efterfrågan och ser till att rätt aktiviteter utförs med hjälp av rätt resurser till rätt pris.

I teorin är den osynliga handen ett mycket effektivt koordineringsverktyg, så effektivt faktiskt att det är svårt att tänka sig något bättre sätt att samordna olika aktiviteter (Hayek 1999, jfr också idéer inom den sk ”New public management” rörelsen (se t ex Osborne & Gable 1992) där man ivrigt argumenterar för marknadslösningar som överlägsna andra sätt att organisera verksamheter). Nu behöver man inte se sig om särskilt länge för att hitta helt andra sätt att samordna processaktiviteter. Ett exempel är förekomsten av företag, de offentliga förvaltningarna ett annat. Just förekomsten av företag är intressant eftersom dessa agerar på marknader ”utåt”. Det har alltså funnits skäl att ”lyfta bort” en del av (men inte hela) koordineringsarbetet från marknaden för att istället genomföra det internt inom företaget, med hjälp av en organisatorisk hierarki.

Enligt en mycket inflytelserik ekonomisk skolbildning visar detta att marknadslösningen i många fall inte fungerar lika bra i praktiken som i teorin. Orsakerna till detta kan ofta spåras till olika former av informationsproblem, som bland annat gör det svårt att i förväg precisera vad det är som skall uppnås, och att kontrollera att marknadstransaktionen verkligen fullföljs som avtalats (jfr Coase 1937, Williamsson 1975).

Organisationer kan enkelt uttryckt ses som ett sätt att lösa problemen genom att ersätta den osynliga handen med "synlig" administration. I organisationen finns fasta regler för hur olika aktiviteter skall genomföras, vem som skall bestämma vem som skall göra vad, när det skall göras och vilka ersättningar som skall utgå. Det finns också fasta rutiner för vad som händer om någon bryter mot vad som överenskommits. Denna ordning gör att aktiviteter kan samordnas utan att varje liten detalj behöver preciseras och avtala i förväg.

I en organisation utvecklas dessutom vanligen också mer grundläggande förhållningssätt och informella regler och rutiner för hur man skall agera i olika situationer. Sådana kulturellt betingade samordningsmekanismer är särskilt betydelsefulla när det gäller att hantera komplexa, icke rutinartade situationer, situationer som varken lämpar sig för marknadens självreglerande samordning eller det planeringstänkande som den formella organisationen bygger på.

Virtuella organisationer kan ses som ett sätt att beskriva en marknadsföreteelse, en kedja eller gruppering av marknadstransaktioner, men också som en ny form av administrerad organisation. Poängen med arbetssättet är att det kombinerar de båda samordningsmodellerna fördelarna samtidigt som deras respektive nackdelar kan undvikas.

Virtuellt samarbete som en organiserad marknadsföreteelse

Betraktad som en marknadsföreteelse kan det virtuella samarbetet förstås som ett sammanhållet system av köp-säljrelationer (eller om man så vill, beställar-utförarrelationer). Någon ser att det finns ett behov av en samordnad lösning och engagerar de funktionsspecialister som behövs för att förverkliga denna. Var och en bidrar med just sin specialitet, och levererar i enlighet med "beställarens" specifikation.

Ett sådant arbetssätt är framför allt väl lämpat för projekt av engångskaraktär: den virtuella organisationen fungerar då som en tillfällig projektorganisation som bildas, utför sin uppgift och sedan upplöses. Arbetssättet är

emellertid inte utan problem. Initiativtagaren/beställaren måste bedöma varje potentiell deltagare i den virtuella organisationen i förväg, han måste reda ut vem som skall göra vad, vad som skall göras om något går snett, hur en eventuell kostnad/vinst/förlust för projektet skall fördelas o.s.v. Precis som vid många andra marknadstransaktioner råder det osäkerhet kring såväl ingående faktorer som framtida förhållanden och utfall, och denna osäkerhet måste på något sätt hanteras i samband med att ”beställningen” görs.

Som en variant på det klassiska marknadstemat ligger det främsta bidraget från de virtuella organisationerna i uppkomsten av den samordnande beställarfunktion. Vi får en ny typ av marknadsaktör som är specialist på att samordna marknadstransaktioner inom just det aktuella området, och som kan fungera som en mäklare mellan utbudet av och efterfrågan på de ingående kompetenser som behövs för att genomföra processen i fråga.

Genom att denna aktör specialiserar sig på att genomföra den aktuella typen av transaktioner, kan kostnaderna för att samordna och genomföra dessa reduceras, men för att få till stånd några betydande besparingar måste även de inblandade parternas verksamheter och beteende påverkas. Anpassningstendensen förstärks ytterligare om det rör sig om en mer kontinuerlig eller repetitiv verksamhet. Nästa gång ett liknande jobb skall genomföras kommer förutsättningarna att vara annorlunda än första gången. Genom det tidigare projektet finns det aktörer på marknaden som har erfarenhet av den här typen av uppgifter, och som dessutom känner varandra. Förutsatt att deltagarna upplever samarbetet som meningsfullt och givande (i ekonomiska och/eller andra termer), så kommer de att vara intresserade av att fortsätta samarbeta. Ett rimligt antagande är att erfarenheten också resulterar i kostnadsfördelar som i sin tur gör att tidigare deltagare i denna typ av virtuella organisationer har en kraftig konkurrensfördel gentemot potentiella nya medlemmar.

I den virtuella organisationen börjar alltså marknadsaktörerna samverka med och anpassa sig till varandra, för att kunna samarbeta bättre. Detta leder paradoxalt nog både till en effektivare marknad (lägre transaktionskostnader) och till att själva marknadsidén undermineras (den osynliga handen och dess anonyma, oberoende marknadsaktörer sätts ur spel, jfr Callon 1998). Hedberg m.fl. (1994) talar om de virtuella organisationerna som en möjlighet att skapa en ”inre marknad“ som klarar av koordinationsuppgiften billigare och bättre än både den traditionella marknaden och den klassiska organisatoriska hierarkin. De virtuella organisationerna trotsar därmed den klassiska uppdelningen mellan organisationer/hierarkier och marknadslösningar (jfr Williamson 1975).

Virtuella organisationer i nätverk

För att fullt ut förstå den virtuella organisationens ”paradoxala” funktions-sätt, och därmed också dess potential, är det nödvändigt att delvis byta referensram och överge den klassiska föreställningen om organisationer som oberoende, slutna enheter som självständigt agerar på en mer eller mindre instrumentellt fungerande marknad³. Detta synsätt har utsatts för mycket kritik från olika håll, varav den som kommit från den så kallade nätverksskolan är av särskilt intresse för diskussionen om virtuella organisationer.

Enligt företrädare för denna skolbildning, som har sina rötter bl.a. inom forskningen kring industriell marknadsföring, tappas viktiga faktorer som påverkar organisationernas verksamhet bort i den klassiska teorins förenklingar. Kock (1991) ger ett antal exempel på sådana brister:

- Oberoende företag på marknader med många köpare och säljare förutsätts, vilket sällan stämmer.
- Homogena, lätt utbytbara och flexibla resurser förutsättes, i verkligheten är ofta resurserna anpassade till kunden och/eller leverantörens specifika förutsättningar.
- Resurserna ses bara som en input i företagets verksamhet, men ofta behövs ett vidare perspektiv.
- Man bortser från aktörernas sociala beteende, och menar att det enbart är prismekanismen som styr.
- Rationellt beslutsfattande och handlande förutsätts, trots att såväl forskning som praktiska erfarenheter motsäger detta.
- Nya strategier införs rationellt hierarkiskt i organisationerna, genom att ledningen, i bästa fall i demokratisk ordning, bestämmer hur det skall vara och sedan genomför detta. Istället finns det mycket som tyder på att strategier mer “inträffar“ (emerge) än beslutas och implementeras (Mintzberg & Waters 1985).

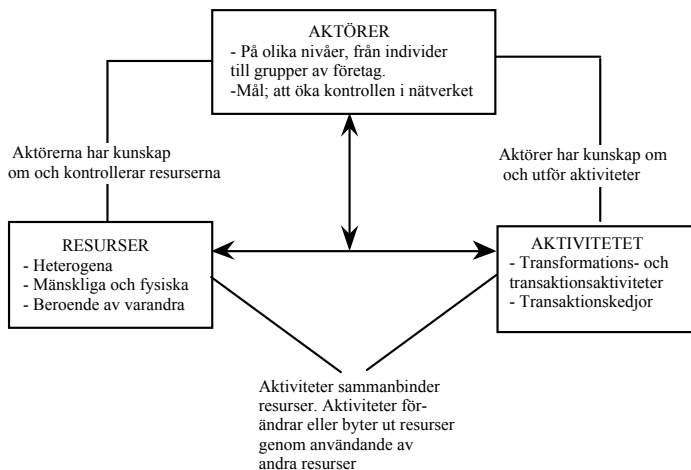
³ I detta synsätt betraktas organisationer som “islands of planned co-ordination in a sea of market relations“ (Richardson 1972 s883). På ”öarna” samordnar man genom hierarkisk administration, mellan ”öarna” är det istället transaktionsbaserad samordning som gäller. Allt agerande som kan leda till mer utvecklade samverkansrelationer mellan ”öarna” beroende som problematiska, antingen för den enskilda organisationen eller för marknaden i sin helhet.

- Produktionen ses som det centrala i organisationens verksamhet när fokus istället borde ligga på utbytet med omvärlden.

Med utgångspunkt i dessa brister erbjuder nätverksskolan en alternativ referensram i vilken ett tredje sätt att koordinera aktiviteter träder fram, som ett explicit alternativ till marknaden och den organisatoriska hierarkin.

Detta bygger på att parterna, utan att bilda någon traditionell organisation, utvecklar en relation som är djupare än marknadens beställar-utförarförhållande, och, vilket är särskilt relevant för den typ av virtuella organisationer som ”hela resan” representerar, som bygger på gemensamma intressen och ömsesidiga beroenden, snarare än marknadstransaktioner.

I synsättet lyfts tre komponenter fram som nätverkets beståndsdelar: aktörer, resurser och aktiviteter (Håkansson et al 1993). De tre komponenterna är intimt förbundna med varandra (figur 1):



Figur 1 Nätverkets komponenter (Källa: Håkansson et al 1993)

Aktörerna kan, beroende på analysnivå, antingen vara enskilda personer eller flera personer i samverkan t.ex. en avdelning, en hel organisation eller någon annan konstellation. Aktörerna besitter kunskap om och utför aktiviteterna och kontrollerar resurserna i nätverket, och gör detta i syfte att uppnå sina respektive mål. Oavsett hur dessa mål ser ut så ökar möjligheterna att uppnå dem ju större kontroll man har över aktiviteterna och resurserna i nätverket. ”Kontrollen” behöver dock inte innebära att man själv utför aktiviteterna

alternativt äger resurserna, dvs att de formellt ingår i den egna organisationen

Aktörerna är relaterade till varandra på olika sätt. Samarbetspartners och t ex kunder och leverantörer befinner sig i ett direkt förhållande till varandra, liksom även myndigheter med relaterade uppgifter. Offentliga organisationer och privata företag kan också vara direkt relaterade till varandra, t ex genom att en myndighet har ett tillsynsansvar över en viss verksamhet. Aktörerna kan emellertid också vara indirekt relaterade till varandra. Ett företag kan till exempel som underleverantör vara relaterat till en slutkund. Via olika samarbetsprojekt kan organisationer också komma att kopplas samman utan att direkt komma i kontakt med varandra (A samarbetar med B som också samarbetar med C osv). Just förekomsten av indirekta relationer bidrar till en viktig egenskap hos nätverket, nämligen att det som händer i en del av det, kan få effekter i helt andra, och ibland mycket avlägsna, delar av det.

Resurserna kan vara såväl fysiska som immateriella. Håkansson et al (1993) nämner fem huvudgrupper: insatsvaror, personal, teknik, kapital samt avsättningsmöjligheter (dvs tillgång till slutkunder). Värdet av en resurs är beroende av hur den kombineras med andra resurser, och en resurs kan därför ha olika värde i olika sammanhang. Att göra det enklare att kombinera resurser är en av nätverkets huvudfunktioner.

Aktiviteter innebär att något görs med resurserna. I modellen skiljs på transformations- och transaktionsaktiviteter. De förstnämnda innebär att en eller flera resurser förändras, t.ex. genom att de bearbetas eller kombineras med varandra. Transaktionsaktiviteterna består av att resurser överförs från en transformationsaktivitet till en annan. Härigenom bildas de kedjor av aktiviteter (processer om man så vill) som kan sägas utgöra det andra av nätverkets syften.

Nätverket är inte konstant över tiden utan förändras ständigt. Detta beror på att det inte handlar om någon formell struktur, utan om ett antal hårt eller löst inbördes relaterade individer och organisationer. Förbindelserna kan ta sig många olika former. Håkansson (1987) talar t.ex. om tekniska, juridiska, administrativa, kunskapsmässiga och sociala bindningar. Tillsammans skapar sådana bindningar relationer mellan aktörerna, antingen direkt eller också via de aktiviteter och resurser de kontrollerar. Ett utmärkande drag för den typ av relationer vi talar om här är att de för att bestå över tiden kräver mer eller mindre regelbundet underhåll i form av interaktioner (Jackson 1994).

Nätverkssynsättet fokuserar företagets förhållande till sin branschomgivning. Detta medför att kriterierna för vad som kan anses vara en bra prestation måste utvidgas. Det vanliga effektivitetsmättet output/input är visserligen fortfarande intressant, men av avgörande betydelse blir inte längre vad företaget kan göra för sig självt utan vad det kan göra i förhållande till andra i nätverket. Tack vare relationerna kan åtgärder vidtas för att samordna verksamheten i nätverket utan att en formell sammanhållen hierarki behöver skapas. Exempel på åtgärder kan t.ex. vara att resurser och/eller aktiviteter anpassas samt att aktörer utvecklar relationer.

Ur ett traditionellt marknadsperspektiv framstår sådana åtgärder som problematiska eftersom de leder till beroenden, beroenden som hotar marknadens effektivitet. Det var tendensen till denna typ av åtgärder som i tidigare i kapitlet sågs som en av de virtuella organisationernas största problem. Anledningen var att anpassning, förutom att det kan innebära kostnader, ofta leder till beroende. Med nätverkssynsättet accepteras istället beroenden som något oundvikligt, något som kan vara såväl ett hot som en möjlighet för de inblandade aktörerna.

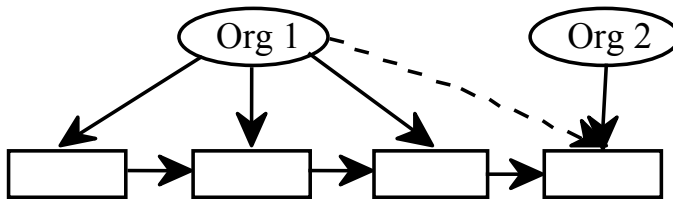
Gränsöverskridande processer i nätverk

Nätverkstänkandet är intressant eftersom det knyter väl an till den processsyn som introducerades tidigare i rapporten. Även i nätverket handlar det om att åstadkomma aktivitetskedjor och sedan administrera dem på bästa sätt. I vissa avseenden sig emellertid de båda synsätten åt markant. Ett sådant är den i nätverken intima kopplingen mellan aktiviteterna, de som utför dem, och de resurser de använder. I processbaserade ansatser, t ex inom tjänsteforskningen, fokuseras aktiviteterna/processerna på ett helt annat sätt. Resurser är något som stödjer och/eller begränsar processens aktiviteter. De delvis överlappande begreppen "möjlighetsstruktur" (Norling 1993), "tjänstesystem" (Edvardsson 1996) och "resursstruktur" (Wilhelmsson & Edvardsson 1994) är alla exempel på hur resurser ses som hjälpmedel för att genomföra processerna, snarare än som likställda med aktörerna och aktiviteterna.

Även aktörerna ses i de flesta sammanhang som en del i "förutsättningarna för tjänsten" (Edvardsson 1996). Utöver rent organisationsinterna situationer har mycket av forskningen präglats av "den klassiska dyaden" mellan tjänsteleverantör och kund. Förklaringen ligger i skillnaden i fokus. Processperspektivets processer utgörs ofta av kedjor av händelser som äger rum när kunden och leverantören interagerar, eller av de organisationsinterna

stödprocesser som interaktionerna utlöser. Naturligt nog hamnar då fokus på dessa kedjor, hur de upplevs av de inblandade, vilka aktiviteter de byggs upp av och vilka resurser som behövs för att genomföra dem (Shostack 1984, Gummesson 1991, Norling 1993).

Det finns emellertid fall då även ett rent processperspektiv kan komma att omfatta mer än dyaden säljare - köpare. Det är t ex inte ovanligt att kundens process innehåller aktiviteter som utförs av andra organisationer. Något som ofta brukar framhållas i sådana fall är svårigheten för en tjänsteleverantör att kunna säkerställa kvaliteten på externt tillhandahållna deltjänsterna. Situationen innebär att det uppstår kundinteraktioner som inte kontrolleras av företaget:

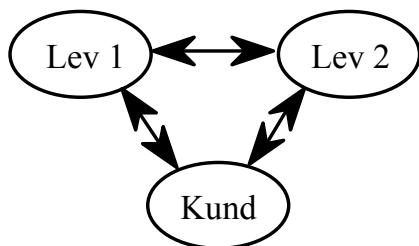


Figur 2 Processperspektivet

I “sina egna“ aktiviteter interagerar företaget (den vänstra ellipsen) självt med sin kund och kan därigenom påverka kundens upplevelse av tjänstens kvalitet. När aktiviteter utförs av andra tjänsteleverantörer (den högra ellipsen) är det denne som interagerar med kunden. Det som gör detta problematiskt ur ett tjänstekvalitetsperspektiv är att kunden ser det hela som *en* process. Sett ur kundens synvinkel utgör de båda levererande företagen *en* helhet, som skall leverera den önskade tjänsten. Brister det på något ställe så påverkas bedömningen av hela tjänsten. Ingen kedja är som bekant starkare än sin svagaste länk. Tjänsteleverantören måste alltså svara inte bara för sina egna aktiviteter utan även för att verksamheten samordnas med andra inblandande leverantörer (den streckade pilen i figuren).

Notabelt i figuren är att trots att tre parter är inblandade är det fortfarande relationen mellan det säljande systemet och kunden som dominerar. Det är genom kundens process som de båda leverantörerna knyts samman.

Nätverksskolan har ett annat perspektiv:

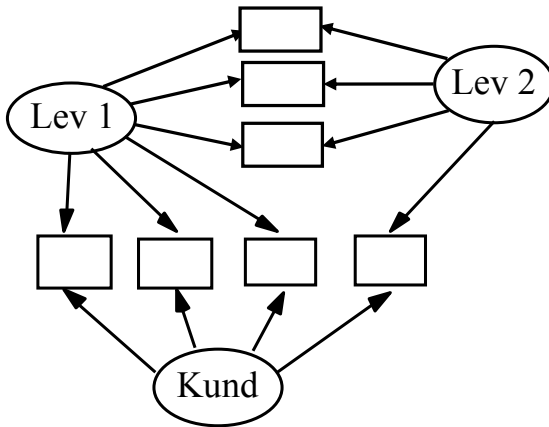


Figur 3 Nätverksperspektivet

Som synes skiljer sig bilderna åt. Istället för två oberoende parter engagerade i en gemensam kunds process finns här tre aktörer som står i någon sorts relation till varandra. Skillnaden gentemot figur 2 är att de båda kunddyaderna där ersatts med tre direkta förhållanden mellan aktörerna. De tre relationerna påverkar varandra, det som händer mellan leverantör 1 och kunden kan t.ex. påverka kundens förhållande till leverantör 2, vilket i sin tur kan påverka relationen mellan de båda leverantörerna. Naturligtvis kan det även tänkas att det finns påverkande aktörer utanför figuren. Andra kunder och leverantörer kan, direkt eller indirekt, påverka förhållandena.

En annan viktig skillnad mot figur 2 är att processen försvunnit ur bilden. Det som finns kvar är tre enheter som på något sätt förhåller sig till varandra. Vi har en strukturell systemmodell som visserligen visar hur aktörerna är relaterade till varandra, men inte vad som händer i relationerna. Samtidigt är vi inte längre bundna till att definiera förhållandet mellan parterna utifrån en viss sekvens av händelser. Relationen kan istället utvidgas, i tiden såväl som vad gäller dess innehållsliga omfång.

De virtuella organisationerna kan ses som resultatet av en kombination av nätverks- och processtänkande:



Figur 4 Den virtuella organisationen

I figur 4 definieras även relationen mellan de båda samverkande leverantörerna som en process. Detta för att visa på att det finns fler processer värda att beakta än kundens. Det kan också tänkas att samma processkonfiguration kan uppfattas på helt olika sätt av de inblandade aktörerna, leverantör (2) kanske till exempel ser processen mot leverantör (1) som den egentliga kundprocessen. Kring den virtuella organisationen finns dessutom ett nätverk av aktörer också kan komma att påverkas av de båda processerna i figuren, exempelvis andra kunder till de båda leverantörerna, kundens kunder etc.

Virtuella organisationer och nätverk

Vad är det då som skiljer en virtuell organisation från en vanlig tjänsteverksamhet beskriven i nätverkstermer (jfr till exempel Enquists (1999) diskussion om värdeskapande intressentnätverk i kollektivtrafiken)? Teorierna om virtuella organisationer uppvisar många likheter med nätverksidéerna, men det finns också viktiga skillnader. En sådan gäller vad som fokuseras, vad det är som är föremål för analys. I nätverksforskningen studeras just nätverket, i termer av de tidigare redovisade byggstenarna aktörer, resurser och aktiviteter. Framför allt tas aktörerna och deras relationer som utgångspunkt.

Aktörerna kan studeras på olika nivåer, från enskilda individer till hela branscher, men ofta finns företaget/ organisationen med som en central analysenhet. Företagen kan beskrivas som koncentrationer av resurser,

aktiviteter och aktörer, ansamlingar mellan vilka utbyte och samarbete sker. Genom detta utbyte och samarbete skapas relationer, framför allt mellan aktörerna, men som vi påpekat tidigare även mellan resurser och aktiviteter. Det är på denna helhet av relationer som nätverkssynsättet har sitt fokus.

I nätverkssynsättet återfinns den klassiska synen med från varandra åtskilda organisationer. Företagen samarbetar visserligen, och genom att relationer skapas, på företags- så väl som på individnivå, kan gränsen mellan företag och omvärld ibland bli både flytande och otydlig, men den finns där likväl. Därmed skapas också en viss stabilitet i nätverkets struktur, en stabilitet som gör att nätverket kan bestå över tiden.

Sammanfattning: Många företag (aktörer) i många olika relationer. Företagen ses som enheter som genom relationerna bildar nätverk.

Tankarna om virtuella organisationer bygger på ett annat perspektiv. Här är utgångspunkten istället en viss kundprocess. I denna process engageras vissa aktörer för att utföra vissa aktiviteter med hjälp av vissa resurser. Hur många och vilka aktörer, resurser och aktiviteter som kommer att ingå beror på vilken process som skall genomföras. Analysobjektet är den "organisation" som skapas kring processen. Sett utifrån nätverksperspektivet är det en begränsad del av helheten som studeras, och i denna avgränsade del koncentrerar man sig på vissa aktörer, aktiviteter och resurser. Gemensamt för alla nätverksdelar som beaktas är att de på något vis bidrar till den process som den virtuella organisationen är avsedd att genomföra.

Med det virtuella synsättet är företaget/organisationen den konstellation som bildas och utnyttjas för en viss uppgift. Någon egentlig gräns mellan den virtuella organisationen och omgivningen är svår att identifiera. I vissa lägen kan hela nätverket ses som en enda stor organisation. Så är bl.a. fallet när en organisation för en ny verksamhet skall byggas upp. Initiativtagaren utgår då från hela det av honom/henne kända nätverket och ser vilka delar det kan vara aktuellt att engagera. När en redan befintlig virtuell organisation skall vidareutvecklas och förnyas kan å andra sidan samtliga delar i verksamheten ifrågasätts (Hedberg m.fl. 1994).

En annan skillnad gäller synen på verksamhetens aktivitetsprocesser. Aktiviteter utgör viktiga beståndsdelar i nätverken, men ses där i första hand som strukturella element. Genom aktiviteterna i nätverket knyts olika aktörer och resurser ihop och relationer uppstår, relationer som blir det kitt som håller ihop nätverket. I nätverkstänkandet ingår också ett antagande om att aktörerna försöker öka sin kontroll över nätverkets resurser och aktiviteter

för att därigenom stärka sin position i det. Detta visar återigen att nätverkssynsättet fokuserar strukturella företeelser, snarare än processuella. De virtuella organisationerna däremot existerar enbart för att kunna utföra de aktuella processerna, följaktligen blir det processens krav som avgör vilka aktörer som skall ingå och vilka resurser som skall användas. Medan nätverket *inkluderar* aktiviteter och processer så går det därför att hävda att den virtuella organisationen snarare *konstitueras* av aktiviteterna och processerna.

Sammanfattning: Många aktörer i en gemensam process. Processen ligger till grund för den "organisation" som bildas.

De här redovisade skillnaderna skall inte ses som oförenliga, snarare kompletterar teorierna om nätverk och virtuella organisationer varandra. En virtuell organisation kan definieras som en för ett visst ändamål aktiverad del av en större nätverksstruktur, där för ett visst projekt engagerade aktörer utför aktiviteter och använder resurser. Genom låta de virtuella organisationerna "uppstå" i en nätverksmiljö snarare än på en marknad, undviks många av de problem som berörts tidigare. Nätverksrelationerna gör det möjligt att koordinera aktiviteter utan hierarki, samtidigt som de virtuella organisationerna genom sin konstruktion kommer mycket nära marknadens flexibilitet och effektivitet.

Just flexibiliteten och förmågan till gränsöverskridande är nyckeln till hur virtuella organisationer kan skapa värde i ett nätverk. Utgångspunkten här är att nätverket erbjuder möjligheter genom att det ger aktörerna tillgång till resurser de annars hade saknat. Den virtuella organisationen är ett sätt att utnyttja de resurstillgångar som nätverket erbjuder. Som beskrivits tidigare är den virtuella organisationen egentligen inget annat än ett i ett visst syfte samordnat "hopplock" av olika aktörer/resurser/aktiviteter. Nu finns det naturligtvis behov av anpassningar mellan deltagarna även i en virtuell organisation, men ju fler och ju fastare dessa anpassningar blir, desto mindre virtuell blir organisationen. Detta kan tyckas vara ett dilemma som riskerar att hota den virtuella organisationens fördelar.

Problemet ändrar emellertid karaktär drastiskt om vi återigen byter referensram och återgår till tjänsteperspektivet. Som påpekades tidigare har nätverksskolan sina rötter i forskningen kring industriell marknadsföring. En naturlig konsekvens av detta är att det är det tillverkande företaget och dess villkor som varit utgångspunkten. När verksamheten kommer att handla om tjänster förändras vissa fundamentala förhållanden. Det handlar inte längre

om att tillverka produkter utan om att genomföra tjänsteprocesser, där det immateriella inslaget ofta dominerar.

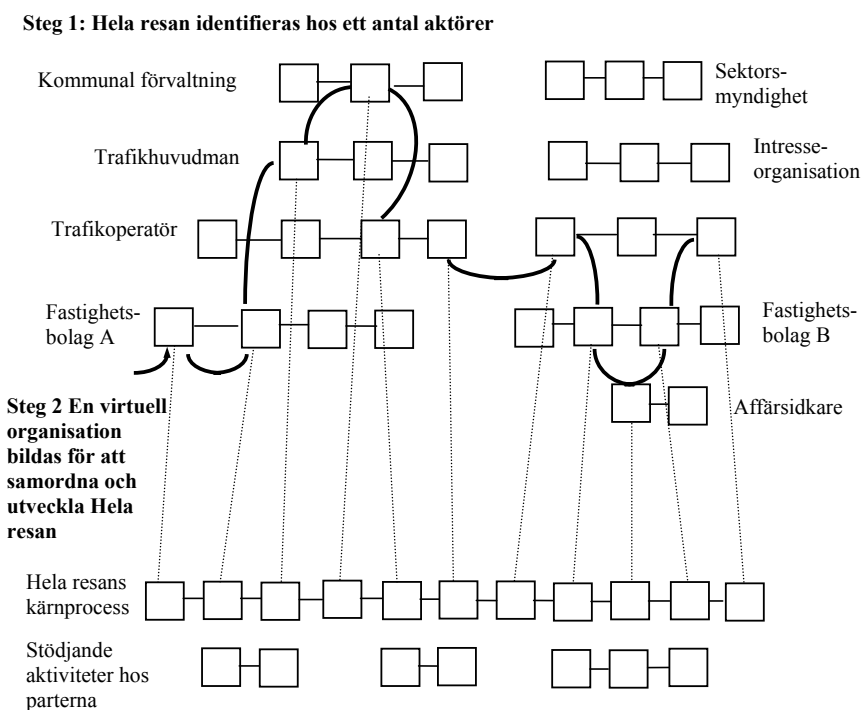
Immaterialiteten får stora konsekvenser för hur verksamheten bedrivs. I nätverkssynsättet kretsas mycket av verksamheten kring fysiska resurser av olika slag, hur aktörer kan få tillgång till dem och hur de kan samordnas på olika sätt. Det råder, som påpekats, ett nära samband mellan de aktiviteter som utförs och de fysiska resurser som används. För många tjänster är det emellertid så att de fysiska resurserna mer fungerar som stöd och hjälpmedel för tjänsteprocessen. Den viktigaste resursen utgörs många gånger av kunskap och information i olika former. Till skillnad från fysiska resurser så är kunskap och information företeelser i ständig omvandling. Det ligger också i den mänskliga naturen att omformulera, bearbeta och anpassa kunskap från ett sammanhang till ett annat. Att ha ett fördjupat samarbete med en part utgör då inte längre ett hinder för andra samarbeten. Tvärt om kan det många gånger vara värdefullt då kunskapsutvecklingen i olika relationer kan verka inspirerande på varandra.

Hela resan i ett virtuellt perspektiv

Den virtuella organisationsformen erbjuder en möjlighet att sätta kundprocessen i fokus utan de begränsningar som följer av att vara bunden till en enskild organisations perspektiv, resurser och traditioner.

En gränsöverskridande processorientering

I arbetet med ”Hela resan” har mycket handlat om att över huvud taget synliggöra den process som kunden går igenom. Detta är ett viktigt första steg som gör det möjligt att identifiera problem och svårigheter som kunden möter under sin väg.



Figur 5 Traditionell och virtuell organisation för ”Hela resan”

I den övre delen av figuren ovan (en vidareutveckling från Felleson et al 1995) illustrerar den tjocka svarta ”stigen” kundens ”hela resa” i ett tänkt, schematiskt fall. Bland de studerade empiriska fallen kan figuren framför allt relateras till arbetet i Helsingborg med att förbättra möjligheterna för äldre

boende i området Dalhem att använda kollektivtrafiken för att åka och handla i affärsområdet Statten⁴.

Flera olika tjänsteleverantörer är inblandade, leverantörer som organiserar egna verksamhetsprocesser som delvis utnyttjas för att förverkliga resan. Fastighetsägarna bidrar till exempel med en fysisk miljö som resenären utnyttjar i början och slutet av resan, trafikhuvudmannen kommer in bl a i samband med beställnings och betalssystem medan trafikoperatören utför själva transporten.

Olika kommunala förvaltningar är också inblandade, både direkt, t ex de handläggare som utfärdar färdtjänstillstånd, och indirekt, bl a kommunens tekniska kontor som ansvarar för vägar och annan infrastruktur. Bland de indirekt involverade aktörerna finns också till exempel handikapporganisationer och miljörelser som försöker påverka samhällsutvecklingen i linje med sina respektive ståndpunkter. Likaså finns det sektorsansvariga myndigheter som indirekt är involverade i kundens hela resa, bland annat genom regler, rekommendationer och egna utvecklingsprojekt.

Det är alltså många parter inblandade i den hela resan, både som direkta utförare och i mer stödjande roller. Samtidigt är det egentligen bara kunden själv som ser helheten, och som får ta ansvar för att alla delar knyts samman. Redan genom att den ”hela” processen lyfts fram och tydliggörs ökar visserligen möjligheterna för parterna att se sin roll och hur de kan bidra till att göra helheten så bra som möjligt. Fortfarande har emellertid varje organisation fokus på sin egen verksamhet och de ”helheter” som dessa är inriktade på.

De kommunala förvaltningarna är t ex inriktade på sina respektive ansvarsområden, trafikhuvudmännen och operatörerna på utformningen och genomförandet av trafiken, och fastighetsägarna på att förvalta och utveckla sina fastigheter. Att bara visa på hur den ”hela resan” berörs av de olika verksamheterna är därför i sig sällan tillräckligt för att åstadkomma någon mer omfattande förändring. Just för att så många aktörer är inblandade är risken överhängande att ingen tar något mer övergripande ansvar, även om alla i princip håller med om vikten av samordning och samsyn.

När den ”hela” processen bryts ut och tas som utgångspunkt för en ”egen” organisation (om än en virtuell sådan), som i den nedre delen av figur 5, förändras emellertid förutsättningarna. ”Hela resan” utgör här basen för det

⁴ Fallet finns utförligt beskrivet i Gottfridsson 2005a och b

arbete som skall bedrivas, inte ett sammansatt utsnitt ur befintliga verksamheter. Att de ingående delarna samtidigt också ingår i andra processer blir då av underordnad betydelse, avgörande är istället hur de olika delarna kan sammanfogas till en helhet. Faktum är att aktiviteternas olika organisatoriska ”hemvist” snarare är en fördel eftersom den möjliggör specialisering och expertkunnande inom respektive delområde.

Vad som gör den virtuella lösningen så attraktiv är att den kombinerar denna möjlighet till expertkunnande med helhetssyn och flexibilitet. Den virtuella organisationen är samtidigt både en organisation där kunskap om och lösningar för ”den hela resan” kan utvecklas, och en icke-hierarkisk lösning för att engagera och koordinera de berörda parterna utan att de behöver ge upp sina respektive organisatoriska identiteter. Med processen, den ”hela resan”, som utgångspunkt aktiveras lämpliga delar av det berörda nätverket, utan att detta nätverk i sig behöver organiseras om. Processen begränsas därför inte av de inblandade organisationerna, utan istället av de möjligheter som nätverket i sin helhet erbjuder.

De virtuella organisationerna kan med andra ord ses som en förlängning och renodling av processsynen: Istället för att som tidigare försöka anpassa en existerande organisation till kundprocesserna kan man nu skapa en ny, specialanpassade processorganisation. Men är detta något nytt, samarbete har ju alltid förekommit?

Det nya kan uttryckas i ett antal konsekvenser som alla följer av processsynen och skapandet av virtuella organisationer:

Konsekvens 1: en organisationsbeskrivning utgående från processer och aktiviteter; kunden finns med som medaktör men utgör samtidigt den naturliga utgångspunkten för verksamheten

Den virtuella organisationen betraktas inte enbart upp som en struktur av samverkande enheter som kan utföra vissa funktioner. I stället ritas organisationen som ett antal samverkande skikt av händelsekedjor, där aktiviteterna längs kundens väg är styrande för de ytterligare händelsekedjor som måste till för att klara verksamheten – händelsekedjor hos kontaktpersoner, hos stödpersoner, hos ledningen, i datasystem etc (Norling 1993; Norling & Olsen 1994). Resultatet är att organisationen nu kan beskrivas som en process av samverkande skikt. I stället för en traditionell pyramidform framträder en organisationsbild bestående av ett antal samordnade aktivitetsflöden (jfr figur 5).

I en sådan bild beskrivs hur personer och avdelningar inom olika organisationer utför olika aktiviteter för att förverkliga en gemensam kundprocess. Beträktningsläget leder i förlängningen till att gränsen mellan den egna organisationen och omvärlden suddas ut, det centrala blir istället kundprocessen i sin helhet.

Med kundprocessen för ögonen kan även de egna aktiviteterna komma att ifrågasättas. Kanske finns det någon annan som skulle kunna utföra dem bättre och därmed höja processens värde för kunden? Det är inte heller säkert att de stöd- och ledningsaktiviteter som hör till en viss kontaktaktivitet nödvändigtvis behöver utföras av personer anställda i företaget. Det är hur pass väl systemet klarar av att genomföra processen totalt sett som avgör hur framgångsrik den virtuella organisationen blir. De enskilda deltagarnas aktiviteter får sitt värde först när de relateras till varandra.

Konsekvens 2: Behov av nytt ledarskap, nya resultatmätt och ny ekonomisk styrning

Det virtuella arbetssättet utmanar traditionella former av ledarskap. När deltagarna tillhör olika organisationer och deltagandet dessutom är frivilligt är det svårt att bygga upp hierarkiska beslutsstrukturer. Inte heller går det att förlita sig på någon gemensam kultur.

En fruktbar utgångspunkt kan vara att lyfta fram värdet av ”helheten” i sig, dvs de vinster som samarbetet kan generera, och att detta värde inte kan åstadkommas om var och en fortsätter på egen hand. I kommersiella sammanhang kan man tänka sig att man härigenom ”köper” aktörernas deltagande (jfr diskussionen i det förra kapitlet om de hur de virtuella organisationerna kan betraktas som en marknadslösning). Styrningen och ledarskapet kan då till åtminstone stora delar reduceras till ömsesidiga åtaganden att hanteras antingen genom formella kontrakt eller informella relationer.

Som påpekats finns det emellertid situationer då det snarare är deltagarnas engagemang än utförandet av på förhand preciserade aktiviteter man är ute efter i det virtuella samarbetet. I sådana situationer måste arbetet med att leda och samordna den virtuella organisationen basera sig på andra mekanismer än rena beställar-utförartransaktioner. Kommunikation, ömsesidig respekt och förståelse för den helhet man tillsammans försöker skapa utgör här viktiga verktyg, och syftet blir mer att skapa en gemensam samsyn, än att i detalj reglera vad var och en skall göra. Att åstadkomma detta är ingen enkel uppgift, och saken blir inte lättare när det är icke-kommersiella

verksamheter som skall göras ”hela”, och där det därför saknas en gemensam vinstmöjlighet att bygga samarbetet kring.

Även i det senare fallet måste ledarskapet bygga på det mervärde som samarbetet skapar, men istället för ekonomiska värden är det den samhälliga nytta som får lyftas fram. Projektledaren/initiativtagaren måste kunna visa för deltagarna hur deras medverkan bidrar till såväl eftersträvarvärda gemensamma mål som de respektive organisationernas huvuduppgifter. Ytterst handlar det om att kunna motivera deltagarna, och visa dem att deras uppföringar är värda de merkostnader de medför.

Detta gör det viktigt att ta fram mått på ”nyttan” av samarbetet som inte bara är relevanta i förhållande till den aktuella processen (resan dörr-till-dörr), utan också i förhållande till de medverkande aktörernas kärnprocesser. Det handlar om att kunna lyfta fram förutsättningarna för vinna-vinna lösningar där alla inblandade parter ser det som motiverat att delta i samarbetet (jfr Norling et al 1996).

Det virtuella organiserandet får därför också konsekvenser för hur verksamhetens ekonomiska resultat tas fram, och för hur den ekonomiska styrningen ut. Den senare måste för att vara relevant läggas upp för att mäta kostnader, intäkter och kapitalbindning i händelsekedjornas olika moment. Det kan vara på övergripande nivå eller i olika detaljmoment.

Utgångspunkten måste även fortsättningsvis vara att kostnader, intäkter, kapitalbindning etc utgör grunden för redovisningen. För varje aktivitetsnivå och moment i den ”hela” kundprocessen tas kostnads- och intäktsdrivare fram som gör det möjligt att identifiera konsekvenserna av deltagandet i det virtuella samarbetet för respektive organisation. Även andra produktivets- och effektivitetsmått kan läggas in. Att kunna knyta kostnader och intäkter till olika aktiviteter längs kundens väg är en nyckelförutsättning för att det virtuella företaget skall fungera. Dessutom kan ekonomisk information vara till stor hjälp i arbetet med att koordinera de olika aktiviteterna.

I det ursprungliga ”Hela resan” projektet kan en del av problemen med att engagera vissa av aktörerna förklaras med svårigheterna att tydligt visa på hur respektive medverkande organisations gjorda uppföringar – i form av investeringar och/eller ökade kostnader – ändå kan vara värda priset inte bara ur ett processövergripande perspektiv utan också för den enskilda organisationen.

Konsekvens 3: nya perspektiv på verksamhetsutveckling

Själva huvudpoängen med den virtuella organisationsformen är att den gör det möjligt att frikoppla arbetet med att utveckla värdeskapande processer från befintliga organisatoriska strukturer. Verksamhetsutveckling blir med de virtuella organisationernas processuella synsätt att utveckla såväl helheten som innehållet i händelsekedjornas olika moment utifrån kund- och samhällsnytta, kostnader, intäkter och lönsamhet. Projektledaren (initiativtagaren) har, i alla fall i teorin, möjlighet att fritt välja bland olika alternativa kombinationer av aktörer och aktiviteter för att uppnå bästa möjliga resultat.

Det går också snabbt att förändra den virtuella organisationen, aktiviteter kan tas bort och läggas till när helst förutsättningarna ändras. Detta till skillnad mot processutveckling i traditionella organisationer där den befintliga strukturen ofta utgör en begränsning för vad som är möjligt, om inte annat så mentalt. I en virtuell organisation är det processen som ligger till grund för och styr organisationens utformning, inte tvärt om.

Denna logik har tydlig bäring på ”Hela resan” projekten som ju handlat om att identifiera ”kundens väg” och ta denna som utgångspunkt för utvecklingsarbetet. Istället för att utgå från hur den egna organisationen kan skapa värde för kunden vänder man alltså på resonemanget och ser vilken ”organisation” (eller snarare vilken kombination av organisationer) som behövs för att producera det kundvärde man vill åstadkomma. Faktum är att det är svårt att tänka sig ett mer omfattande ”Hela resan” arbete utan någon form av virtuell organisation. Även till synes enkla resor förutsätter någon form av samordning mellan olika organisationer. Frågan är bara om ansvaret för denna samordning även fortsättningsvis bör läggas på den enskilda resenären, eller om det går att utveckla mer kompletta, integrerade lösningar⁵.

⁵ Detta är en fråga som utreds vidare i Fellesson 2006.

Litteratur

Callon, M., 1998. The embeddedness of economic markets in economics. In M. Callon (ed) *The Laws of the Markets*. Oxford: Blackwell Publ.

Coase, R., 1937, The Nature of the Firm, *Economica*, Vol. 4 Nr 4.

Coase, R., 1992, *Företaget, marknaden & lagarna*, Stockholm: Ratio.

Drucker, P.F., 1990. The Emerging Theory of Manufacturing, *Harvard Business Review*, Vol. 68, Nr. 5, May-June , ss. 94-102.

Echeverri. P. & Edvardsson, B., 2002. *Marknadsföring i tjänsteekonomin*. Lund: Studentlitteratur.

Edvardsson, B., 1996. *Kvalitet och tjänsteutveckling*. Lund: Studentlitteratur.

Enquist, B., 1999. *Från produktionsparadigm till serviceparadigm?* Karlstad University Studies 1999:3.

Fellesson, M., 2006. *Hela tjänster för hela resor – om att utvidga och införliva*. Karlstad University Studies 2006:34.

Fellesson, M., Kullvén, H. och Norling, P., 1995. *Var finns kunden? Verksamhetsförändring för ökad kundmedvetenhet*. Forskningsrapport 95:2, Högskolan i Karlstad.

Gottfridsson, P., 2005a. *Att utveckla kollektivtrafiktjänster – utveckling av särskild kollektivtrafi utifrån ett processperspektiv*. Karlstad University Studies 2005:37.

Gottfridsson, P., 2005b. *Tjänsteutveckling i flerpartssamverkan. En studie av utvecklingsarbeten i kollektivtrafiken*. Karlstad University Studies 2005:51.

Gummesson, E. 1991. *Kvalitetsstyrning i tjänste- och serviceverksamheter. Tolkning av fenomenet tjänstekvalitet och syntes av internationell forskning*. Forskningsrapport 91:4, Centrum för tjänsteforskning, Högskolan i Karlstad.

Grönroos, C., 1987 *Marknadsföring i tjänsteföretag*, Malmö: Liber.

Hayek, F., 1999. *Frihetens grundvalar*. Stockholm: Timbro.

Hedberg, B., Dahlgren, G., Hansson, J. och Olve, H.G., 1994. *Imaginära organisationer*, Malmö: Liber-Hermods.

Håkansson, H. (red), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods, An interaction Approach*, 1987. Chichester: Wiley.

Håkansson, H., Laage-Hellman, J., Lundgren, A. och Waluszewski, A., 1993. *Teknikutveckling i företaget - Ett nätverksperspektiv*, Lund: Studentlitteratur.

Johansson, R., 1997. *Organisationer emellan. Om förhandlingar, makt och handlingsutrymme*, Lund: Studentlitteratur.

Kock, S., 1993 *A Strategic Process for Gaining External Resources Through Long Lasting Relationships*, Helsingfors: Svenska handelshögskolan.

Lindberg, K., 2002. *Kopplandets kraft. Om organisering mellan organisationer*. Göterborg: BAS Förlag.

Lundin, R. A. & Söderholm, A. 1995. A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, vol. 11 nr. 4.

Mintzberg, H. & J. A. Waters. 1985. On Strategies, Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal*, vol. 6 nr 6.

Norling, P., 1997. *Virtuella organisationer. Exempel från ett antal fallstudier*. Forskningsrapport 97:6, Högskolan i Karlstad.

Norling, P. & M.J.S. Olsen. 1994. *Kvalitetsmätning och processutformning i tjänsteföretag. Forskningsrapport 94:16*, Centrum för tjänsteforskning, Högskolan i Karlstad.

Norling, P., 1993. *Tjänstekonstruktion*, Forskningsrapport 93:12, Centrum för tjänsteforskning, Högskolan i Karlstad och Stockholms universitet.

Norling, P., Fellesson, M. & Kullvén, H., 1996. *Nya synsätt och organisationsformer för statsförvaltningens tjänsteproduktion*. Forskningsrapport 96:7, Högskolan i Karlstad.

Normann, R. 1983. *Service Management - Ledning och strategi i tjänsteproduktion*. Almqvist & Wiksell: Malmö.

Olsson, A. 2003. *Hela resan – en nödvändighet för att nå målet om tillgänglig kollektivtrafik år 2010*. Slutrapport i projektet Hela resan.

- Orton, D.J. & Weick, K.E., 1990. Loosely Coupled Systems: A Re-conceptualization. *Academy of Management Review*, Vol 15 No 2.
- Osborne, D. & Gaebler, T., 1992. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Reading: Addison-Wesley.
- Rentzhog, O., 1998. *Processorientering. En grund för morgondagens organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Richardsson, G.B., 1972. The Organisation of Industry, *The Economic Journal*, September.
- Sahlin-Andersson, K., 1986. *Beslutsprocessens komplexitet: att genomföra och hindra stora projekt*. Lund: Doxa förlag.
- Shostack, L., 1984. *Service Design in the Operating Environment*, i George, W.R. och Marshall, C.E. (eds), *Developing New Services*, Chicago: AMA.
- Söderlund, J., 2005. *Projektledning & projektkompetens*. Lund: Liber.
- Utan hinder – En resa från dörr till dörr. Om Projektet hela resan*. 2002. Skrift utgiven av Hela resan projektet.
- Wilhelmsson, M., & Edvardsson, B., 1994. *Utveckling av nya tjänster. Referensram och fallstudier*, Forskningsrapport 94:18, Centrum för tjänsteforskning, Högskolan i Karlstad.
- Williamson, O.E., 1975. *Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications*, New York: The Free Press.

Bestående samverkan för hela resor

Samverkan över organisationsgränser förs ofta fram som ett sätt att utveckla verksamheter, såväl vad gäller effektivitet som kvalitet. I denna rapport diskuteras först de grundläggande förutsättningarna för sådan samverkan utifrån ekonomisk teori, varefter en möjlig gränsöverskridande organisationsmodell presenteras. Den senare illustreras med empiriska exempel från arbetet med sk "hela resor" i svensk kollektivtrafik.